

Prof. Dr.Dra. Hj. Sri Indrastuti, S.,MM.

Prof.Dr. H. M. Amries Rusli Tanjung., MM.,AK,.CA.

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DAN SYARIAH

Penyunting:

Prof. Dr. H. Detri Karya., SE.,MA.

Mariatun Syaidah, S.Pd

**STRATEGI MANAJEMEN
SUMBERDAYA MANUSIA
DAN SYARIAH**

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, tentang Hak Cipta

PASAL 2

- (1) Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

PASAL 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (Satu Juta Rupiah), atau paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (Lima Miliar Rupiah).
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta 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).

**Prof. Dr.Dra. Hj. Sri Indrastuti.,S.,MM.
Prof.Dr. H. M. Amries Rusli Tanjung., MM.,AK.,CA.**

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DAN SYARIAH

Penyunting:
Prof. Dr. H. Detri Karya., SE.,MA.
Mariatun Syaidah, S.Pd

Penerbit
UR Press Pekanbaru
2021

STRATEGI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DAN SYARIAH

Penulis:

Prof. Dr.Dra. Hj. Sri Indrastuti.,S.,MM.

Prof.Dr. H. M. Amries Rusli Tanjung., MM.,AK.,CA.

Penyunting:

Prof. Dr. H. Detri Karya., SE.,MA.

Mariatun Syaidah, S.Pd

© Hak Cipta pada Penulis

Sampul dan Tata Letak: Sri Indrastuti

Diterbitkan oleh UR Press, Desember 2021

Alamat Penerbit

Jl. Pattimura No. 9, Gobah Pekanbaru 28132, Riau, Indonesia

Telp. (0761) 22961, Fax. (0761) 857397

e-mail: unri_press@yahoo.co.id

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Cetakan Pertama: Desember 2021

ISBN 978-623-255-150-3

KATA PENGANTAR

Subhanallah wabarakallah, Syukur kepada Allah S.W.T. atas anugerahnya buku Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Syariah ini sebagai bahan Ajar, dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan harapan. Diharapkan saran dan kritik untuk lebih melengkapinya.

Buku ini memaparkan peran stratejik yang dihadapi organisasi profit motif maupun organisasi sosial motif dalam memanej Sumberdaya Manusia secara Syariah serta peran masing-masing motivator dalam menjalankan aktifitas dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Sumberdaya Manusia sebagai ujung tombak organisasi, asset perusahaan, partner organisasi dan konsultan organisasi dalam menghasilkan kinerja optimal di masa datang. Professional Manajemen Sumberdaya Manusia beserta manajemer lini dan karyawan merupakan 3 serangkai (motivator) yang harus bekerja sama dalam menciptakan inovasi dan kreatifitas untuk tetap unggul di pasar persaingan global dan tentunya dapat menerapkannya secara syariah.

Buku Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Syariah ini dikaitkan dengan ayat-ayat Al-Qur'an yang mendukung untuk setiap aktifitas Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia dan diharapkan dapat mewakili peran masing-masing motivator untuk memandang lebih luas dunia kerja dengan segala problemanya dan mendapatkan strategi yang ampuh untuk menggapai kesuksesan dan kelangsungan organisasi dimasa datang, searah dengan keinginan dan tujuan yang ingin dicapai karyawan.

Peran organisasi yang kuat akan menciptakan motivasi dan komitmen kerja yang tangguh dan kepuasan kerja yang tinggi dan dibarengi dengan kinerja karyawan yang tidak pernah mengecewakan. Untuk melihat keterkaitan dari masing-masing variable tersebut diketengahkan beberapa pendapat para ahli dan temuan-temuan hasil penelitian. Buku ini diharap dapat membantu para mahasiswa S1,S2 dan S3 baik sebagai bahan bacaan dan referensi penulisan Skripsi, Thesis dan Disertasi serta membuka

wawasan, cakrawala berfikir seputar Strategi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Syariah dalam menghadapi/mengatasi persaingan dimasa datang.

Pekanbaru, Desember 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv

BAB I

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA....	1
1.1. Peran Desain Organisasi dalam Perencanaan	1
1.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Perspektif Islam	11
1.3. Aspek-Aspek Perencanaan SDM dalam Islam	12
1.4. Proses Pendesainan Pekerjaan	15
1.5. Beberapa Pendekatan dalam Perancangan Kerja	15
1.5.1. Pendekatan Manajemen Ilmiah (<i>Mechanistic Approach</i>)	15
1.5.2. Pendekatan Motivation (<i>Motivational Approach</i>)	17
1.5.3. Pendekatan Kontemporer Individu	17
1.5.4. Pendekatan Kontemporer Tim	18
1.6. Peran Job Analisis Sebagai Penentu Kesuksesan	20
1.6.1. Tujuan dan arti Pentingnya Analisa Jabatan	24
1.7. <i>Job Description dan Job Specification</i>	34
1.7.1. Pengertian Uraian Pekerjaan	35
1.7.2. Spesifikasi Pekerjaan	35
1.8. Mengelola Perubahan Organisasi	42
1.9. Kuesioner Penelitian Untuk Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia	42

BAB II

AKTIFITAS REKRUTMEN DAN PERAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA	45
2.1. Tujuan dan Peran Rekrutmen	45
2.2. Aktifitas Rekrutmen	51
2.3. Rekrutmen dalam Perspektif Islam	52
2.4. Sumber dan Metoda Rekrutmen	56
2.5. Tujuan dan Peran Rekrutmen dalam memenej SDM	56
2.6. Proses Retrukmen	57
2.7. Aspek-aspek Rekrutmen yang perlu diperhatikan	58
2.8. Sumber Tenaga Kerja	59

2.8.1	Sumber Internal	59
2.8.2	Sumber Eksternal	62
2.9.	Keunggulan dan Kelemahan System Rekrutmen Internal	63
2.10.	Keunggulan dan kelemahan System Rekrutmen Eksternal	66
2.11.	Kuesioner Rekrutmen	68

BAB III

SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA	69	
3.1	Seleksi Dalam Perspektif Islam	69
3.2	Seleksi Penempatan Calon Pegawai	71
3.3	Faktor Mempengaruhi Seleksi	72
3.4	Tahapan Dalam Memilih Karyawan	74
3.5	Penempatan (<i>Placement</i>)	77
3.6	Hubungan Seleksi dan Penempatan	77
3.7	Kategori-kategori calon karyawan yang lolos dalam seleksi	81
3.8	Tolok Ukur Penentu Kevalidan karyawan	82
3.9	Beberapa Pendekatan Dalam Mendapatkan Karyawan	84
3.10	Kuesioner Penelitian untuk Variabel Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja.	84

BAB IV

MEMANAJE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	87	
4.1	Pengembangan SDM dalam Perspektif Islam	88
4.2	Prinsip-Prinsip Pengembangan SDM dalam Islam	101
4.3	Peran Kemitraan dalam Pelatihan dan Pendidikan	105
4.4	Hubungan Sosialisasi, Pelatihan & Pengembangan Serta Konsekuensinya	107
4.5	Pelaksanaan Sosialisasi dan Pelatihan	108
4.6	Pelatihan Berdasarkan Lokasi	109
4.6.1	Keunggulan dan kelemahan Program Pelatihan Berdasarkan Lokasi	109
4.7	Kuisoner Penelitian Untuk Variabel Pelatihan dan Pengembangan	112

BAB V

KINERJA KARYAWAN (JOB PERFORMANCE).....	115	
5.1	Pengertian Kinerja	115
5.2	Kinerja dalam Perspektif Islam	116
5.3	Beberapa Hal yang Diperhatikan	120

5.4	Manfaat Pengukuran Kinerja Tenaga Kesehatan	120
5.5	Pengukuran Kinerja Karyawan	121
5.6	Kuesioner Penelitian untuk Variabel Kinerja Karyawan.	122
5.7	Jurnal Yang Mendukung	122

BAB VI

KOMPENSASI BALAS JASA	126	
6.1	Pengertian Kompensasi	126
6.2	Kompensasi dan Balas Jasa dalam Perspektif Islam	127
6.3	Landasan Hukum Kompensasi dalam Islam	128
6.4	Perbedaan Tingkat Kompensasi dalam Islam	129
6.5	Tujuan Kompensasi (Balas Jasa)	130
6.6	Keputusan Strategis Dalam Sistem Kompensasi	131
6.7	Peran Lingkungan Eksternal	133
6.8	Peran Lingkungan Internal	134
6.9	Keadilan internal : menentukan nilai relative Pekerjaan	140
6.10	Kuisisioner Penelitian Untuk Variabel Kompensasi	141
6.11	Jurnal yang mendukung	141

BAB VII

PERAN MOTIVASI KERJA	149	
7.1.	Tiga Elemen Motivasi	149
7.2.	Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam	150
7.3.	Motif Kekuasaan	152
7.4.	Motif Afiliasi	154
7.5.	Motif Keamanan	154
7.6.	Motif Status	155
7.7.	Motif Intrinsik versus Ekstrinsik	156
7.8.	Pendekatan Motivasi Kerja.....	158
7.9.	Teori Kepuasan Motivasi Kerja	159
7.10.	Hierarki Kebutuhan Maslow	160
7.11.	Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg	163
7.12.	Hubungan dengan Hierarki Kebutuhan Maslow	164
7.13.	Kontribusi Terhadap Motivasi Kerja	164
7.14	Kuisisioner Penelitian untuk Variabel Motivasi Kerja	165
7.15.	Jurnal Yang Mendukung	168

BAB VIII

PENILAIAN KINERJA DALAM MEMAKSIMUMKAN

HASIL	170
8.1. Kendala Terhadap Penilaian Kinerja	171
8.2. Kurangnya Integrasi Strategis	171
8.3. Kekuasaan Dan Politik	173
8.4. Sasaran Pihak Yang Berkepentingan	175
8.5. Penilaian Fokus Terhadap Persepsi	176
8.6. Konsekuensi Terhadap Konflik	177
8.7. Merancang Proses Penilaian Dalam Meraih Kinerja Maksimum	178
8.8. Manfaatkan Data Kinerja.....	178
8.9. Umpan Balik 360-Derajat, Evaluasi Ke Atas, Dan Pelatihan Profesional	179
8.10. Pastikan Keadilan	179
8.11. Manajemen Kinerja Secara Menyeluruh	180
8.12. Alat Diagnose	180
8.1.3. Merancang Sistem Evaluasi.....	181
8.14. Berdayakan Karyawan	182
8.15. Tetapkan Tujuan Yang Saling Berhubungan.	183
8.16. Wawancara Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja.	184
8.17. Kriteria Penting Dalam Penilaian Kinerja	185
8.18. Mendiagnos Kinerja	186
8.19. Strategi Meningkatkan Kinerja	192
8.20. Program Disiplin Positif	196
8.21. Program Bantuan Karyawan	197
8.22. Manajemen Pribadi	198
8.23. Program Bantuan Karyawan Mendukung Kesuksesan.	198
8.24. BPK Disesuaikan Dengan Kebutuhan.	199
8.24.1. Masalah Perkawinan	200
8.24.2 Bekerja Jarak Jauh.	200
8.24.3 Hukuman	201
8.24.4 Memperbaiki Kinerja	203
8.25. Persoalan Internasional	205
8.26. Kesimpulan	211
8.27. Kuesioner Untuk Penelitian Variabel Penilaian Kinerja	214

BAB IX

BUDAYA ORGANISASI	216
9.1. Pengertian Budaya Organisasi	216
9.2. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam	221

9.3	Karakteristik Primer Budaya Organisasi	222
9.4	Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Budaya Organisasi ..	224
9.5	Type Budaya Organisasi	226
9.6	Kuisoner Untuk Penelitian Variabel Budaya Organisasi	227
9.7	Jurnal Yang Mendukung	231

BAB X

KEPUASAN KERJA KARYAWAN (<i>JOB SATISFACTION</i>).....	244
10.1. Pengertian Kepuasan Kerja	244
10.2. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam	245
10.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	246
10.4. Beberapa Pendapat Tentang Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	247
10.5. Teori Kepuasan Kerja	247
10.6. Pengukuran Kepuasan Kerja	249
10.7. Kuisoner Untuk Penelitian Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	253
10.8. Jurnal Yang Mendukung	256

BAB XI

KOMITMEN ORGANISASI	263
11.1. Pengertian Komitmen Organisasi	263
11.2. Pengertian Komitmen Kerja secara umum	263
11.3. Konsep Komitmen	265
11.4. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam	267
11.5. Meningkatkan Komitmen Organisasi	269
11.6. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja	270
11.7. Kuesioner Untuk Penelitian Variabel Komitmen Organisasi	271

BAB XII

KEPEMIMPINAN.....	273
12.1. Pengertian Kepemimpinan	273
12.2. Kepemimpinan Dalam Perspektif Islam	279
12.3. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan	280

BAB XIII

GAYA KEPEMIMPINAN	290
13.1. Gaya Kepemimpinan Kontinum	290
13.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan	291
13.3. Model-Model Kepemimpinan	294
13.4. Pendekatan Dalam Kepemimpinan	312

13.5. Teori Dasar Kepemimpinan	313
A. Teori Sifat	314
B. Teori Perilaku	316
C. Teori Situasional Kontingensi	318
D. Teori Transaksional Dan Teori Transformasional	320
E. Teori Implisit	322
F. Teori Kharismatik	323
13.6 Kuesioner Untuk Penelitian Variabel Kepemimpinan	324
DAFTAR PUSTAKA.....	325

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kunggulan Dan Kelemahan Masing2 Pendekatan	19
Tabel 5.1. Keunggulan Dan Kelemahan Pelatihan On The Job.....	109
Tabel 5.2. Keunggulan Dan Kelemahan Pelatihan On-Site	110
Tabel 6.1. Bauran Pembayaran Yang Potensial	136
Tabel 7.2. Teori Dua-Faktor Herzberg	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.2. Aspek Rekrutmen	58
Gambar 7.1. Teori Motivasi	159
Gambar 7.2. Hierarki Kebutuhan Maslow.....	161
Gambar 7.3. Hierarki Motivasi Kerja	162
Gambar 9.1. Dimensi- Dimensi Budaya Organisasi.	223
Gambar 9.2. Type Budaya Organisasi	226

BAB I

PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Perubahan dalam dunia bisnis selalu terjadi yang disebabkan pengaruh tuntutan teknologi maupun ilmu pengetahuan oleh sebab itu aktivitas perusahaan juga harus menyesuaikan diri dengan perkembangan tuntutan tersebut sehingga perusahaan dapat bersaing dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis. Untuk menghadapi tuntutan tersebut maka diperlukan adanya tenaga kerja yang siap untuk mendukung tuntutan tersebut. Oleh sebab itu organisasi perusahaan sebaiknya membuat perencanaan terhadap tenaga kerja sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis organisasi dan tantangan masa depan.

1.1. Peran Desain Organisasi dalam Perencanaan

Perancangan kerja merupakan proses menciptakan kerja baru atau memodifikasi kerja yang sudah ada, mempunyai karakteristik dan kualitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik berbentuk *enrichment* (memperkaya pekerjaan) maupun mempersempit pekerjaan. Byars dan Rue (1997) menyatakan bahwa desain pekerjaan merupakan suatu proses untuk menuju penyesuaian antar pekerjaan yang dibebankan terhadap karyawan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Perancangan kerja seperti yang dikemukakan F.W. Taylor dalam pendekatan manajemen Ilmiahnya yang diterapkan oleh perusahaan Lincoln Electric, peran pentingnya desain pekerjaan yaitu:

1. Alasan efisiensi teknis yaitu mencari cara terbaik untuk memproduksi suatu produk maupun jasa
2. Memaksimalkan produktivitas dalam memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya dalam memproduksi barang dan jasa.
3. Penting bagi perusahaan yang tengah mencari cara untuk menarik dan mengakomodasikan tenaga kerja dengan berbagai kelompok umur, jenis kelamin, gaya hidup dan kemampuan para pekerja tersebut.
4. Memberdayakan para karyawan terhadap beban pekerjaan mereka masing-masing dan mengorganisasikan kerja tersebut dalam tim

sehingga mempermudah penerapan strategi yang bermutu tinggi dan berbiaya rendah (*Cost Leadership*).

5. Memfokuskan strategi organisasi perusahaan pada kepuasan pelanggan dengan mempelajari kelemahan dan memperbaiki pekerjaan yang sempit dengan saling berbagi tugas dan terciptanya kepuasan pelanggan. Contoh pekerjaan di kebun binatang ada perawat yang bertugas merawat para binatang dan tukang kebun yang merawat atau membersihkan kebun yang ada di area kebun binatang.

Ternyata mereka tidak efektif untuk bekerja sendiri-sendiri dengan tugas masing-masing yang kurang jelas hasil akhirnya. rekstrukturisasi perlu dilakukan untuk pengembangan kebun binatang sehingga dapat menciptakan kawasan beriklim alami yang dapat memuaskan pengunjung yang memasuki dan menikmati daerah kombinasi antara tumbuh-tumbuhan dan hewan.

Manusia adalah ciptaan Allah yang mempunyai kedudukan yang sangat tinggi diantara makhluk-makhluk Allah yang lain. Bahkan malaikat pun diperintahkan untuk sujud kepadanya. Melalui pengajaran Allah kepada Adam, manusia mampu untuk mengetahui hukum-hukum alam dan melalui penundukan Allah terhadap alam raya, manusia dapat memanfaatkan seluruh jagat raya. Sebagaimana firman-Nya dalam surah Al-Jatsiyah ayat 12 berikut ini:

اللَّهُ الَّذِي سَخَّرَ لَكُمْ الْبَحْرَ لِتَجْرِيَ الْفُلُكُ فِيهِ بِأَمْرِهِ، وَلِنَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ،
وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

Artinya: “Allah-lah yang menundukkan laut untukmu agar kapal-kapal dapat berlayar di atasnya dengan perintah-Nya, dan agar kamu dapat mencari sebagian karunia-Nya dan agar kamu bersyukur”.

Allah subhanahuata’ala menyatakan bahwa Dia-lah yang menundukkan lautan untuk keperluan manusia sendiri. Hal ini berarti bahwa Allah menciptakan lautan itu hanyalah bumi dan semua isinya untuk manusia. Dan Allah Subhanahuata’ala berfirman dalam surah Al-Baqarah ayat 29:

هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَّا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ اسْتَوَىٰ إِلَى
السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَوَاتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: “Dialah (Allah) yang menciptakan segala apa yang ada di bumi untukmu kemudian Dia menuju ke langit, lalu Dia menyempurnakannya menjadi tujuh langit”

Karena itu, ayat ini seakan-akan mendorong manusia untuk berusaha dan berpikir semaksimal mungkin, dimana laut dan segala isinya itu dapat dimanfaatkan untuk keperluannya, demikian pula alam semesta ini. Sebagai contoh dikemukakan beberapa hasil pemikiran manusia yang telah digunakan dalam memanfaatkan lautan, misalnya kapal yang berlayar dari sebuah negeri ke negeri yang lain, mengangkut manusia dan barang-barang keperluan hidup mereka sehari-hari. Tentu saja lalu lintas laut akan dapat tentu saja lalu-lintas di laut itu akan dapat mempehubungkan antara penduduk suatu negeri dengan penduduk negeri yang lain. Juga manusia dapat memanfaatkan laut ini sebagai sumber penghidupan. Di dalam terdapat bahan-bahan yang dapat dijadikan makanan, seperti ikan, rumput-rumput laut sebagainya. Juga terdapat bahan perhiasan seperti mutiara, marjan, dan semacamnya laut dapat diuapkan sehingga menghasilkan garam yang berguna untuk menyedapkan makanan, dan dapat diusahakan menjadi tawar untuk dijadikan air minum dan untuk mengairi tanaman, dan untuk lain-lain.

Batu karang yang beraneka warna dan ragam bentuk dan jenisnya dikeluarkan dan dijadikan kapur untuk bahan bangunan rumah tangga. Pada masa sekarang, semakin balyang ditemukan dari dalam laut seperti minyak tanah, besi dan logam yang bermacam-macam. Dalam menghadapi ledakan perkembangan penduduk dewasa ini, orangmulai mengarahkan pikirannya ke lautan. Mereka telah mulai memikirkan kemungkinan akan memanfaatkan dan menggali hasil lautan sebagai sumber bahan makanan karena produksi bahan makanan didaratan diduga dalam waktu yang tidak lama akan berkurang dan tidak seimbang dengan jumlah dan tambahan penduduk. Semua itu adalah karunia Allah Subhanahuata’ala yang dianugerahkan kepada manusia sebagai tanda kemurahan-Nya agar

manusia mensyukurinya. Amat banyak lagi karunia Allah yang lain yang belum diketemukan manusia, karena itu hendaklah manusia berusaha dan berpikir bagaimana menemukannya.

Semua itu adalah untuk mensukseskan tugas kekhilafahan manusia di bumi sebagaimana Firman Allah subhanahuata'ala dalam surah Al-Baqarah: 30 dalam rangka pengabdian manusia pada Allah Subhanahuata'ala dalam Surah Al-Dzariyat: 56 berikut ini:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami senantiasanya bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?” Tuhan berfirman:”Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Al-Baqarah [2]: 30)

Menurut Carrel dalam bukunya “Man The Unknow” bahwa sebenarnya manusia telah mencurahkan perhatian dan usahanya yang sangat besar untuk mengetahui tentang dirinya. Kendatipun memiliki perbendaharaan yang cukup banyak dari hasil penelitian para ilmuwan, filosof, sastrawan dan para ahli di bidang keruhanian sepanjang masa ini, tetapi kita manusia hanya mampu mengetahui beberapa segi tertentu dari diri kita. Kita tidak mengetahui manusia secara utuh, yang kita ketahui hanyalah bahwa manusia terdiri dari bagian-bagian tertentu.

Selanjutnya, Quraish Shihab dalam buku tafsirnya “Al-Mishbah” menjelaskan bahwa istilah manusia dalam Al-Qur’an ada tiga; Insan., basyar dari bani Adam. Kata insan berasal dari “Uns yang berarti jinak, harmonis, tampak, Kata ini untuk menunjukkan kepada totalitas jiwa dan raga manusia. Sedang kata basyar yang disebutkan dalam Al- Qur’an untuk

menunjukkan manusia dari sudut lahirianya serra persamaannya dengan manusia yang lain, seperti firman Allah Subhanahuata'ala dalam suran Al-Rum (30): 20:

وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَكُمْ مِنْ تُرَابٍ ثُمَّ إِذَا أَنْتُمْ بَشَرٌ تَنْتَشِرُونَ

Artinya: “Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah da menciptakan amu dari tanah, Kemudian tiba-tiba kamu (menjadi) manusia yang berkembang biak”.

Ayat ini menerangkan adanya tanda-tanda kebesaran Ilahi pada diri manusia itu sendiri. Manusia itu terjadi dari tanah, sedangkan tanah itu mati tak bergerak. Sehubungan dengan kejadian manusia dari tanah itu Rasulullah Sallallanu Alain Wasallam telah bersabda seperti berikut:

إِنَّ اللَّهَ خَلَقَ آدَمَ مِنْ قَبْضَةِ بَضْهَاقٍ مِنْ جَمِيعِ الْأَرْضِ. فَجَاءَ بَنُو آدَمَ عَلَى قَدْرِ الْأَرْضِ جَاءَ مِنْهُمْ الْأَبْيَضُ وَالْأَحْمَرُ وَالْأَسْوَدُ وَبَيْنَ ذَلِكَ وَالْحَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَالسَّهْلُ وَالْحَزَنُ وَبَيْنَ ذَلِكَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah telah menjadikan Adam dari segumpal tanah yang diambil-Nya dari segala macam tanah. Kemudian datanglah anak-anak Adam menurut tanah asal mereka. Mereka ada yang putih, merah, hitam dan sebagainya; ada pula yang jelek, baik, sederhana, bersedih dan sebagainya. (HR Abu Daud dan Tirmizi)

Mengenai asal kejadian manusia itu banyak diterangkan Al-Qur'an. Dalam surat Al- Mu'minun [23]:12 umpamanya Allah Subhanahuata'ala berfirman:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ

Artinya: “Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari suatu saripati (berasal) dari tanah”

Dalam surat Al-Mu'minun in Allah menerangkan kejadian manusia itu berasal dari saripati tanah. Ini adalah suatu kejadian yang tak langsung dari manusia. Tetapi dalam ayat 20 ini disebutkan asal kejadian itu langsung dari tanah dan segera diikuti dengan gambaran manusia yang bergerak dan bertebaran. Hal ini untuk dibandingkan dengan proses dan arti antara tanah mati yang tak bergerak dengan manusia hidup yang bergerak, yaitu sesuai dengan firman Allah Subhanahuata'ala dalam ayat sebelumnya: "Dia mengeluarkan yang hidup dari yang mati dan mengeluarkan yang mati dari yang hidup."

Hal itu adalah suatu kejadian yang luar biasa dan sebagai tanda kekuasaan Allah Subhanahuata'ala. Hal itu juga mengisyaratkan adanya hubungan yang kuat antara manusia dan bumi ini tempat hidup mereka, dan tempat bertemu dengan asal kejadian itu. Manusia dan bumi dalam jagat raya ini tunduk pada hukum-hukum Tuhan yang berlaku padanya.

Proses perpindahan dari bentuk tanah tak bergerak dan tak berarti kepada bentuk manusia yang bergerak dan mulia, ialah suatu perpindahan yang membangkitkan pada ciptaan Allah, menggerakkan perasaan untuk mengucapkan syukur dan tasbih kepada-Nya, dan menggerakkan hati untuk mengagungkan Pencipta Yang Maha Mulia itu. Al-Qur'an menetapkan kenyataan itu, agar manusia mengingat ciptaan Allah itu, dan memikirkan proses perpindahan dari tanah menjadi manusia dalam kejadian itu. Al-Qur'an tak memperinci proses pertumbuhan dan perkembangan manusia dari tanah sampai menjadi manusia, karena itu tidak perlu dalam tujuan yang lebih besar yang ada dalam Al-Quran

Adapun ilmu pengetahuan, mereka telah mencoba menetapkan teori-teori sebagai jenjang tertentu bagi pertumbuhannya, untuk menghubungkan mata-mata rantai proses kejadian manusia. Teori-teori itu adakalanya salah dan adakalanya benar. Dan kaum Muslimin tak mencampur adukkan kebenaran yang pasti itu, yang telah ditetapkan Al-Qur'an, yaitu bahwa manusia berasal dari tanah, dengan teori-teori ilmiah yang timbul dalam rangka menyelidiki proses kejadian manusia.

Teori-teori itu mungkin benar dan mungkin pula salah, dan apa yang benar sekarang mungkin dibatalkan hari esok, sesuai dengan kemajuan teknologi modern untuk menyelidiki sesuatu masalah. Tetapi ada persimpangan jalan antara pandangan Al-Qur'an terhadap manusia dan pandangan teori-teori ilmiah tersebut. Al-Quran memuliakan manusia

dan menetapkan bahwa padanya ada hembusan roh ciptaan Allah. Tuhan menciptakannya dari tanah menjadi manusia, dan memberikan kepada mereka keistimewaan-keistimewaan yang membedakan mereka dengan binatang. Pandangan yang seperti ini tak ada sama sekali dalam teori-teori ilmiah, yang berdasarkan materi semata-mata, dan tak ada hubungannya dengan Allah sama sekali.

Dalam rangka pengembangan SD, perlu dihindari kecenderungan mereduksi dimensi manusia, atau sekadar menjadikan tujuannya terbatas pada target peningkatan produksi (pembangunan ekonomi), bahkan yang tidak kalah pentingnya adalah bahwa pengembangan SDM atau pengembangan MSDM harus mencakup diri manusia sebagai insan abdi Allah Subhanahuata'ala. Yang mengandung nilai-nilai etika, estetika, dan logika serta kemudian harus dimanfaatkan sebagai sumber daya kekhalifahan dalam membangun dunia dalam berbagai aspeknya.

Manusia yang diberi kemampuan seperti terlukiskan pada ayat-ayat di atas, tidak lagi merupakan bagian dari alam, tetapi “memisahkan” diri darinya untuk berusaha mengenal, memanfaatkan dan menguasainya: Ini berarti bahwa syarat kekhalifahan atau keberhasilan membangun dunia dengan segala aspeknya, termasuk membangun ekonomi, pendidikan dan sosial adalah pengetahuan yang antara lain menghasilkan daya kreasi, yang kemudian harus dipertanggung jawabkan di hadapan Allah Subhanahuata'ala. Akan tetapi, ini bukan berarti bahwa pengetahuan merupakan satu-satunya syarat, apalagi jika yang dimaksud dengan pengetahuan adalah hasil penggunaan daya akal semata-mata.

Pengetahuan bukan satu-satunya syarat karena masih ada bekal-bekal lain yang dianugerahkan Allah Subhanahuata'ala kepada manusia dalam rangka tugas tersebut, antara lain, kandungan pesan-Nya sesaat sebelum manusia menginjakkan kaki di arena pengabdian, sebagaimana firman-Nya dalam surah Al-Baqarah [2]: 38:

قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ



Artinya: “Kami berfirman: “Turunlah kamu semuanya dari surga itu! Kemudian jika datang petunjuk- Ku kepadamu, maka barangsiapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati.”

Setelah memahami ayat-ayat di atas, bahwa dalam rangka pengembangan kualitas SDM, pengetahuan yang menghasilkan daya cipta merupakan syarat pertama dan utama. Selanjutnya masih ada catatan penting yang harus digaris bawahi, yakni menyangkut ilmu pengetahuan. Dalam konteks upaya peningkatan SDM, kita dapat berkata bahwa “Jika tujuan pengembangan SDM adalah mewujudkan manusia seutuhnya untuk mensukseskan tugas kekhilafahan.

Untuk mewujudkan visi utama itu diperlukan rencana strategi MSM sebagaimana Allah berfirman dalam surah Al-Hasyr [59]: 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ



Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah Kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ayat di atas menunjukkan tentang tiga hal, yang pertama adalah perintah untuk bertakwa artinya adalah kerjakanlah apa yang diperintahkan dan tinggalkanlah apa yang dilarang, itulah esensi takwa. Takwa mempunyai tiga pengertian, yaitu:

1. Takut. Memang kerap kali kata “takwa” diterjemahkan dengan “takut” pada beberapa ayat.
2. Mengerjakan ketaatan, mengerjakan apa yang diperintahkan dan meninggalkan apa yang dilarang. Maka inilah yang banyak dipakai. Maka ini yang dimaksud dengan “bertakwalah” dan berbaktilah kepada Allah.
3. Membersihkan hati dari kepercayaan pada Allah.

Kedua, perintah untuk membuat perhitungan/perencanaan. Hendaklah kita memperhatikan apa yang telah kita kerjakan untuk akhirat (masa depan) yang dapat memberi manfaat kepada kita pada hari hisab (perhitungan amal) dan pembalasan. Hendaklah masing-masing diri memperhitungkan yang akan diperbuatnya sebelum Allah anti memperhitungkannya. Hendaklah kita berencana dan mengumpulkan bekal untuk hari akhirat nanti. Ketiga, pengawasan. Allah mengetahui segala keadaan kita. Sedikitpun tidak ada yang luput dari pandangan-Nya. Allah akan menghisab semua perbuatan kita dan akan membalasnya.

بَتَّيْنَهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ
 إِلَّا مَا يَتْلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرِ مُحْلِي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا
 يُرِيدُ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, penuhilah aqad-aqad itu (Janji-janji)”. (QS A1-Mâidah (5): 1)

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan.

Apa yang dilakukan oleh manusia itu, maka itu juga yang akan dipetik manfaatnya dikemudian hari, sebagaimana firman Allah Subhanahuata’ala dalam surah Al-Baqarah [2]: 202:

أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴿٢٠٢﴾

Artinya: “Mereka itulah orang-orang yang mendapat bagian dari apa yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungannya.

Mereka yang meminta kebahagiaan hidup di dunia dan kebahagiaan hidup di akhirat itulah yang akan mendapat nasib yang baik dan beruntung karena kesungguhannya dalam berusaha dan beramal. Artinya mereka sudah dapat menyamakan permintaan hatinya yang diucapkan oleh lidahnya dengan kesungguhan jasmaninya dalam berusaha dan beramal. Buahnya ialah keberuntungan dan kebahagiaan. Ayat ini ditutup dengan peringatan bahwa Allah sangat cepat perhitungannya.

Maksudnya ialah supaya setiap manusia tidak boleh ragu-ragu dalam berusaha dan beramal, sebab seluruhnya itu akan diperhitungkan Allah dan tidak akan dirugikan-Nya seorang pun. Perhitungan Allah sangat cepat dan tepat sehingga dalam waktu sekejap mata saja, setiap manusia itu sudah dapat melihat hasil usaha dan amalnya dan sekaligus akandapat menerima balasan dari usaha dan amalnya itu dari Allah.

Demikian pula firman Allah Subhanahuata’ala dalam surah Huud [11]: 121:

وَقُلْ لِلَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنَّا عَامِلُونَ ﴿١٢١﴾ وَأَنْظِرُوا إِنَّا مُنْظِرُونَ ﴿١٢٢﴾

Artinya: “Dan katakanlah kepada orang-orang yang tidak beriman: “Berbuatlah menurut kemampuanmu; sesungguhnya kami-pun berbuat (pula).”

Pada ayat ini Allah Subhanahuata’ala. memerintahkan kepada Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam supaya berkata kepada orang-orang kafir yang tidak mau beriman: “Berbuatlah menurut kedudukan dan kemampuanmu menentang dakwah dan menyakiti orang-orang yang berdakwah beserta pendukung-pendukungnya. Kami pun akan berbuat menurut kedudukan dan kemampuan kami mempertahankan dakwah dan

meneruskan perintah Allah, serta taat dan path kepada-Nya.” Ini adalah ancaman kepada mereka tentang azab yang akan dijumpainya sebagai balasan dari perbuatannya itu.

Dengan demikian, perubahan zaman yang begitu cepat membuat peran perencanaan strategis menjadi begitu penting, bahkan in akan menjadi lebih sulit diformulasikan dalam pengelolaan suatu perusahaan. Dengan banyak masalah yang harus dipikirkan sementara waktu dan SDM yang terbatas, para manajer perlu memfokuskan dan menekankan pada masalah-masalah perusahaan yang benar-benar penting termasuk masalah SDM.

Saat in manajemen strategis telah mendapat perhatian besar dan begitu penting. Bagaimanapun strategi SDM telah menjadi masalah yang lebih penting, dan telah menjadi fokus perhatian perusahaan untuk selalu ditingkatkan kualitasnya. Strategi, sebagai usaha disusun sebagai penuntun untuk membantu perusahaan agar mampu memikirkan dan mengarahkan pada masalah-masalah yang menuntut perubahan dan memberikan kesempatan untuk mengatur perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Perusahaan yang sedang menaruh perhatian terhadap sisi teknologi dan keuangan perusahaan harus diseimbangkan dengan perhatian pada peran SDM.

Sedemikian pentingnya peran SDM sehingga SDM ini menempati peran yang strategis dan setara dengan manajemen keuangan, pemasaran, teknologi, produksi, maupun manajemen informasi.

1.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia Menurut Perspektif Islam

Bagian yang sangat penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidikan Islam adalah perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan merupakan fungsi organisasi yang sangat fundamental sifatnya bagi organisasi, hal ini disebabkan karena perencanaan SDM merupakan bagian yang integral dari perencanaan jangka panjang. Perencanaan SDM yang baik dan benar akan menghasilkan SDM yang berkualitas sehingga mampu mengelola organisasinya dengan baik. Konsep perencanaan ini dalam Islam terdapat dalam Al-Qur'an pada Surat Al- Hasyr ayat 18 sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Sumber: Tafsir Al-Qur'an Kemenag (2002)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah”

Perencanaan sumber daya manusia dibuat dengan niat yang baik karena segala amal perbuatan tergantung niatnya. Perencanaan SDM dalam perspekti Islam ini dirancang berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah orang-orang yang berkompeten, orang yang cermat dan luas pandangannya, yang sangat visioner untuk menentukan langkah terbaik atas persoalan yang dihadapinya. Orientasi perencanaan SDM dalam perspektif Islam selain untuk kehidupan dunia juga berorientasi pada kehidupan akhirat. Konsep tawakkal menjadi bagian yang Allah ajarkan dalam perencanaan SDM Islam. Dengan menghayati tawakkal inilah muncul sikap ikhlas bagi SDM di Lembaga Pendidikan Islam ini dimaknai menjadi ibadah kepada Allah selain itu perencanaan SDM harus memperhatikan budaya organisasi, pola kerja dan ciri khas lembaga pendidikan tersebut.

Prinsip-prinsip yang dijadikan dasar perencanaan SDM dilembaga pendidikan Islam yaitu bahwa Allah membuat rencana, Rencana Allah sangat teguh, merujuk kepada petunjuk Allah dalam membuat perencanaan, perencanaan dibuat dengan teliti, perencanaan disertai dengan tawakkal, hasil perencanaan dipetik kemudian hari, perencanaan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah orang-orang yang berkompeten, cermat luas pandangannya.

1.3 Aspek-Aspek Perencanaan SDM dalam Islam

Perencanaan adalah kegiatan mengenai memperkirakan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Dan menurut kajian Islam perencanaan adalah sebuah planning yang sudah direncanakan dan mencakup proses untuk mendefinisikan sasaran itu, serta menyusun rencana untuk

mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Didalam firman Allah SWT dalam Surat Al-Anam ayat 38 berikut ini:

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَّمٌ أَمْثَالِكُمْ مَا
فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ

Artinya: “Dan tidak ada seekor binatang pun yang ada di bumi dan burung-burung yang terbang dengan kedua sayapnya, melainkan semuanya merupakan umat-umat (juga) seperti kamu. Tidak ada sesuatu pun yang Kami luputkan di dalam Kitab, kemudian kepada Tuhan mereka dikumpulkan” (Al-Anam: 38)

Dari ayat tersebut dapat ditafsirkan bahwa Allah sebagai pencipta, Allah sebagai perencana semua makhluk ciptaannya. Allah adalah yang Maha merencanakan. Pada dasarnya manajer atau pemimpin yang harus mempunyai banyak konsep tentang manajemen termasuk didalamnya perencanaan. Pemimpin yang baik adalah yang memiliki visi dan misi, dan membangun kedua hal tersebut agar berjalan sesuai dengan tujuan serta harus dari perencanaan yang baik dan matang.

Selanjutnya *perhatikanlah* menurut Imam Ghazali (2000) mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatannya yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok. Manusia harus kembali ke Tuhan-Nya dengan selamat dan sejahtera dan proses selamat tersebut harus dimulai dari dunia ini yang diwujudkan dengan tingkah laku yang baik. Berdasarkan Firman Allah SWT Surat Yusuf: 47-49 berikut ini:

وَقَالَ الْمَلِكُ إِيَّاهُ أَتَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعٌ
 سُئِلَتْ خُضْرٍ وَأُخْرَىٰ يُاسِدَتٌ يَأْتِيهَا الْمَلَأُ أَفْتُونٍ فِي رُءْيَايَ إِنْ كُنْتُمْ
 لِلرُّءْيَايَ تَعْبُرُونَ ﴿٤٣﴾ قَالُوا أَضْغَثٌ أَحْلَطٌ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ
 بِعَالِمِينَ ﴿٤٤﴾ وَقَالَ الَّذِي نَجَا مِنْهُمَا وَادَّكَرَ بَعْدَ أُمَّةٍ أَنَا أُنْتِظَمُ بِتَأْوِيلِهِ
 فَأَرْسِلُونِ ﴿٤٥﴾ يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ
 يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُئِلَتْ خُضْرٍ وَأُخْرَىٰ يُاسِدَتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ
 إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ
 فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ
 شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا حَصَصْتُمْ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ
 عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya: “Dia (Yusuf) berkata, “Agar kamu bercocok tanam tujuh tahun (berturut-turut) sebagaimana biasa; kemudian apa yang kamu tuai hendaklah kamu biarkan di tangkainya kecuali sedikit untuk kamu makan. Kemudian setelah itu akan datang tujuh (tahun) yang sangat sulit, yang menghabiskan apa yang kamu simpan untuk menghadapinya (tahun sulit), kecuali sedikit dari apa (bibit gandum) yang kamu simpan. Setelah itu akan datang tahun, di mana manusia diberi hujan (dengan cukup) dan pada masa itu mereka memeras (anggur).” (QS. Yusuf: 43-49).

Ayat-ayat ini menjelaskan bahwa Nabi Yusuf merencanakan program untuk beberapa tahun kedepan, bahwa perencanaan tidak menafikkan keimanan tapi merupakan salah satu bentuk amal kebajikan yang berupa *ikittikhadz all asbab* (menjalankan sebab). Secara syar’I perencanaan akan memberikan gambaran yang utuh dan menyeluruh bagi masa depan sehingga mendorong seseorang untuk bekerja secara maksimal

dan optimal dalam menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan masa depan adalah bagian perintah Al-Qur'an yang mewajibkan setiap muslim untuk melaksanakannya. Sesuai dengan kapasitas profesi dan spesialisasinya.

1.4 Proses Pendesainan Pekerjaan

Penstruktur pekerjaan melakukan pendesainan untuk aktifitas pekerjaan baik pekerjaan secara individu maupun pekerjaan dengan tim untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses pendesain pekerjaan mempunyai beberapa fase yaitu :

1. Adanya spesifikasi metoda pelaksanaan tugas yang berbeda baik secara individu maupun dengan tim work.
2. Terdapatnya kombinasi tugas yang berbeda untuk dikerjakan individu maupun tim dalam membentuk suatu jabatan.

Fase satu sebagai penentu isi jabatan, fase dua sebagai pelaksanaan jabatan secara tepat dan akurat. Dari kedua fase ini diharapkan tujuan dari desain pekerjaan tercapai yaitu mengembangkan pekerjaan sesuai dengantuntutan organisasi dan teknologi serta kepuasan para personel pekerja dalam memangku jabatan dan menjalankan pekerjaan mereka masing-masing.

1.5. Beberapa Pendekatan dalam Perancangan Kerja

Beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam perancangan kerja pada suatu perusahaan, tentu masing-masing mempunyai keunggulan dan kelemahan. Pendekatan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi perusahaan dan tuntutan bisnis Pendekatan tersebut yaitu :

1.5.1. Pendekatan Manajemen Ilmiah (*Mechanistic Approach*)

Pendekatan manajemen ilmiah merupakan pendekatan mekanistik(*mechanistic approach*). Yang dirancang untuk type kerja yang berorientasi kepada teknik industri yang dapat memberikan hasil sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada karyawan dapat terlaksana secara efisien dan efektif.
- b. Tugas yang didibebankan kepada karyawan dapat dimanfaatkan untuk meneliti gerak dan waktuserta penetapan insentif dan produktivitas kerja

yang yang harus dicapai

- c. Pekerjaan dibagi-bagi kedalam tugas yang lebih detail, sederhana dan mempunyai standard serta dilakukan berulang-ulang untuk mencapai efisiensi dan efektifitas. Hasilnya Pekerjaan yang muncul adalah pekerjaan yang sangat khusus dan spesialisasi seperti pekerjaan yang berhubungan dengan perakitan mobil.

Keunggulan dan Kelemahan Pendekatan Manajemen Ilmiah

Keunggulan pendekatan ini antara lain:

1. Pekerjaan bersifat rutinitas ,berulang-ulang dan tidak membutuhkan inisiatif karyawan sehingga produktivitas meningkat dan tercapai efisiensi.
2. Karyawan sangat membutuhkan latihan dalam pelaksanaan kerja yang menjadi beban tugasnya.
3. Pimpinan bertanggung jawab dan menjadi penentu dengan tepat pembagian kerja dan tugaskaryawannya.
4. Menseleksi dan melatih karyawan sesuai dengan tugas dan aturan yang berlaku dan mengambil alih pekerjaan yang tidak cocok dengan karyawan.
5. Kompensasi dalam bentuk financial dan non financial yang dipengaruhi langsung oleh tingkat produktivitas dan kinerja serta digunakan sebagai dasar pemberian reward yang bersifat motivasi.

Meskipun pendekatan manajemen ilmiah dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas yang mendukung tercapainya kinerja yang tinggi, namun hasil penelitian menemukan bahwa pengulangan kerja dalam pekerjaan yang terspesialisasi dapat membawa dampak terhadap ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Akibat ketidakpuasan ini membawa pengaruh terhadap tingkat absensi yang tinggi serta terjadinya turn over karyawan yang meningkat.

Untuk mengatasi kelemahan desain pekerjaan yang berdasarkan manajemen ilmiah ini, disarankan dilakukan strategi focus pada perluasan jabatan (*Job Enlargement*). tujuan perluasan jabatan ini bermaksud memberikan kepuasan kerja yang bervariasi dalam menjalankan pekerjaan. artinyaa Karyawan diberi tugas yang lebih, namun tidak menambah tanggung jawab dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaannya.

1.5.2. Pendekatan Motivation (*Motivational Approach*)

Pendekatan perancangan kerja dengan mempertimbangkan dorongan motivasi dan berupaya memunculkan pekerjaan-pekerjaan yang dapat menimbulkan motivasi kerja dalam melaksanakan aktivitas kerja serta meningkatkan harga diri karyawan dalam bekerja dan dapat mendukung kepuasan kerja. Untuk itu maka pendesainan pekerjaan dapat dilakukan dengan cara pengayaan jabatan (*job enrichment*) dan atau perluasan jabatan (*job enlargement*). Pengayaan jabatan merupakan pendesainan pekerjaan melalui perluasan pekerjaan secara vertikal sehingga dapat membantu pemegang jabatan untuk berkembang dan bertanggung jawab dalam mencapai kepuasan yang menjadi beban kerjanya.

Perancangan kerja melalui perluasan jabatan secara horizontal maksudnya pekerja mendapat tanggung jawab yang lebih besar dalam segmen pekerjaan yang lebih luas atau dengan perkataan lain mendapatkan tugas tambahan disamping tugas yang lama harus wajib dilaksanakan.

1.5.3. Pendekatan Kontemporer Individu

Pendekatan kontemporer individu memberikan hasil kerja dan hasil individu yang positif bagi pengayaan kerja (*job enrichment*, dengan tujuan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja ataupun kinerjanya. Contoh dengan rotasi kerja, pekerjaan tetap sama namun karyawan berpindah dari satu bagian ke bagian lainnya pada levelnya sama. Cara ini akan menambah variasi tugas dan meningkatkan variasi keterampilan dan identitas tugas karyawan. Rotasi kerja yang berbentuk perluasan tugas /kerja (*job enlargement*) yaitu penambahan kewajiban dengan karakteristik tugas yang sama jenisnya namun karyawan tidak menyenangi karena harus melakukan lebih banyak pekerjaan dari sebelumnya.

Kinerja ataupun produktivitas meningkat ataupun kepuasan kerja meningkat setelah pekerjaan dirancang ulang untuk memberikan lebih banyak variasi keterampilan, identitas tugas, arti pentingnya otonomi dan umpan balik. Strategi ini membawa dampak yang menguntungkan terutama pada karyawan yang menyukai tantangan dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi. Karyawan seperti ini kreatif, inovatif, dan merasa nyaman berada diposisi yang mempunyai tanggung jawab yang besar.

1.5.4. Pendekatan Kontemporer Tim

Pendekatan Kontemporer tim merancang pekerjaan untuk kelompok individu. Pada tim sering terjadi rotasi kerja dan mengikuti produk yang sedang dikerjakan. Pada perancangan kontemporer tim, setiap karyawan belajar menangani banyak tugas, sebagian diantaranya membutuhkan keterampilan yang berbeda. Tim melibatkan semua anggotanya, bekerja dengan baik, keputusan dan perilaku tim menghasilkan kinerja yang lebih besar. Kerja sama tim menjadi hal yang sangat penting dengan mengkombinasikan bakat dan gagasan karyawan dapat meningkatkan hasil kerja dan memperkecil kesalahan dalam bekerja. .pendekatan dengan tim membawa manfaat :

1. Karyawan bekerja sama dan saling memberdayakan dalam mencapai kesuksesan.

 - Secara terus menerus mengukur keterlibatan karyawan dan mengembangkan rencana dan tindakan perbaikan.
 - Interpedensi menciptakan kerjasama tim.
 - Variasi tim kerja, lintas fungsional dan multikultural, selalu meningkatkan hasil usaha di seluruh bidang perusahaan.
 - Karyawan memiliki keterampilan dan informasi yang membuat mereka berpartisipasi dalam anggota tim dan mengambil keputusan yang efektif.

1.5.5. Pendekatan Faktor Manusia (*Human Factor Approach*)

Perancangan kerja berdasarkan factor manusia didasarkan kepada psikologi organisasi atau kelembagaan. Pendekatan factor manusia dalam perancangan kerja dengan memperhatikan dimensi fisik manusia yang mengatur mekanisme gerak tubuh dan fisiologi. Dengan mengetahui dimensi fisik manusia dapat mempermudah pembuatan desain peralatan yang digunakan dalam bekerja, seperti mesin dan sebagainya dengan prinsip biomekanika yang mengatur gerak tubuh dan fungsi otot akan membantu merancang peralatan kerja sehingga terhindar dari tekanan dan kelelahan kerja dan dapat memaksimalkan penggunaan energy secara efisien .

Tabel 1.1 Kenggulan dan Kelemahan Masing2 Pendekatan

Bentuk Pendekatan	Keunggulannya	Kelemahannya
Mekanistik	Menjamin fleksibilitas dalam bekerja	Terdapat kebosanan dalam bekerja mengakibatkan karyawan membolos, sabotase atau pengunduran diri
Faktor manusia	Mengakomodasi kerja Mengatasi hambatan fisik Membuat kerja lebih mudah diakses dan berkinerja	biaya mahal untuk pekerjaan tertentu. tidak Tidak praktis untuk karakteristik structural perusahaan tidak memungkinkan perubahan kerja
Motivasional Individu Kontempores	Memenuhi kebutuhan akan tanggung jawab, pertumbuhan dan pengetahuan tentang hasil Menyediakan kesempatan pertumbuhan Mengurangi kejenuhan Meningkatkan kinerja Meningkatkan semangat kerja	Tidak untuk pekerjaan yg rutinitas kerja Memerlukan imbalan lebih tinggi, sulit diterapkan untuk kerja yang sulit diperkaya membutuhkan perubahan dalam sistem SDM secara menyeluruh
Kontemporer Tim	Menyediakan interaksi sosial Menyediakan variasi Meningkatkan pelayanan yang diberikan Mengurangi pembolosan karyawan	Tidak bisa dilakukan terhadap karyawan yang memilih bekerja sendiri Memerlukan pelatihan keterampilan antar personel Memerlukan waktu cukup panjang untuk melakukan perubahan besar Memerlukan perubahan besar dalam struktur organisasi dan sistem sumberdaya manusia

Sumber : Randall.S.Schuler,Susan E.Jackson 1996

Tidak ada Pendekatan yang terbaik dilakukan perusahaan namun seringp erusahaan melakukan pendekatan kombinasi dan kadangkala pendekatan yang digunakan tergantung dari beberapa hal seperti pertimbangan biaya, teknologi yang tersedia dan tugas yang diemban.

1.6. Peran Job Analisis Sebagai Penentu Kesuksesan

Analisis pekerjaan dilakukan perperiode oleh perusahaan-perusahaan yang selalu ingin berkembang karena tidak selalu pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam perusahaan masih efisien dan efektif untuk tetap dilaksanakan atau dipertahankan untuk periode yang akan datang. Untuk itu tentu harus ada penilaian terhadap job-job yang ada diperusahaan melalui pengamatan, kuesioner dan lain-lain. sehingga job yang muncul betul-betul job yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menunjang tujuan perusahaan dimasa yang akan datang. Sebelum kegiatan perencanaan terhadap Sumberdaya Manusia dilakukan maka terlebih dahulu dilakukan penganalisaan terhadap setiap pekerjaan yang ada diperusahaan.

Job analisis merupakan penganalisaan dan pencatatan informasi terhadap seluruh perilaku dan aktifitas dalam suatu pekerjaan. Pada umumnya informasi yang dikumpulkan dan dicatat itu berupa tujuan pekerjaan, kewajiban atau kegiatan utama yang harus dilakukan sipekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, dan syarat-syarat yang harus dilakukannya dalam pekerjaan tersebut. Hasil dari analisa jabatan tersebut berupa uraian tugas (*job Description*) dan job specification dapat disusun dan dikembangkan kembali tentunya disesuaikan dengan kebutuhan dan harapan terhadap pekerjaan tersebut, serta pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*knowledge, skills dan abilities*) dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan serta teknologi. Job yang membutuhkan kemampuan yang sama dan level yang sama namun dalam pekerjaan yang berbeda atau sama bisa saja terjadi seperti tim dalam pekerjaan yang menuntut kerja sama saling ketergantungan satu sama lainnya.

Pengertian job analisis: menurut beberapa ahli antara lain mengatakan bahwa job analisis adalah: " *Job Analysis is a systematic process of collecting data and making judgments about the nature of a specific job*" (Milkovich: 1997).

Peran analisa jabatan sangatlah menjadi penentu dalam mencapai kesuksesan dan kelangsungan perusahaan dimasa datang, pernyataan ini didukung oleh beberapa ahli. Kegiatan apapun yang dilakukan perusahaan dalam memenej sumberdaya manusia Sumber dasarnya adalah job analisis, umpamanya dimulai dari planning SDM, desain pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, demosi dan mutasi sampai kepada penentuan tingkat kompensasi membutuhkan job analisis sebagai dasar dalam membuat keputusan msdm. Sebagai contoh dapat dipaparkan bahwa perusahaan yang menginginkan untuk menerapkan strategi baru yang efisien dan efektif akan mengadakan perubahan-perubahan terhadap pekerjaan (job) yang telah ada baik melalui menciptakan jabatan baru atau menghapus/mengurangi jabatan lama semua aktifitas ini membutuhkan peran Job Analisis.

Pada hakikatnya semua orang yang menduduki jabatan atau pejabat Negara sekalipun adalah sumber daya manusia juga. Berarti dalam suatu organisasi atau Negara diperlukan keberadaan sekelompok orang-orang analisis pekerjaan yang bertugas melakukan analisis terhadap suatu atau semua pekerjaan yang ada. Jadi, setiap pekerjaan ada orang yang mengerjakannya, jangan sampai pekerjaan itu tidak bertuan atau tidak ada yang bertanggung jawabkannya. Dengan demikian, tujuan organisasi atau negara dapat tercapai, di antaranya usaha dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

Jika di perusahaan atau suatu organisasi sering kita kenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: “Jika menyerahkan suatu urusan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancuran.” (HR. Bukhari)

Setiap urusan haruslah diberikan kepada para ahlinya sehingga urusan tersebut dikerjakan secara profesional. Namun, jika sebaliknya pekerjaan atau suatu urusan diberikan kepada seseorang yang bukan profesinya, urusan atau pekerjaan tersebut tidak akan dapat diselesaikan malah akan membawa/kepada kehancuran serta kekecewaan bagi banyak orang. (Syaid Ahmad Al-Hasyimi Bik, 1948)

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, departemen DM bersandar pada organisasi dan karyawan, yang diharapkan bisa menyediakan informasi yang berikut:

1. Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya
2. Skema organisasi departemen
3. Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah memengaruhi posisi itu;
4. Klarifikasi memperjelas informasi yang disampaikan

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا
بِجَهْلَةٍ فَتُصِحُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpakan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui keadaannya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatanmu itu. (QS Al Hujurât [(49) : 6)

Dalam ayat ini Allah Subhanahuata’ala memberikan peringatan kepada kaum Mukminin, jika datang kepada mereka seorang fasik membawa berita apa saja, supaya mereka jangan segera menerima berita itu sebelum diperiksa dan diteliti dahulu kebenarannya. Sebelum diadakan penelitian yang seksama, jangan lekas percaya kepada berita dari orang fasik itu karena seorang yang tidak memedulikan kefasikannya, tentu tidak akan memedulikan pula kedustaan berita yang disampaikan. Perlunya berhati-hati dalam menerima sembarangan berita ialah tindakan yang timbul karena berita bohong itu.

Penyesalan yang akan timbul sebenarnya dapat dihindari jika bersikap lebih hati-hati. Diriwayatkan oleh Ibnu ‘Abbas r.a bahwa ayat keenam ini diturunkan karena peristiwa Al-Walid bin Ugbah bin Abi Muiy yang diutus oleh Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam kepada @abilah Bani Mustaliq untuk memungut zakat dari mereka. Tatkala berita itu sampai kepada Bani Mustaliq, akan datang seorang utusan dari Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam untuk memungut zakat dari mereka, mereka gembira sekali sehingga mereka beramai-ramai keluar dari kampung

halaman mereka untuk menjemput kedatangan utusan itu. Ada seorang munafik memberitahukan kepada Al-Walid yang sedang dalam perjalanan menuju Bani Mustaliq itu bahwa mereka telah murtad, menolak dan tidak mau membayar zakat bahkan mereka itu telah mengadakan demonstrasi dan berhimpun di luar kota untuk mencegah kedatangannya. Setelah Al-Walid menerima berita itu dari seorang munafik tersebut, maka segera a kembali ke Madinah dan melaporkan keadaan Bani Mustalia kepada Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam. Beliau sangat marah mendengar berita yang buruk itu dan menyiapkan sepasukan tentara untuk menghadapi orang-orang dari Qabilah Bani Mustaliq yang membangkang itu.

Sebelum tentara itu diberangkatkan, sudah datang utusan dari Bani Mustalia menghadap kepada Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam seraya berkata: “Ya Rasulullah, kedatangan kami ke sini adalah untuk bertanya mengapa utusan Rasulullah tidak sampai kepada kami untuk memungut zakat, bahkan kembali dari tengah perjalanan? Kami mempunyai dugaan bahwa timbul salah pengertian di antara utusan paduka dengan kami, yang menyebabkan timbulnya keruwetan ini.” Maka turunlah ayat ini, yang memberikan pedoman kepada sekalian kaum Mukminin supaya berhati-hati dalam menerima berita, terutama jika bersumber dari seorang yang fasik, supaya diadakan penelitian dahulu menurut maksud berita itu. Sebelum diselidiki kebenarannya, bear kemungkinan akan membawa korban jiwa dan harta yang sia-sia, yang hanya menimbulkan penyesalan belaka. (Hai orang-orang yang beriman! Jika datang kepada kalian orang fasik membawa suatu berita) (maka periksalah oleh kalian) kebenaran beritanya itu, apakah ia benar atau berdusta. Menurut suatu qiraat dibaca “fatatsabbatu” berasal dari lafal al-tsabât, artinya telitilah terlebih dahulu kebenarannya (agar kalian tidak menimpakan musibah kepada suatu kaum) menjadi maul dari lafal fatabayyanû, yakni dikhawatirkan hal tersebut akan menimpa musibah kepada suatu kaum (tapa mengetahui keadaannya) menjadi hal atau kata keterangan keadaan dari fa’il, yakni tapa sepengetahuannya (yang menyebabkan kalian) membuat kalian (atas perbuatan kalian itu), yakni berbuat kekeliruan terhadap kaum tersebut (menyesal). Selanjutnya Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam mengutus Khalid kepada mereka sesudah mereka kembali ke negerinya. Ternyata Khalid tidak menjumpai mereka melainkan hanya ketaatan dan kebaikan belaka, lalu a menceritakan hal tersebut kepada Nabi Sallallahu Alaihi Wasallam.

Departemen SDM kemudian akan meneliti informasi tersebut dan menentukan apakah posisi dapat dikelompokkan ke dalam suatu pekerjaan yang sudah ada atau apakah suatu pekerjaan baru perl untuk diciptakan. Pada akhirnya kegiatan analisis pekerjaan hendaknya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan seperti ini:

1. Berapa banyak waktu diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting?
2. Tugas-tugas mana yang dapat dikelompokkan dengan mempertimbangkan jenis suatu pekerjaan?
3. Bagaimana merancang pekerjaan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan?
4. Jenis keahlian apa yang diperlukan untuk posisi jabatan tertentu?
5. Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja?
6. Jenis keterampilan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu?
7. Karyawan mana yang terbaik dan sesuai untuk suatu pekerjaan?
8. Bagaimana informasi yang diperoleh dari suatu analisis pekerjaan digunakan untuk program pengembangan SDM?

Di sini akan menjelaskan kontribusi yang dibuat oleh analisis pekerjaan bagi suatu program SD suatu perusahaan dan kegiatan spesifik. Selain itu, diperlukan perencanaan yang saksama dan berbagai teknik untuk analisis pekerjaan harus diperhatikan. Akhirnya, perlu dibahas pentingnya analisis pekerjaan di dalam perancangan pekerjaan. Demikian pula dalam bahasan selanjutnya akan dikemukakan bahwa analisis pekerjaan merupakan bagian dari SDM dan diakui semua pihak sebagai aktivitas SDM yang perlu dibangun. Kegunaan informasi analisis pekerjaan bagi kegiatan-kegiatan personalia (Handoko, 2001)

1.6.1. Tujuan dan arti Pentingnya Analisa Jabatan

Sabda Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam “Sesungguhnya Allah sangat senang jika salah seorang di antara kamu mengerjakan sesuatu pekerjaan yang dilakukannya dengan tekun dan sangat sungguh-sungguh.” (Al-Hadis)

Menciptakan DM yang andal untuk menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat

dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan. Pertama, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin-mesin yang serba otomatis, dan komputerisasi, analisis pekerjaan harus berpikir panjang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan itu, seperti keterampilan dan pelatihan. Kedua, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggiharkat dan martabatnya sebagai manusia, sebagaimana firman Allah Subhanahuata' aladalam surah Ali 'Imran [3]: 110.

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آَمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ
لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمْ
الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yangma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah”.

Ayat ini mengandung suatu dorongan kepada kaum Mukminin supaya tetap memelihara sifat-sifat utama itu dan supaya mereka tetap mempunyai semangat yang tinggi. Umat yang paling baik di dunia adalah umat yang mempunyai dua macam sifat, yaitu mengajak kebaikan serta mencegah kemungkaran, dan senantiasa beriman kepada Allah. Semua sifat itu telah dimiliki oleh kaum Muslimin di masa nabi dan telah menjadi darah daging dalam diri mereka karena itu mereka menjadi kuat dan jaya. Dalam waktu yang singkat mereka telah dapat menjadikan seluruh tanah Arab tunduk dan patuh di bawah naungan Islam, hidup aman dan tenteram di bawah panji-panji keadilan, padahal mereka sebelumnya adalah umat yang berpecah belah selalu berada dalam suasana kacau dan saling berperang antara sesama mereka. Ini adalah berkat keteguhan iman dan kepatuhan mereka menjalankan ajaran agama dan berkat ketabahan dan keuletan mereka menegakkan amar Makruf dan mencegah kemungkaran, Iman yang mendalam di hati mereka selalu mendorong untuk berjihad dan berjuang untul menegakkan kebenaran dan keadilan sebagaimana tersebut dalam firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Hujurat [49]: 15.

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ ءَامَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا
 وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ هُمُ
 الصَّٰدِقُونَ ﴿١٥﴾

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman itu hanyalah orang-orang yang percaya (beriman) kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian mereka tidak ragu-ragu dan mereka berjuang (berjihad) dengan harta dan jiwa mereka pada jalan Allah. Mereka itulah orang-orang yang benar.

Jadi, ada dua syarat untuk menjadi sebaik-baik umat di dunia, sebagaimana diterangkan dalam ayat ini. Pertama iman yang kuat dan; kedua, menegakkan amar makruf dan mencegah kemungkaran. Oleh karena itu, setiap umat yang memiliki kedua sifat ini pasti umat itu jaya dan mulia dan apabila kedua hal itu diabaikan dan tidak dipedulikan lagi, umat itu jatuh kelemah kemelaratan.

Selanjutnya Allah menerangkan bahwa ahli kitab itu jika beriman tentulah itu lebih baik bagi mereka. Akan tetapi, sedikit sekali di antara mereka yang beriman seperti Abdullah bin Salam dan kawan-kawannya, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik tidak mau beriman. Mereka percaya kepada sebagian kitab dan kafir kepada sebagiannya yang lain, atau mereka percaya kepada sebagian Rasul seperti Musa dan Isa dan kafir kepada Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam, sebagaimana firman Allah Subhanahuata’ala dalam surah Al-Baqarah [2]: 30.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.”

Ketika Allah Subhanahuata'ala memberitahukan kepada para malaikat-Nya bahwa Dia akan menjadikan Adam as. sebagai khalifah di bumi, maka para malaikat itu bertanya.”Mengapa Adam as. yang akan diangkat menjadi khalifah di bumi, padahal Adam a.s.”itu dari keturunannya kelak akan berbuat kerusakan dan menumpahkan darah di bumi. Dan para malaikat itu menganggap bahwa diri mereka adalah lebih patut memangku jabatan itu, sebab mereka makhluk yang selalu bertasbih, memuji dan mensucikan Allah Subhanahuata'ala, Allah Subhanahuata'ala tidak membenarkan anggapan mereka dan Dia menjawab bahwa Dia mengetahui yang tidak diketahui oleh para malaikat itu. Apa-apa yang akan dilakukan Allah Subhanahuata'ala adalah berdasarkan pengetahuan dan hikmah-Nya yang Maha Tinggi walaupun tak dapat diketahui oleh mereka, termasuk pengangkatan Adam as. menjadi khalifah di bumi. Yang dimaksud dengan kekhalifahan Adam as. di bumi adalah kedudukannya sebagai khalifah atau wakil Allah Subhanahuata'ala di bumi ini, untuk melaksanakan perintah-perintah-Nya dan memakmurkan bumi serta memanfaatkan segala apa yang ada padanya, Dari pengertian ini lahirlah ungkapan yang mengatakan bahwa manusia adalah “Khalifatullah di bum.” Pengertian ini dapat dikuatkan dengan firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Shâd [38]: 26.

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰمُرُكَ بِالنَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ
 عَذَابٌ شَدِيْدٌ يَّمٰنَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٣٨﴾

Artinya: “Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, arena mereka melupakan hari perhitungan.”

Sebagaimana kita ketahui Daud as. di amping menjadi nabi juga menjadi raja bagi kaumnya. Ayat ini merupakan dalil tentang wajibnya kaum

Muslimin memilih dan mengangkat seorang pimpinan tertinggi sebagai tokoh pemersatu antara seluruh kaum Muslimin yang dapat memimpin umat untuk melaksanakan hukum-hukum Allah di bumi ini. Para ulama telah menyebutkan syarat-syarat yang harus dimiliki oleh tokoh pimpinan yang dimaksudkan itu, antara lain ialah: adil serta berpengetahuan yang memungkinkannya untuk bertindak sebagai hakim dan mujtahid, tidak mempunyai cacat jasmani serta berpengalaman cukup dan tidak pilih kasih dalam menjalankan hukum-hukum Allah Subhanahuata'ala.

Untuk menghadapi tantangan di atas, maka analisis pekerjaan SDM, harus dilaksanakan secara profesional, karena akan menentukan kualifikasi yang secara langsung dan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan yang ditentukan oleh manajer, dalam mewujudkan keberadaannya yang penuh kompetitif di masa depan.

Islam memerintahkan kepada umatnya untuk mendidik anak bukan untuk masa kini tetapi untuk masa depan. Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam bersabda: “Didiklah anak- anak kamu, sesungguhnya mereka diciptakan untuk zamannya bukan zamanmu.” Oleh karena itu, untuk menciptakan SDM yang berkualitas melalui pendidikan, sosiolog Emil Durkheim, dalam karyanya *Education and Sociology* (1956), mengatakan bahwa pendidikan merupakan produk masyarakat yang menetapkan kelanggengan kehidupan masyarakat itu sendiri, yaitu mampu hidup konsisten mengatasi ancaman dan tantangan masa depan. (A.M. Saefuddin, 1998).

Harvey S. Firestone pernah mengatakan, “Hanya ketika kita membina orang lain, kita mengalami keberhasilan secara tetap.” Maksudnya, tujuan seorang pemimpin adalah untuk meninggalkan “warisan”. Ia ingin meninggalkan sesuatu yang permanen setelah tidak ada. Ia ingin melihat kehidupan orang lain ditingkatkan atau menjadi lebih baik. Ini tidak berarti berkaitan dengan ketenaran atau kekayaan. Arti sesungguhnya ialah orang-orang yang terus melakukan suatu misi karena ia telah membina mereka. Perlu disadari bahwa tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen DM yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan, seperti yang telah ditetapkan dalam program perencanaan. Analisis pekerjaan ini dapat diuraikan dalam spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Oleh karena

itu, kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan DM tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen DM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan, adalah sebagai berikut:

a. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.

Bagaimana analisis pekerjaan dapat memberikan informasi tentang lingkungan yang dapat memengaruhi pekerjaan karyawan dalam suatu perusahaan. Contohnya, ketika era globalisasi perusahaan dihadapkan pada pilihan untuk menggunakan teknologi canggih untuk mencapai tujuan perusahaan, para analis pekerjaan dapat segera mengkaji untuk melihat pengaruhnya terhadap berbagai pekerjaan. Bilamana penggunaan teknologi canggih tersebut akan digunakan segera tentu perlu diperhitungkan dengan rencana pendidikan dan pelatihan kepada karyawan bersangkutan, agar mereka tetap dapat berkontribusi pada perusahaan.

b. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang

Peremajaan atau penyesuaian/revisi ketentuan yang berlaku untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan, karena mungkin ada peraturan yang tidak relevan atau tidaksesuai lagi yang akan menghambat operasional perusahaan, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Asr [103]: 1-3.

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾
إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: “Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya menaati kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran”

Dalam ayat ini Allah Subhanahuata'ala bersumpah dengan masa yang terjadi di dalamnya bermacam-macam kejadian dan pengalaman

yang menjadi bukti atas kekuasaan Allah yang mutlak, hikmah-Nya yang tinggi dan Ilmu-Nya yang sangat luas. Perubahan-perubahan besar yang terjadi pada masa itu sendiri, seperti pergantian siang dengan malam yang terus-menerus, habisnya umur manusia dan sebagainya merupakan tanda ke-Agungan Allah Subhanahuata'ala Dalam surah Al-Fushshilat [41]: 37.

وَمِنْ آيَاتِهِ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا تَسْجُدُوا
لِلشَّمْسِ وَلَا لِلْقَمَرِ وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ إِن كُنتُمْ
إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ

Artinya:”Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah malam, siang, matahari dan bulan. janganlah sembah matahari maupun bulan, tapi sembahlah Allah yang menciptakannya, jika ialah yang kamu hendak sembah.”

Apa yang dialami manusia dalam masa itu dari senang dan susah, miskin dan kaya, senggang dan sibuk, suka dan duka dan lain-lain yang menunjukkan secara gamblang bahwa bagi alam semesta ini ada Pencipta dan Pengaturnya. Dialah Tuhanyang harus disembah dan hanya kepada-Nya kita memohon untuk menolak bahaya dan menarik manfaat, sedangkan orang-orang kafir menghubungkan peristiwa-peristiwa tersebut hanya kepada suatu masa saja sehingga mereka berkata, bila ditimpa oleh sesuatu bencana bahwa in hanya kemauan alam saja. Tetapi Allah menjelaskan bahwa masa itu adalah salah satu makhluk-Nya dan di dalamnya terjadi bermacam-macam kejadian, kejahatan dan kebaikan. Bila seseorang ditimpa musibah adalah karena akibat tindakannya, masa tidak campur tangan dengan terjadinya musibah itu, Dalam ayat ini Allah mengungkapkan bahwa manusia sebagai makhluk Allah sungguh secara keseluruhan berada dalam kerugian. Perbuatan buruk manusia adalah merupakan sumber kecelakaannya yang menjerumuskannya ke dalam kebinasaan, bukan masanya atau tempat. Dosa seseorang terhadap Tuhannya yang memberi nikmat tak terkira kepadanya adalah suatu pelanggaran yang tak ada bandingannya sehingga merugikan dirinya.

Dalam ayat ini Allah menjelaskan agar manusia tidak merugi hidupnya ia harus beriman kepada Allah, melaksanakan ibadah sebagaimana yang diperintakkannya, berbuat baik untuk dirinya sendiri dan berusaha menimbulkan manfaat kepada oranglain.

Di samping beriman dan beramal saleh mereka saling nasihat-menasihati supaya menaati kebenaran dan saling nasihat-menasihati pula supaya tetap berlaku sabar, menjauhi perbuatan maksiat yang setiap orang cenderung kepadanya, karena dorongan hawa nafsunya.

c. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak

Setiap orang pada dasarnya punya hak mendapatkan pekerjaan dan kompensasi yang layak, demikian pula perusahaan punya hak mendapatkan hasil yang berkualitas untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, sebagaimana firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-Nahl [16]: 97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيٰوةً
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”

Kemudian Allah Subhanahuata'ala dalam ayat ini berjanji bahwa Allah Subhanahuata'ala benar-benar akan memberikan kehidupan yang bahagia dalam duni kepada hamba-Nya, baik laki-laki maupun perempuan yang mengerjakan amal saleh, yaitu segala amal yang mengikuti petunjuk Al-Qur'an dan Sunah Rasul, sedang hati mereka penuh dengan keimanan. Kehidupan bahagia dalam dunia ini suatu kehidupan di mana jiwa manusia memperoleh kesenangan dan kedamaian berkat dia merasakan kelezatan iman dan kenikmatan keyakinan. Jiwanya penuh dengan kerinduan akan janji Allah, tetapi rela dan ikhlas menerima takdir. Jiwanya bebas dari perbudakan benda duniawi, dan hanya tertuju kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta mendapatkan limpahan cahaya dari-Nya. Jiwanya selalu

merasa puas terhadap segala apa yang diperuntukkan kepadanya, karena ia mengetahui bahwa rezeki yang diterimanya itu adalah hasil dan penakdiran Allah Subhanahuata'ala. Adapun di akhirat dia akan memperoleh dari Allah balasan pahala yang besar dan paling baik karena kebijaksanaan dan amal saleh yang telah diperbuatnya dan berkat iman yang bersih yang mengisi jiwanya.

Dalam menafsirkan Al-Nahl [16]: 97 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sebagai berikut: “Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, apapun jenis kelaminnya, baik laki-laki maupun perempuan, sedang dia adalah Mukmin, yakni amal yang dilakukannya lahir atas dorongan keimanan yang sah, maka sesungguhnya pasti akan kami berikan kepadanya masing-masing kehidupan yang baik di dunia ini dan sesungguhnya akan kami berikan balasan kepada mereka semua di dunia dan di akhirat dengan pahala yang lebih baik dan berlipat ganda dari apa yang telah mereka kerjakan. (Quraish Shihab, 2002).

Analisa jabatan memegang peranan penting sebagai penentu kesuksesan pekerjaan dimasa datang. Pekerjaan yang dilakukan karyawan ditempat kerja tergantung dari pekerjaan yang mereka kehendaki dan lakukan tentu disesuaikan dengan bakat dan minat pekerja dalam mendukung tujuan perusahaan.

Tujuan dan manfaat analisa jabatan.

1. Masukan informasi bagi para calon pekerja tentang pekerjaan yang bakal digelutinya seperti : kewajiban kerja, tanggung jawab dan wewenang kerja, kondisi kerja dan lain sebagainya.
2. Mengarahkan karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing karyawan .
3. Sebagai dasar informasi dalam mengambil keputusan tentang karyawan dan pekerjaan yang digelutinya.
4. Mendukung tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam bekerja,
5. Menghilangkan job yang sudah tidak mendukung tujuan perusahaan dan memunculkan pekerjaan-pekerjaan yang produktif dan efisien dalam bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan.
6. Berperan dominan mendukung terciptanya desain pekerjaan yang bersinergi.
7. Berperan dominan sebagai penentu program pelatihan, program perencanaan karir, program pengembangan karir dan program

kompensasi.

8. Memperlancar perubahan organisasi jika dibutuhkan akuisisi, merger dan perampingan organisasi.
9. Bermanfaat dalam membuat keputusan tentang program pemutusan hubungan kerja program pension dan mendapatkan karyawan baru bagi para pemegang saham maupun bagi organisasi perusahaan.
10. Dapat memperlancar kelangsungan organisasi dalam menghadapi persaingan sesuai dengan perkembangan dunia bisnis.
11. Berperan sebagai kontrak tertulis yang mengatur hubungan kerja karyawan dan mengarahkan energi kerja karyawan terhadap pekerjaannya, melakukan program mengevaluasi kinerja karyawan serta memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan tersebut.

Job analisis menjelaskan tugas-tugas, tanggung jawab, kewajiban, kekuasaan dalam lingkungan kerja seorang karyawan pada suatu perusahaan. Yaitu :

1. Nama Pekerjaan: yaitu posisi jabatan yang diduduki karyawan/ dilimpah tugaskan kepada karyawan dalam suatu perusahaan.
2. Departemen atau divisi yang menunjukkan letak pekerjaan itu dalam perusahaan.
3. Tanggal analisis pekerjaan disiapkan dan diperbaharui medahului perubahan besar dalam pekerjaan.
4. Ringkasan tugas, abstraksi pekerjaan, digunakan dalam penempatan karyawan.
5. Supervise yang diterima dan diberikan mengidentifikasi hubungan pelaporan.
6. Pelaksanaan kerja mengidentifikasikan kewajiban tugas pokok yang membentuk pekerjaan tersebut.

1.7. Job Description dan Job Specification

Job description dan job specification merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam satu pekerjaan. Adapun job diskripsi memuat hal-hal sebagai berikut: *Job Description* (Uraian pekerjaan) dan uraian jabatan (*job position*) disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan.

Uraian pekerjaan dipakai untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan digunakan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan

dan uraian jabatan secara jelas harus ditetapkan untuk setiap jabatan, supaya karyawan tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakannya. Uraian pekerjaan memperjelas ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh karyawan yang menduduki jabatan tersebut. Uraian pekerjaan merupakan dasar penetapan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan tersebut. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan tugas yang diemban tidak sesuai dengan standar kerja karyawan.

1.7.1. Pengertian Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi. Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yaitu nama jabatan, seperti kepala divisi, kepala bagian keuangan, dan sebagainya.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, berupa rincian tugas dan tanggungjawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
3. Peran wewenang dan pekerjaan telah punya standar, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti jenis peralatan dan bahan baku yang akan dipergunakan dalam melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan mencamtumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yakni harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas di promosikan dan kejabatan mana si petugas akan di promosikan

Dari poin-poin di atas dapat dikatakan Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggung jawab, dan standar prestasi yang harus

dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan *apa*, baru *siapa* sehingga mismanajemen dapat dihindari.

1.7.2. SPESIFIKASI PEKERJAAN

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Selain itu, deskripsi pekerjaan sebagai salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis pekerjaan yang sistematis. Atau dapat pula dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya.

Manfaat deskripsi pekerjaan untuk menentukan:

- Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (Job Summary and Duties)
- Situasi dan kondisi kerja (Working conditions)
- Persetujuan (Approvals)

Sejalan dengan memasuki era globalisasi, banyak perubahan terjadi akhir-akhir ini sehingga kebutuhan terhadap deskripsi pekerjaan juga semakin meningkat. Perubahan ini meliputi:

- sudah terjadi restrukturisasi organisasi dalam jumlah besar (misal pensiutan);
- kebutuhan untuk menerapkan cara-cara kreatif dan baru untuk memotivasi dan memberi
- penghargaan karyawan;
- tingkat kecepatan perkembangan teknologi yang mengubah lingkungan pekerjaan;
- peraturan ketenagakerjaan yang lebih ketat.

Dengan demikian, mau tidak mau harus memperhitungkan aspek-aspek yang berhubungan dengan sumber daya manusia yang sebetulnya tidak berkaitan langsung dengan deskripsi pekerjaan. Di samping itu, tidak ada bentuk standar untuk suatu deskripsi pekerjaan, kebanyakan uraian

mengemukakan tentang pentingnya informasi.

a. Nama pekerjaan

Nama pekerjaan dan informasi identifikasi lain seperti upah dan klasifikasi keuntungan.

b. Ringkasan

Ringkasan, satu atau dua pernyataan kalimat yang menggambarkan penggunaan pekerjaan dan output yang diharapkan dari karyawan yang melaksanakan.

c. Peralatan

Pernyataan singkat mengenai perkakas, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu secara efektif.

d. Lingkungan

Deskripsi kondisi lingkungan kerja pekerjaan, lokasi kerja, dan karakteristik lingkungan lain yang seperti tingkat bahaya dan kebisingan.

e. Aktivitas

Termasuk uraian tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan tampilan perilaku dalam pekerjaan. Juga menguraikan interaksi sosial yang berhubungan dengan pekerjaan (sebagai contoh, ukuran kelompok kerja, tingkat kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan).

Sementara itu, spesifikasi pekerjaan (job specifications) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap, spesifikasi pekerjaan diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik dan sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien, dan produktif. Untuk menentukan jenis keterampilan, tingkat pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu harus dilaksanakan secara sistematis. Panduan yang dapat digunakan untuk memasukkan karakteristik-karakteristik yang harus dimasukkan pada suatu spesifikasi pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan.
- b. Suatu panel tenaga ahli, karyawan, atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan.

- c. Tingkat keterampilan masing-masing harus dinilai,
- d. Karakteristik lain yang penting dalam melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional.
- e. Jenis ketetampilan yang telah dikenali perlu untuk secara terperinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan

Beberapa ciri maupun keterampilan yang dinyatakan dalam kriteria pekerjaan harus aktual untuk memenuhi kinerja pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan harus dapat membedakan dengan jelas antara keterampilan penting dan tidak penting. Keterampilan yang penting adalah keterampilan yang tidak dapat digantikan dengan yang lain untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan keterampilan tidak penting dapat diakomodasikan dengan mengubah metode kerja atau struktur pekerjaan itu. Jika penyandang cacat bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sukses, haruslah tetap dipekerjakan.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : إِنْ اللَّهُ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ

Artinya: ““Dari Abu Hurairah, Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam bersabda, sesungguhnya Allah tidak melihat bentuk luarmu juga bukan hartamu, tetapi Allah melihat hatimu dan amal perbuatanmu.” (HR Bukhari Muslim)

Ini adalah suatu perlambangan peringatan bahwa Allah menghargai amal perbuatan yang dilakukan hambanya dan Allah Maha Mengetahui apa yang tersembunyi di dalam hati. Meskipun begitu hal ini tidak berarti bahwa yang lahir itu tidak penting. (Nurcholis Madjid, 2000)

Aplikasi ketiga dari analisis pekerjaan adalah memberikan standar prestasi kerja yang mempunyai manfaat, yaitu:

- a. Standar sebagai berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan, untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan
- b. Standar sebagai kriteria keberhasilan kerja yang akan diukur dan dinilai;
- c. Standar berfungsi sebagai umpan balik bagi karyawan; standar sebagai

sarana penetapan reward atau punishmen;

- d. Standar berfungsi untuk membedakan antar satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Seorang manajer atau pimpinan harus menetapkan standar-standar pekerjaan melalui pembahasan bersama dengan karyawan, tentang tujuan dan sasaran pekerjaan, peran dan hubungannya dengan pekerjaan, syarat-syarat organisasi, dan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat menimbulkan komitmen karyawan untuk semangat bekerja, kepuasan dan motivasi kerja dan partisipasi karyawan.

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ

Artinya: Sedang urusan mereka dimusyawarahkan di antara mereka. (Al-Syûra [42]: 38).

Begitu pula halnya orang-orang yang menyambut baik panggilan Allah Subhanahuata'ala kepada agama-Nya seperti mengesakan-Nya, menyucikan Zat-Nya dari penyembahan selain Dia, mendirikan shalt fardu pada waktunya dengan sempurna untuk membersihkan hati dari iktikad batil dan menjauhkan diri dari perbuatan mungkar, baik yang tampak maupun yang tidak tampak, selalu bermusyawarah untuk menentukan sikap di dalam menghadapi hal-hal yang pelik dan penting. Dalam ayat yang serupa maknanya Allah berfirman dalam surah Ali Imran 3]: 159.

فِيمَا رَحِمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan

itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya.

Demikian pula menafkahkan rezeki yang diberikan Allah kepadanya di jalan Allah, membelanjakannya di jalan yang berguna dan bermanfaat bagi perseorangan, masyarakat nusa dan bangsa. Dalam ayat lain yang serupa Allah berfirman dalam Surah Al-Baqarah ayat 254 berikut ini:

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعٌ فِيهِ وَلَا خِلَّةٌ وَلَا شَفِيعَةٌ ۗ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿٢٥٤﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, belanjakanlah (di jalan Allah) sebagian dari rezeki yang telah kami berikan kepadamu sebelum datang hari yang pada hari itu tidak ada lagi jual beli dan tidak ada lagi syafa’at, dan orang-orang kafir itulah orang-orang yang zalim.

Firman Allah Subhanahuata’ala dalam surah Al-Baqarah [2]; 267.

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفَقُوا مِنْ طَيِّبَاتٍ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِتَّائِبِينَ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَفِيرٌ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Mahakaya lagi Mahaterpuji”

Standar prestasi kerja merupakan tolok ukur yang digunakan oleh atasan pekerja yang bersangkutan dan alat pengendali perilaku para pekerja, khususnya dalam hal terjadinya kesenjangan antara prestasi nyata dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini juga dapat menjadi koreksi diri sendiri dan orang lain yang ada di dalam suatu organisasi, sehingga pekerja dengan demikian dapat mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

Standar prestasi kerja pada dasarnya, harus diusahakan pencapaiannya oleh setiap pekerja. Artinya, tuntutan standar prestasi kerja merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh para pekerja. Apabila para pekerja berhasil memenuhi standar prestasi kerja, mereka akan memperoleh kepuasan yang pada gilirannya mendorong pekerja untuk lebih berprestasi baik lagi. Jika standar prestasi kerja tidak ada, yang didapat hanyalah produktivitas kerja yang rendah dan sulit mengambil keputusan untuk menjatuhkan sanksi-sanksi ataupun hukuman indisipliner.

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan memaparkan ciri-ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan yang lainnya dari karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan di rekrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan berkompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal-hal yaitu : Tingkat pendidikan karyawan, Jenis kelamin karyawan, Keadaan fisik karyawan, Pengetahuan dan kecakapan karyawan, Batas umus karyawan, Nikah atau belum, Minat karyawan, Emosi dan tempramen karyawan, Pengalamankaryawan.

Spesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan sedang uraian pekerjaan perusahaan tidak sama, misalnya perusahaan yang membutuhkan persyaratan untuk tinggi badan, pakai persyaratan wajah dan lain-lain.
Contoh spesifikasi pekerjaan

PERUSAHAAN CV Yolanda
Spesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan	: Kepala Bagian Pembukuan
Kode Jababat	: P- 786
Tanggal	: 10 januari 2012
Penyusutan	: Agusnita
Departemen	: Divisi Pembukuan
Lokasi	: Tanah Datar

Persyaratan Pekerjaan

<i>Pendidikan</i>	: sarjana akuntansi, menguasai komputer, mempunyai keterampilan dalam menggunakan komputer, dan memprogram komputer.
<i>Pengalaman</i>	: 3 tahun bekerja di bidan compute dan pembukuan
<i>Persyaratan fisik</i>	: kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas yang diemban.
<i>Persyaratan mental</i>	: Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara tepat, mampu menganalisis dan membuat berbagai <i>output</i> informasi yang bermutu.
<i>Supervisi</i>	: rentang kendali 3-9 orang lulusan SMTA. Mampu berkomunikasi efektif lisan maupun tertulis, vertical dan horizontal dalam perusahaan.
<i>Kondisi kerja</i>	: baik, 75% duduk diatas kursi yang nyaman, tenang, dan dalam ruangan yang ber-AC.

EVALUASI PEKERJAAN

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, *rangking* (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, berisiko, besar, dan *rangking* jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan mudah, ringan, resiko kecil, tanggung jawab kecil, dan jabatan rendah, maka harga atau gaji jabatannya semakin kecil.

Pemberian nama jabatan yang tepat memberikan kebanggaan dan status bagi pejabat tersebut. Karena ego manusia yang selalu mengharapkan status. Misalnya, orang lain lebih senang dijadikan manajer dari pada kepala bagian walaupun rangking jabatannya sama saja.

1.8. Mengelola Perubahan Organisasi

Sebagai Tuntutan Persaingan. Perubahan kekuatan lingkungan mempengaruhi organisasi dan membawa dampak terhadap manusia. Implikasi utama terdapat pada pengelolaan SDM. Manajer harus menerima dan menyampaikan pada karyawannya untuk menerima gagasan dan perubahan merupakan sesuatu yang diperlukan dan merupakan proses yang berkelanjutan untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif. Perubahan organisasi memiliki implikasi utama terhadap pengelolaan SDM yaitu:

- a. Perubahan yang terus berlangsung kearah strategi yang berfokus pada konsumen dan kualitas
- b. Restrukturisasi organisasional, perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Inisiatif dalam merespon angkatan kerja.

Mengelola perubahan organisasi membutuhkan pengabungan kemampuan SDM dengan kondisi organisasi dengan mengadakan kolaborasi dan kemitraan antar manajer lini, profesional SDM dan semua karyawan.

1.9 Kuesioner Untuk Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia

IDENTITAS SAMPEL PENELITIAN

1. Nama :
2. Tempat kerja :
3. Jabatan / Pangkat :
4. Pendidikan Terakhir : SLTA D3 S1 S2 S3
5. Masa kerja : Tahun
6. Usia saat ini : Tahun
7. Jenis kelamin : Perempuan / Laki-laki
8. Status :

Petunjuk Pengisian Pada bagian ini saudara/I diminta untuk mengisi dengan memberi tanda “√” pada pilihan yang sesuai.

Keterangan :

Tingkat Kepuasan	
1.	SS = Sangat Setuju / SB = Sangat Baik/Sangat Puas/Sangat Setuju
2.	S = Setuju / B = Baik/Puas/Setuju
3.	CS = Cukup Setuju / CB = Cukup Baik/Cukup Puas/Cukup Setuju
4.	KS= Kurang Setuju / KB =Kurang Baik/Kurang Puas/Kurang Setuju
5.	TS= Tidak Setuju / TB = Tidak Baik/Tidak Puas/Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Setiap pegawai memahami uraian pekerjaan yang telah diberikan dalam pelaksanaan kerja					
2	Setiap pegawai memahami hubungan kerja dengan jabatan yang lain					
3	Formasi pegawai yang telah ditetapkan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan yang dimiliki pegawai					
4	Pola penempatan jabatan pegawai telah sesuai dengan syarat jabatan dengan jabatan yang berlaku					
5	Pegawai sering mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan jabatannya					

6	Kondisi beban kerja pegawai telah sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan keterampilan pegawai					
7	Kondisi beban kerja yang ada dapat diselesaikan dengan tepat waktu oleh pegawai					
8	Standar waktu kerja yang sudah efektif dan efisien untuk menyelesaikan pekerjaan					
9	Beban kerja yang ada dapat di selesaikan dengan tepat waktu oleh pegawai					
10	Waktu kerja lembur berjalan secara efektif					

BAB II

AKTIFITAS REKRUTMEN DAN PERAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

2.1. Tujuan dan Peran Rekrutmen

Tujuan utama dari proses rekrutmen adalah untuk mendapatkan karyawan yang tepat bagi suatu jabatan yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga karyawan tersebut mampu bekerja secara optimal dan dapat bertahan di perusahaan untuk waktu yang lama. Kegiatan rekrutmen meliputi upaya mendapatkan sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat untuk diseleksi dan mendapatkan karyawan yang tepat dalam mengisi lowongan kerja yang tepat bagi calon karyawan.

Kesalahan dalam memilih orang yang kurang tepat sangat besar dampaknya bagi perusahaan atau organisasi. Hal tersebut bukan saja karena proses rekrutmen itu sendiri telah menyita waktu, biaya dan tenaga, tetapi juga karena menerima orang yang salah untuk suatu jabatan akan berdampak pada efisiensi, produktivitas, dan dapat merusak moral kerja pegawai yang bersangkutan dan orang-orang di sekitarnya.

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Ivancevich (1992), memaparkan bahwa rekrutmen sebagai seperangkat aktivitas organisasi yang digunakan untuk menarik calon pemegang jabatan yang memiliki kemampuan dan sikap yang diperlukan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah calon tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan. Rekrutmen adalah proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi. Rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan

dalam suatu perusahaan.

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha dalam menjalankan berbagai fungsinya sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat, dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya

Manusia, yang khusus bertugas untuk mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui rekrutmen. Semua ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen DM. Kualitas sumber daya manusia perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmennya.

Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, untuk menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk menarik lebih banyak pelamar. Dalam hal ini, para recruiter berfungsi sebagai medias yang menghubungkan antara perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah ataupun agen pelatihan masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya. SDM yang berkualitas sebagaimana yang tercantum dalam ayat berikut.

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمُ

Artinya: “Yusuf berkata: “Jadikanlah alu bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan.” (Yusuf (12]: 55)

Yaitu, Dilamar yang pandai menjaga amanah, memiliki pengetahuan memadai, dan sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan.

Seperti yang tercantum dalam surah Al-Bagarah (2: 110):

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ
تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١١٠﴾

Artinya: “Dan dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Dan kebaikan apa saja yang kamu usahakan bagi dirimu, tentu kamu akan mendapat pahalanya pada sisi Allah. Sesungguhnya Allah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan.

Dan dalam surah Al-Baqarah (2: 267)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا
أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ ۖ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ
بِتَّائِدِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ ۗ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu nafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.

(Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah), maksudnya zakatkanlah (sebagian yang baik-baik) dari (hasil usahamu) berupa harta (dan sebagian) yang baik-baik dari (apayang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu) berupa biji-bijian dan buah-buahan (dan janganlah kamu sengaja) mengambil (yang jelek) atau yang buruk (darinya) maksudnya dari yang disebutkan itu, lalu (kamu keluarkan untuk zakat) menjadi ‘hal’ dari dhamir yang “terdapat pada ‘tayammamu’ (padahal kamu sendiri tidak

mau mengambilnya) maksudnya 1 yang jelek tadi, seandainya ia menjadi hak yang harus diberikan kepadamu (kecuali dengan memejamkan mata terhadapnya), artinya pura-pura tidak tahu atau tidak melihat kejelekannya, maka bagaimana kamu berani memberikan itu guna memenuhi hak Allah! (Dan ketahuilah bahwa Allah Maha Kaya) sehingga tidak memerlukan nafkahmu itu (lagi Maha Terpuji) pada setiap kondisi dan situasi.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja bar untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini, diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification. Dalam sumber lain, rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, dari dalam maupun dari luar perusahaan, sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.³ Rekrutmen adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang qualified untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan (Hadari Nawawi 1998), sedangkan menurut Ernie dan Kurniawan, rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja. Selanjutnya, menurut Stoner dkk. (1995), rekrutmen sebagai suatu proses pengumpulan calon pemegang jabatan yang sesuai dengan rencana sumber daya manusia untuk menduduki suatu jabatan tertentu.*

Berdasarkan beberapa pendapat pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah langkah mencari dan memilih sesuatu yang dalam hal ini adalah seseorang yang dibutuhkan untuk mengemban satu tugas tertentu. Dalam kehidupan sehari-hari, misalnya, hal ini sering kita lakukan ketika kita membutuhkan seorang pembantu, seorang sopir, seorang tukang taman, atau bahkan ketika kita memilih teman. Tentu, dalam hal itu semua, dengan sadar ataupun tidak, secara otomatis kita telah melakukan langkah rekrutmen, dalam arti mencari dan memilih orang yang tepat untuk menempati posisi itu semua.

Dalam Islam, hal ini cukup mendapatkan perhatian. Misalnya saja, ketika kita akan memilih teman, kita diperintahkan untuk sangat selektif, yaitu dengan memilih teman yang baik akhlaknya, kuat imannya, dan memiliki solidaritas yang tinggi. Sebaliknya, kita dilarang untuk dekat-

dekat dengan orang yang buruk budi pekertinya, tidak memiliki iman (termasuk di dalamnya orang kafir), dan egois. Hal ini sesuai dengan pepatah yang mengatakan “Bertemanlah dengan tukang minyak wangi, dan janganlah berteman dengan tukang pandai besi, karena berteman dengan minyak wangi maka engkau akan mendapat harumnya, sementara kalau engkau berteman dengan tukang pandai besi, engkau akan terkena percikan api.”

Dalam memilih pemimpin, Islam menyuruh agar selektif dalam memilih siapa yang akan dijadikan sebagai pemimpin. Misalnya, Allah Subhanahuata’ala. menyuruh kita hanya mengangkat pemimpin dari kalangan yang yang seiman saja dan jangan memilih nonmuslim sebagai pemimpin. Sebagaimana Firman Allah Subhanahuata’ala dalam Al-Qur’an surah Al-Nisa’ [4]: 139.

الَّذِينَ يَتَّخِذُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ أَيْبَنَعُونَ
عِنْدَهُمُ الْعِزَّةَ فَإِنَّ الْعِزَّةَ لِلَّهِ جَمِيعًا ﴿١٣٩﴾

Artinya: “Yaitu, orang-orang yang mengambil orang-orang kafir menjadi teman-teman penolong dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Apakah mereka mencari Rekuatan di sisi orang kafir itu? Maka Sesungguhnya semua kekuatan kepunyaan Allah”

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا نَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُؤًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ
أُوتُوا الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَافِرَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُم مَّؤْمِنِينَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil jadi pemimpinmu, orang-orang yang membuat agamamu, jadi buah ejekan dan permainan, (yaitu) di antara orang-orang yang telah diberi kitab sebelumnya, dan orang-orang yang kafir (orang-orang musyrik), dan bertakwalah kepada Allah jika amu betul-betul orang-orang yang beriman. (Al-Maidah [5]: 57)

Kemudian, Allah Subhanahuata'ala, menerangkan sifat-sifat mereka yang pantas dicela, yaitu orang-orang munafik. Mereka itu, sebenarnya, bersekongkol dengan orang-orang kafir yang memusuhi orang-orang mukmin dan tidak mengacuhkan orang-orang mukmin bahkan dalam saat-saat yang penting mereka malah membantu orang-orang' kafir, karena mereka berkeyakinan bahwa kemenangan akan diperoleh orang-orang kafir.

Sikap mereka itu dicela oleh Allah, karena harapan mereka mendapatkan kekuatan dari orang-orang kafir tetapi kekuatan itu tidak akan mereka peroleh, sebab kekuatan dan perlindungan itu pada hakikatnya di tangan Allah. Allahlah yang memberikan kekuatan dan perlindungan itu, menurut kehendak-Nya kepada orang yang betul-betul berimandan mematuhi segala petunjuk-petunjuk-Nya.

Petunjuk, Allah itu disampaikan melalui para Rasul-Nya dan merekalah yang menjelaskan jalan yang harus ditempuh guna memperoleh petunjuk itu, Maka kekuatan dan perlindungan Allah akan dimiliki oleh orang-orang mukmin apabila mereka itu tetap berpegang kepada Kitabullah dan selalu berpedoman pada hidayah-Nya. Akan tetapi, orang-orang yang munafik tidak melihat kekuatan dan perlindungan yang gaib itu, mereka hanya terpedaya oleh kekuatan dan perlindungan lahir yang sifatnya tidak lelapitu. Dan mereka pun tidak akan memperoleh apa yang diharapkannya itu.

Berkenaan dengan itu, Allah Subhanahuata'ala berfirman dalam surah Fathir [35]: 10.

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعِزَّةَ فَلِلَّهِ الْعِزَّةُ جَمِيعًا إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ
وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ، وَالَّذِينَ يَمْكُرُونَ السَّيِّئَاتِ لَهُمْ عَذَابٌ
شَدِيدٌ وَمَكْرُ أُولَئِكَ هُوَ يُبَوَّرُ

Artinya: ““Barangsiapa yang menghendaki kemuliaan, maka bagi Allah-lah kemuliaan itu semuanya. kepada-Nyalah nail perkataan-perkataan yang bail dan amal yang saleh dinaikkan-Nya dan orang-orang

yang merencanakan kejahatan bagi mereka azab yang keras. dan rencana jahat mereka akan hancur.

Sebagian ahli tafsir mengatakan bahwa perkataan yang baik itu ialah kalimat tauhid (laa ilaa ha illallaah); dan ada pula yang mengatakan zikir kepada Allah; dan ada pula yang mengatakan semua perkataan yang baik diucapkan karena Allah, sedangkan maksudnya bahwa perkataan baik dan amal yang baik itu dinaikkan untuk diterima dan diberi pahala.

Lebih lanjut, Allah Subhanahuata'ala berfirman dalam surah Al-Munafiqun [63]:

يَقُولُونَ لِنِ رَجَعْنَا إِلَى الْمَدِينَةِ لِيُخْرِجَنَا الْأَعْرَابُ مِنْهَا الْأَذَلَّ
وَلِلَّهِ الْعِزَّةُ وَلِرَسُولِهِ، وَلِلْمُؤْمِنِينَ وَلَكِنَّ الْمُنَافِقِينَ لَا

يَعْلَمُونَ

Artinya: “Mereka berkata: “Sesungguhnya jika kita telah kembali ke Madinah, benar-benar orang yang kuat akan mengusir orang-orang yang lemah daripadanya.” Padahal kekuatan itu hanyalah bagi Allah, bagi Rasul-Nya dan bagi orang-orang mukmin, tetapi orang-orang munafik itu tiada mengetahui.

Dalam melakukan perekrutan karyawan, beberapa organisasi menggunakan cara Recruiting Yield Pyramid yaitu menetapkan jumlah calon karyawan yang akan di test jauh lebih besar dibandingkan yang akan diterima. Tujuannya adalah supaya calon karyawan yang lulus seleksi adalah yang terbaik dari yang baik.

2.2. Aktifitas Rekrutmen

Perusahaan mengharapkan dapat mengangkat 100 orang karyawan baru untuk mengisi lowongan kerja yang ada di perusahaan. Rasio antara karyawan yang ditest terakhir dengan yang lulus test adalah 2:1, berarti calon karyawan yang test terakhir berjumlah 200 orang. Calon karyawan yang menjalani wawancara adalah 300 orang , yaitu dengan perbandingan

3;2(300 orang wawancara dan 200 orang calon karyawan menjalani test terakhir). Calon karyawan yang diundang pertama kali untuk dites permulaan adalah sebesar 400 orang (4:3). Namun calon karyawan yang memenuhi syarat dan memasukan lamaran adalah sebesar 2400 orang yaitu 6:1, tapi tentunya dibutuhkan seleksi administrasi untuk menyaring orang-orang yang berkwalitas pada bidangnya masing-masing. Akhir dari test administrasi hanya 400 orang mengikuti test calon karyawan untuk mengikuti test pertamanya. 100, 200, 300, 400, 2.400

Perusahaan yang memiliki nama baik dimata masyarakat seperti pembayaran kompensasi yang baik, memberikan perhatian terhadap kesejahteraan dan pelatihan serta pengembangan karyawan dan karir akan dapat menarik pelamar pekerjaan lebih banyak tanpa kesulitan. seperti perusahaan Microsoft yang mendapatkan calon tenaga kerja beribu banyaknya melalui kampus, sehingga dapat tersaring orang-orang yang berkompeten dibidangnya. Tiga kemitraan sangat berperan dalam proses rekrutmen ini yaitu organisasi yang diperankan oleh manajer lini yang membantu karyawan yang berbakat dan potensial untuk dipromosikan dimasa yang akan datang. Sedangkan Professional SDM dalam aktifitasnya berupaya mendukung dan memelihara rencana suksesi serta para karyawan berupaya bekerja dengan para professional SDM dan manajer lini dalam upaya organisasi mengelola secara efektif keaneka ragaman angkatan kerja. Disamping itu karyawan juga berperan aktif dalam mengenalkan perusahaan kepada masyarakat calon karyawan.

2.3. Rekrutmen dalam Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an dan Hadist terdapat pedoman bagaimana manajemen sumber daya manusia dalam pandangan Islam atau lebih dikenal dengan manajemen sumber daya insani. Manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terkait awal masuk hingga masa pensiun. Rekrutmen dan seleksi menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan langkah awal proses pemilih calon tenaga kerja dalam Islam memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggungjawab pekerjaan secara

terperinci. Kemudian dilakukan beberapa calon tenaga kerja yang sedang berkompetisi. Penentuan pilihan tersebut dilakukan secara bersama-sama, karena dirasa lebih bertanggung jawab dari pada pendapat pribadi dalam menentukan orang yang lebih patut dan layak.

Dalam pandangan jaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam sebagaimana sabda Nabi SAW:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ ﷺ: إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُقِنَّهُ. {رواه الطبراني}.

Artinya: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqon (tepat, terarah jelas dan tuntas)” (HR. Thabrani)

Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan atau organisasi yang seharusnya dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak akan terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan. Sebagaimana Hadis Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِذَا وُضِعَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)¹

Artinya: “Apabila suatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran” (HR. Bukhari)

Dari hadist diatas dapat dijelaskan bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh, akan tetapi kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

Suatu sistem yang sesuai dengan syariat dijamin keberhasilannya yang dalam istilahnya dikenal dengan falah. Falah dapat diartikan sebagai buah usaha dari seseorang yang sesuai dengan syariat Islam. Rekrutmen

dan seleksi yang mengikuti syariat Islam tentu akan mendapatkan hasil yang maksimal, karena syariat mensyaratkan bagi calon pekerja agar dipilih yang memiliki keahlian dan pengalaman yang ada pada surat Al-Qashas ayat 26 berikut ini:

قَالَتِ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya” (Al-Qashas: 26)

Dari ayat diatas jelas bahwa dalam proses rekrutmen dibutuhkan seleksi yang jujur dan adil sehingga sesuai dengan tuntutan syariat yang pada akhirnya akan melahirkan sumber daya manusia yang professional serta bertanggung jawab. Dengan demikian organisasi akan mendapatkan manfaat yang maksimal. Dan rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia adalah proses yang panjang dan tidak mudah, serta membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Hal ini dilakukan hampir semua organisasi yang dimilikinya merupakan sumber daya manusia pilihan yang mampu dan kompeten dalam memegang amanah organisasi. Islam sebagai agama yang paling sempurna yang telah memberikan tuntutan didalamnya yang meliputi seluruh aktivitas manusia, mulai yang berkaitan dengan ibadah wajib maupun ibadah sunnah, karena pada hakikatnya seluruh aktivitas manusia adalah ibadah tentunya dengan niat yang benar.

Dalam usaha mencari tenaga kerja, Al-Qur'an memberikan penjelasan bahwa seseorang untuk mendapatkan kerja adalah didasarkan kepada keahlian serta kompetisi yang dimiliki. Disamping itu juga harus memiliki sifat jujur dan amanah dalam ayat tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa para pekerja layak untuk direkrut adalah mereka yang memiliki kekuatan, baik kekuatan fisik dan non fisik tergantung jenis pekerjaan sekaligus memiliki sifat amanah atau terpercaya. Tanpa kejujuran banyak orang pintar yang justru membawa malapetaka bagi perusahaan. Rasulullah SAW pernah mengingatkan bahwa dalam memilih calon karyawan haruslah berdasarkan kepatutan dan kelayakan.

Rekrutmen adalah dimana proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang mampu untuk dipekerjakan. Proses ini dimulai ketika calon pelamar dicari dan berakhir dengan sejumlah pelamar baru yang segera dapat bekerja ketika organisasi ataupun perusahaan memerlukannya. Jadi hasil dari proses rekrutmen adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring. Proses menyaring melibatkan sepasang kegiatan yang umum dikenal dengan rekrutmen dan seleksi. Dalam aktifitas perekrutan sumber daya Islami harus ada acuan pada kriteria kejujuran (*Shiddiq*), dapat dipercaya (*amanah*), cerdas (*fatanah*), dan mampu berkomunikasi dengan baik (*thabligh*). Empat kriteria ini sangat relevan dalam upaya mendapatkan karyawan yang berkualitas dan ini harus ditemukan sejak awal dalam perekrutan karyawan dalam perusahaan atau organisasi merupakan tahapan awal dalam manajemen personalia setelah pelaksanaan seleksi dan penempatan kerja. Pengertian tersebut dalam Firman Allah SWT dalam QS. Yusuf 54-56 berikut ini:

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ اَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ
 اِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ اَمِينٌ . قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ
 الْاَرْضِ اِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ . وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْاَرْضِ
 يَتَّبِعُوْا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ . نَصِيْبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا
 نُضِيعُ اَجْرَ الْمُحْسِنِيْنَ .

Artinya: “Dan raja berkata: “Bawalah Yusuf kepadaku, agar aku memilih dia sebagai orang yang rapat kepadaku”. Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan dia, dia berkata: “Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami”. Berkata Yusuf: “Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan”. (Q.S Yusuf: 54-56)

Dalam ayat diatas bahwa Nabi Yusuf memilih jabatan yang menurutnya sanggup dipegangnya setelah beliau mendapatkan kepercayaan dari raja Nabi Yusuf juga sangat tahu kemampuannya dan beliau ingin membagikan kemampuannya tersebut untuk kepentingan masyarakat. Pengadaan tenaga kerja adalah serangkaian yang mengawali kegiatan

operasional manajemen sumber daya manusia insani. Dalam manajemen sumber daya insani, pengadaan tenaga kerja adalah tidak lain dari tiga jenis kegiatan yang dikenal dengan rekrutmen, seleksi dan penempatan.

2.4. Sumber dan Metoda Rekrutmen

Karyawan yang tertarik pada perusahaan menerima tawaran perusahaan dan kemudian menjadi karyawan yang produktif. Pelamar yang tidak terpilih akan memperoleh pengalaman positif dan mengembangkan citra yang bagus bagi perusahaan. Di Microsoft, mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat dalam perusahaan begitu pentingnya sehingga presiden komisaris ikut serta dalam proses rekrutmen dan seleksi. Tentu dampaknya adalah keseriusan bagi para manajer lainnya dalam melakukan aktivitas rekrutmen dan seleksi secara bersama-sama yang membawa keyakinan penuh bagi mereka bahwa kunci kesuksesan pertama adalah rekrutmen dan seleksi yang akan membawa kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang dan kesuksesan perusahaan dimasa sekarang dan masa depan.

2.5. Tujuan dan Peran Rekrutmen dalam memenej SDM

Rekrutmen mempunyai peran menyediakan calon karyawan yang memenuhi syarat perusahaan.

Ada beberapa Tujuan rekrutmen yaitu:

- a. Mendapatkan karyawan untuk memenangkan persaingan dimasa datang.
- b. Mendapatkan para karyawan yang kreatif dan inovatif dalam perusahaan.
- c. Untuk meningkatkan calon karyawan yang memenuhi syarat kerja diperusahaan.
- d. Untuk menentukan kebutuhan karyawan sekarang dan dimasa depan.
- e. Konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
- f. Sebagai realisasi dari perencanaan sumberdaya manusia.
- g. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerjasecara efektif.
- h. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan dan pengembangan Karyawan.

2.6. Proses Retrukmen

- a. Mengidentifikasi Jabatan Lowong dan Jumlah Tenaga yang diperlukan. Proses rekrutmen di mulai saat adanya bidang pegerjaan baru diperusahaan, karyawan yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, pengunduran diri, adanya PHK atau karena pensiun yang direncanakan. Secara otomatis jabatan yang ditinggal kan akan kosong dan memerlukan pegawai baru. Pegawai baru yang diharapkan perusahaan yaitu terdapat kesesuaian antara *job diskription dan jobspecification*.
- b. Mencari informasi jabatan melalui analisa jabatan. Hal ini di lakukan untuk memperoleh uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job spessification*) sebagai landasan membuat persyaratan jabatan.
- c. Menentukan dimana kandidat yang tepat harus di dapat. Sumber rekrutmen yang dilakukan perusahaan biasanya bersumber dari sumber internal dan sumber eksternal.
- d. Memilih metode-metode rekrutmen yang paling tepat untuk jabatan. Beberapa metode yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen seperti iklan, Depnaker, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh dll. Perusahaan juga dapat memilih lebih dari satu metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.
- e. Memanggil kandidat-kandidat yang dianggap memenuhi persyaratan jabatan.

Dalam hal ini, yang harus dilakukan adalah mengumpulkan berkas lamaran dan pengisian formulir oleh kandidat karyawan atau pegawai. Setelah itu dipilih kandidat-kandidat yang memenuhi persyaratan dan dilakukan proses persyaran berikutnya Sumber Internal. Sumber internal merupakan sumber rekrutmen yang ada didalam perusahaan yang berupa karyawan yang akan di promosikan, rotasi dan dimutasikan atau mantan karyawan yang dipanggil kembali.

Prinsip-prinsip Rekrutmen

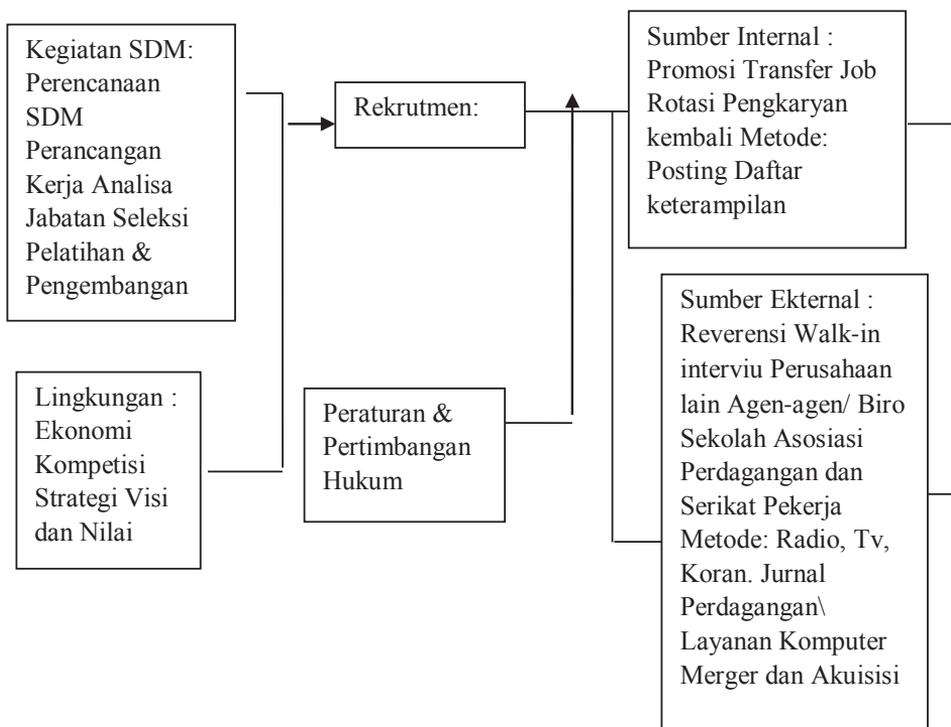
1. Mutu karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Job yang diisi harus disesuaikan dengan *job description dan jobspecification*

3. Biaya rekrutmen ditekan seminimalnya sehingga efisien dan efektif dapat tercapai
4. Peraturan dan pertimbangan hukum.
5. Terdapatnya perencanaan terhadap rekrutmen dan kebijakan-kebijakan strategis.

2.7. Aspek-aspek Rekrutmen yang perlu diperhatikan

Beberapa aspek rekrutmen yang perlu menjadi perhatian dalam mencapai kesuksesan dalam mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan inovatif dimasa depan. Untuk itu perlu diperhatikan hal-hal dibawah ini.

Kegiatan Rekrutmen ; Wawancara Realistik Perluasan Kesempatan Kerja dan Karir Pelamar yang potensial dan berbobot Seleksi dan penempatan Gambar : 3.2. Aspek Rekrutmen



Sumber: Schuler dan Jacson (1996)

2.8. Sumber Tenaga Kerja

Terdapat 2 alternatif dalam menentukan sumber tenaga kerja yaitu :

1. Tenaga kerja yang bersumber dari dalam perusahaan yang disebut juga dengan sumber Internal atau insider. dilakukan dengan cara promosi, demosi dan mutasi atau rotasi, pengkayaan kembali karyawan yang benar-benar memiliki kinerja kerja.
2. Tenaga kerja yang bersumber dari luar perusahaan yang disebut juga dengan sumber eksternal atau disebut outsider, dilakukan dengan cara merekrut dan menyeleksi karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

2.8.1 Sumber Internal

Perekrutan yang bersumber dari dalam perusahaan merupakan para karyawan yang terdapat di perusahaan yang dapat di calonkan untuk promosi yaitu dinaikan jabatannya dari semula atau dipindah tugaskan yang disebut rotasi dan kadang kala mantan karyawan yang di panggil kembali untuk bekerja di perusahaan.

Promosi dalam perusahaan kebijakan promosi sering dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan yang ketat yang memenuhi syarat tertentu dan karakteristik khusus yang terdapat di perusahaan tersebut. Karyawan akan sangat merasa dihargai jika kesempatan pertama menduduki jabatan lowong tersebut di berikan kepadanya. Kebijakan promosi dari dalam perusahaan akan sangat besar perannya bagi motivasi kerja dan perusahaan tidak perlu khawatir akan kehilangan karyawan karena perusahaan telah banyak menginvestasikan dana untuk pelatihan dan pengembangan para karyawan di perusahaan. Untuk menetapkan kebijakan promosi dari dalam maka perlu dibuat data pemetaan promosi bagi para karyawan yang ada didalam perusahaan.

Untuk memenuhi kebijakan promosi tersebut maka para karyawan tentunya harus menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan tuntutan jabatan, sehingga diperlukan adanya program peningkatan kemampuan baik dalam bentuk pelatihan maupun dalam bentuk pengembangan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Potensi promosi dan kebutuhan pengembangan tergambar dari tingkat kinerja karyawan. Setiap karyawan yang kemungkinan bisa dipromosikan namanya akan tercatat dan terdaftar dalam peta promosi karyawan.

Transfer. Transfer merupakan perputaran kerja bagi para karyawan pada pekerjaan yang selevel di dalam perusahaan, tujuan transfer adalah mengembangkan karyawan sehingga memiliki wawasan yang lebih luas.

Rotasi jabatan. Rotasi jabatan merupakan pertukaran antar pekerjaan dengan karyawan yang berbeda pada divisi yang berbeda. Tujuan rotasi jabatan adalah memperkenalkan seluruh aktivitas kegiatan perusahaan terhadap para karyawan sehingga karyawan mengetahui seluk beluk seluruh organisasi perusahaan dan aktivitasnya. Program-program seperti ini memberikan perspektif baru pada karyawan dengan mencoba posisi yang baru tanpa takut gagal. Bagi manajemen perusahaan rotasi jabatan ini memberikan gambaran tentang kemampuan kerja karyawan sebelum menentukan komitmen jangka panjang.

Pemanggilan kembali karyawan. Pemanggilan kembali karyawan yang telah tidak bekerja di perusahaan untuk membantu kesuksesan perencanaan yang lagi mengalami kemunduran. Keunggulan penggunaan sistem ini bisa lebih dapat dipercaya dalam melakukan aktivitas perusahaan. Pemanggilan kembali biasanya untuk jabatan tertentu yang sangat sulit untuk diisi oleh orang lain karena keahlian dan keamanan kerahasiaan perusahaan, biasanya tingkatan manajer di perusahaan yang sulit digantikan oleh orang lain. Perusahaan telah memiliki informasi tentang kinerja, tanggung jawab dan perilaku karyawan tersebut. Oleh sebab itu merekrut mereka kembali merupakan biaya relative murah dan perekrutan internal yang paling efektif. Contoh perusahaan yang menggunakan tenaga kerja musiman yang adakalanya mengurangi karyawan pada saat tidak musim panen dan memanggil kembali karyawannya pada musim panen. Namun sistem rekrutmen internal ini juga mempunyai kelemahan yaitu rendahnya komitmen karyawan dan kadangkala pegawai tersebut telah bekerja ditempat lain.

Metoda Internal

Untuk mengisi jabatan yang kosong bagi para calon karyawan maka informasi di berikan pada papan pengumuman, pengumuman secara lisan, melihat daftar promosi berdasarkan kinerja dan berdasarkan senioritas dan lain-lain yang dapat digambarkan pada peta penilaian kinerja dan kemungkinan promosi.

Job Posting

Job posting merupakan tempat informasi pembukaan lowongan kerja dengan persyaratan-persyaratannya yang diumumkan oleh perusahaan. Siapa saja dari karyawan dapat mengisi lowongan tersebut sesuai dengan job discription dan job specification yang diminta perusahaan.

Keunggulan dengan job posting antara lain yaitu :

- a) Mendukung karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan kompetensi karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan.
- b) Memberikan keadilan terhadap karyawan dengan memberikan kesempatan yang sama untuk dapat mengisi lowongan kerja yang kosong tanpa pilih.
- c) Memberikan kesempatan yang sama dalam pengetahuan, kinerja dan promosi yang membawa efek terhadap kompetisi.
- d) Memungkinkan setiap individu untuk mendapatkan peluang menduduki posisi yang tepat dalam struktur organisasi
- e) Dapat meningkatkan semangat kerja , kesempatan kerja yang bervariasi mengisi lowongan kerja dengan biaya rendah dan menyesuaikan keterampilan dan kebutuhan karyawan.

Kelihatannya dengan menggunakan metode *job posting* banyak kebaikannya yang didapat namun tentunya ada kelemahan yaitu antara lain;

- 1) Terjadi komplikasi karena kandidat yang akan dipromosikan tidak mendapatkan posisinya karena digantikan oleh pegawai lain yang mempunyai kompetensi lebih baik dari yang lainnya
- 2) Semangat para kandidat yang gagal akan merosot jika tidak dievaluasi dengan baik.
- 3) System ini hanya berupa penawaran saja tanpa ada *follow up* nya, karena sudah ada kandidat yang siap untuk dipromosikan dalam jabatan tersebut.

Daftar Data Keterampilan Karyawan (*Skill Inventories*)

Data tentang keterampilan karyawan dimuat dalam dokumen personalia sebagai inventaris karyawan. Daftar data keterampilan ini digunakan sebagai informasi dalam membuat keputusan tentang karyawan dimasa datang. Daftar informasi ini biasanya memuat nama karyawan, nomor induk karyawan, klasifikasi pekerjaan, pekerjaan sebelumnya, pengalaman dan tingkat gaji, hasil penilaian prestasi kerja, minat kerja karyawan dan karir.

Informasi ini sangat berguna dalam penugasan pekerjaan yang potensial untuk memenuhi tujuan individual dan tujuan perusahaan.

2.8.2. Sumber Eksternal

Jika sumber internal sudah tidak menghasilkan karyawan yang berkualitas yang sesuai dengan tuntutan perusahaan yang berkembang dengan pesat yang membutuhkan karyawan manajerial yang profesional dan berbakat dalam menghadang tuntutan dunia bisnis. Oleh sebab itu sumber eksternal sangat dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan perusahaan. Sumber eksternal merupakan pilihan terakhir perusahaan dalam mendapatkan tenaga kerja. Keuntungan yang diperoleh dari sumber eksternal dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1) Karyawan baru akan menciptakan gagasan baru dan tidak membutuhkan pelatihan lagi karena spesialisasinya telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga tidak harus mengeluarkan biaya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
- 2) Sistem rekrutmen eksternal ini membutuhkan biaya yang lebih murah, namun karyawan yang di rekrut tersebut tentunya menginginkan tingkat kompensasi tinggi dan disinilah peran perusahaan dalam membuat strategi penetapan tingkat kompensasi.
- 3) Kebijakan dalam penetapan kompensasi akan menarik calon karyawan yang terbaik dan unggul untuk mengisi lowongan kerja di perusahaan.
- 4) Sumber eksternal berasal dari Program referral karyawan, *Walk-in Applicant*, Dunia pendidikan, biro-biro ketenagakerjaan, asosiasi-asosiasi yang ada.

Program Referral Karyawan, yaitu berupa rekomendasi dari karyawan lama terhadap kandidat yang berada diluar perusahaan. Program rekomendasi tidak resmi ini sangat membantu perusahaan dengan biaya rekrutmen rendah dan mendapatkan pelamar yang berbobot dan sesuai dengan lowongan. Keuntungan yang bisa didapatkan dengan program ini adalah mendapatkan karyawan dengan tingkat bertahan tertinggi. Karyawan sebagai perekomendasi cenderung merekrut karyawan baru keterampilannya, kemampuannya sama baiknya dengan para karyawan lainnya, berbobot dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan serta budaya perusahaan.

Walk-In Applicant, Biasanya calon karyawan mendatangi sendiri perusahaan yang akan ditujunya tanpa rekomendasi dari

karyawan lama. Walaupun lowongan yang yang dituju belum kosong dan membutuhkan waktu lama untuk dipanggil kerja. Bagi perusahaan cara rekrutmen berbiaya rendah.

Untuk tenaga kerja professional dan manajerial jarang melakukan pelamaran terhadap perusahaan dengan walk-in, karena biasanya pindahnya karyawan ini karena di bajak dari perusahaan lain dan akan memberikan fasilitas yang lebih menarik dari sebelumnya yang diterima karyawan ditempat kerja lama.

Biro-biro Tenaga Kerja. Biro-biro tenaga kerja swasta dan pemerintah merupakan sumber penarikan tenaga kerja yang sangat membantu untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan keinginan organisasi perusahaan baik tenaga sementara maupun tenaga tetap. Biro pencari kerja ini melayani para pelamar profesional dan manajerial dan para pelamar yang tidak terampil. Biro ini sangat membantu perusahaan yang menginginkan tenaga kerja baru dalam waktu yang cepat sedangkan mereka tidak mempunyai bagian perekrutan tenaga kerja sendiri.

Sekolah. Sekolah menengah, sekolah kejuruan seperti sekolah teknik dan perguruan tinggi adalah merupakan sumber tenaga kerja bagi perusahaan yang membutuhkannya. Tenaga kerja jebolan akademi dan universitas bisa menempati posisi manajerial dan teknikal atau professional di perusahaan oleh sebab itu, perusahaan dapat merekrut tenaga kerja untuk posisi itu melalui perguruan tinggi. Hasil penelitian menyatakan lebih kurang 30 % dari pelamar yang direkrut meninggalkan pekerjaannya setelah 5 tahun bekerja. Ini terjadi disebabkan berapa hal antara lain tenaga kerja yang direkrut melalui perguruan tinggi masih muda dan masih mencari pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keinginannya disamping membutuhkan adanya tantangan dalam bekerja sehingga memunculkan motivasi kerja. Metoda rekrutmen yang bersumber dari eksternal dilakukan melalui media elektronik seperti iklan di berbagai media radio, televisi dan Koran *Computerized Service Listings* merupakan metoda baru yang tidak umum dipakai dalam dalam rekrutmen dari eksternal. Layanan ini bekerja sebagai suatu tempat untuk memasang daftar lowongan pekerjaan yang mencari pelamar kerja.

Iklan radio dan televisi iklan radio dan televisi kadang kala kurang efektif dimata perusahaan sebagai alat promosi sedangkan media cetak akan sangat menghabiskan dana besar sehingga juga kurang digunakan

para pemakainya. Namun tidaklah demikian halnya, iklan radio dan televisi dapat efektif digunakan jika jelas apa yang disampaikan dan bagaimana menyampaikannya. Perusahaan yang memahaminya akan meningkatkan anggarannya rekrutmennya dalam menggunakan iklan melalui radio dan televisi dan memberikan hasil yang memuaskan. Iklan di koran. Koran merupakan alat yang paling sering digunakan perusahaan dalam merekrut tenaga kerja eksternal. Koran sangat efektif digunakan untuk merekrut calon-calon karyawan karena dapat menjangkau daerah yang luas dan biayanya cukup rendah, disamping itu iklan di Koran juga dapat digunakan untuk berbagai macam lowongan pekerjaan mulai dari posisi karyawan tidak terampil sampai ke jabatan manajerial top dan dapat berisikan fakta-fakta singkat sampai yang paling kreatif juga dapat dimuat dengan baik pada iklan koran tersebut.

Computerized Service Listings. Layanan ini merupakan suatu tempat untuk memasang lowongan pekerjaan dan mencari pelamar kerja. Personalia yang menggunakan jasa ini dapat memperoleh kandidat yang dibutuhkan dalam waktu 15 menit dan benar-benar mendapatkan orang-orang yang berbobot tanpa biaya yang mahal walaupun menggunakan service ini yang harus membayarnya untuk penggunaan jasa ini.

Akuisisi dan Merger. Akuisisi dan Merger merupakan strategi perusahaan dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis yang lebih efektif. Mengakuisisi perusahaan lain berarti mendapatkan karyawan dengan keterampilan tinggi dan memungkinkan perusahaan untuk meluncurkan produk-produk baru yang merupakan kreatifitas dan inovasi baru .

Open House, merupakan suatu cara memperkenalkan perusahaan dengan berbagai aktivitasnya kepada masyarakat melalui antara lain pameran dan sebagainya. Dengan open house karyawan dapat memahami pekerjaan dengan keahlian seperti apa yang dibutuhkan perusahaan. Disamping itu perusahaan juga bisa berusaha menarik minat calon karyawan yang bakal direkrut.

Eksternal Rekrutment juga sering dikotakan untuk mengurangi biaya rekrutment namun efektif untuk dilaksanakan. Banyak aktifitas manajemen SDM di kontrakan ke pihak lain untuk lebih efektif dan mengurangi beban perusahaan dalam membayar kompensasi dan tunjangan lainnya. Dalam aktifitas rekrutmen yang dikontrakan karyawan bekerja

berdasarkan kontrak yang dibuat dan setelah tujuan tercapai dalam kontrak maka hubungan kerja akan berakhir.

Contingent Workforce Recruiting. Kadang kala perusahaan dengan berbagai pertimbangannya melakukan penggunaan tenaga kerja sementara, tenaga kerja paruh waktu, pekerja lepas, subkontraktor, dan para profesional independen dan sebagainya yang biasanya menerima kompensasi yang lebih rendah tanpa ada tunjangan lainnya. Sistem rekrutmen dengan menggunakan sumber eksternal dan internal yang dipaparkan di atas dapat kita kemukakan keunggulan dan kelemahan masing-masing sumber tersebut. Sistem rekrutmen yang bersumber dari dalam perusahaan tentunya mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing yang dapat dipaparkan yaitu sebagai berikut :

2.9. Keunggulan dan Kelemahan System Rekrutmen Internal

Keunggulan System Rekrutman Internal yaitu :

- Karyawan sangat termotivasi dalam bekerja karena mereka akan dikarirkan/ promosi.
- Penilaian dilakukan bertahap dan berjenjang sesuai dengan peta promosi, sehingga lebih mengetahui tingkat performance yang akan dicapai .
- Mendapatkan karyawan lebih cepat untuk mengisi lowongan dengan biaya rekrutmen lebih murah.
- Kesetiaan dan loyalitas karyawan tidak diragukan lagi dalam mendukung kinerja organisasi perusahaan.

Kelemahan System Rekrutmen Internal

- Lingkungan kerja lama masih menjadi tempat kerja yang akan diikuti
- Membawa dampak terhadap karyawan yang tidak di promosikan dan dapat mengganggu atmosfer kerja.
- Dibutuhkan perencanaan yang matang dan bertahap dalam melaksanakan program pendidikan dan pengembangan untuk mengisi lowongan kerja atau promosi.
- Cara kerja lama yang kurang masih mengikuti aktivitas kerja dan sulit untuk dihapuskan dari kebiasaan.

2.10. Keunggulan dan kelemahan System Rekrutmen Eksternal :

System rekrutmen yang bersumber dari luar perusahaan (eksternal rekrutmen) mempunyai keunggulan dan kelemahan masing-masing yaitu sebagai berikut :

Keunggulan system rekrutmen eksternal :

- **Masuknya** iklim baru dalam perusahaan yang membawa pencerahan dalam kinerja.
- Biaya pelatihan dan pengembangan dapat dihindari karena merekrut tenaga kerja yang siap pakai
- Kemungkinan tenaga kerja baru membawa rahasia perusahaannya.

Kelemahan System Rekrutmen Eksternal.

- Mengurangi motivasi kerja karyawan internal perusahaan .
- Kemungkinan mendapatkan karyawan baru yang kurang sesuai dengan perusahaan.
- Karyawan baru membutuhkan waktu lama untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan.
- Membawa perilaku yang kurang sesuai untuk diterapkan di perusahaanbaru.

Supaya tujuan rekrutmen tercapai yaitu menarik calon karyawan yang potensial dan berbobot secara efektif, perusahaan perlu memahami reaksi para pelamar tentang informasi lowongan pekerjaan yang di gelarnya. Contoh, hasil penelitian menyatakan bahwa calon pelamar/para mahasiswa tertarik pada perusahaan yang menyediakan informasi lowongan kerja yang berisikan tentang pekerjaan dan tunjangan. Kadangkala calon karyawan juga memperoleh informasi informal selain informasi formal. Informasi ini membuat karyawan memahami tentang perusahaan dengan baik. Penelitian menemukan bahwa para pelamar yang memperoleh informasi dari sumber informal dan informasi formal, memiliki pengetahuan lebih banyak mengenai pekerjaan yang ditawarkan lebih akurat dibandingkan mereka yang mendapatkannya dari satu sumber-sumber yang paling banyak digunakan pelamar bersumber dari informal berupa rujukan dari teman, lamaran langsung, di Jepang perusahaan-perusahaan merekrut tenaga kerja melalui perguruan tinggi. Perusahaan biasanya memintakan kepada para dosen untuk merekomendasikan mahasiswa yang mempunyai kualifikasi tertentu untuk benar-benar masuk kepada proses seleksi untuk

bidang-bidang tertentu dan di tempatkan pada bidangnya masing-masing yang sesuai dengan keahliannya.

Kunci suksesnya SDM pada perusahaan yang beroperasi di Meksiko adalah penempatan karyawan atau staffing. Rekrutmen untuk karyawan tingkat rendah lebih rumit, karena para pekerja ini merupakan kelompok kerja mayoritas. Demikian juga Melakukan staffing tidaklah mudah untuk jabatan tingkat atas. Namun mereka memutuskan untuk menerima warga Negara asing sebagai karyawan, banyak perusahaan mengalami kesulitan mendapatkan karyawan amerika yang mau direlokasikan. Para ekspatriat khawatir mengenai polusi dan dampak bagi kesehatan mereka, oleh sebab itu mereka boleh memperkerjakan tenaga ekspatriat sebagai pilihan strategis namun bukan tindakan jangka panjang hanya dua atau tiga tahun sambil mengembangkan tenaga local karena para tenaga ekspatriat sangat mahal.

Rekrutmen di Eropa melibatkan banyak kegiatan. Untuk menarik calon karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang sudah ada perusahaan menawarkan jam kerja fleksibel. namun mereka cenderung mengabaikan pelatihan dan keterampilan ulang. Orang yang sulit untuk direkrut di Jerman adalah para insinyur dan pekerja manual yang berbobot. Lain hal nya yang terjadi dengan Negara Eropa lainnya seperti Negara Perancis, Irlandia, Inggris dan Belanda, lowongan di semua posisi seperti Klerikal, profesional dan teknisi serta manajerial di rekrut dengan bantuan agen-agen rekrutmen dan biasanya merekrut tenaga asing apabila dipasar tenaga kerja dalam negeri tidak tersedia calon karyawan.

Negara Spanyol, Portugal dan Turki mengalami kesulitan dalam merekrut para teknisi dan para professional teknologi informasi. Perusahaan memperkenalkan banyak praktek kerja yang memudahkan rekrutmen terhadap calon tenaga kerja yang memiliki keterampilan langka, kualifikasi yang ringan, pelatihan bagi karyawan baru dan karyawan lama, menaikkan tunjangan dan relokasi perusahaan. Kebutuhan staffing jarang direncanakan lebih dari satu tahun, oleh sebab itu terjadi kesulitan dalam merekrut karyawan yang sesuai.

2.11. Kuesioner Rekrutmen

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Job Analysis					
1.	Perusahaan merekrut berdasarkan tanggung jawab dan persyaratan yang diinginkan					
2	Perusahaan merekrut sesuai dengan keterampilan pekerjaan					
	Job Description	SS	S	CS	TS	STS
3	Perusahaan memberikan jabatan sesuai dengan pelamar inginkan					
4	Perusahaan merekrut sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan					
	Job Specification	SS	S	CS	TS	STS
5	Perusahaan merekrut jabatan dengan persyaratan dengan jelas					
6	Perusahaan menyesuaikan pekerjaan berdasarkan kriteria pelamar					
	Job Evaluation	SS	S	CS	TS	STS
7	Perusahaan selalu membandingkan penilaian jabatan berdasarkan tugas dan pekerjaan					
8	Perusahaan selalu mengevaluasi jabatan secara efektif					
	Job Classification	SS	S	CS	TS	STS
9	Perusahaan merekrut pelamar berdasarkan pengelompokan jabatan					

BAB III

SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA

Strategi rekrutmen dan seleksi yang baik akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses rekrutmen dan seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, rekrutmen dan seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada produktivitas dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan system rekrutmen dan seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya namun tidak sia-sia. Seleksi merupakan proses mendapatkan dan menggunakan informasi tentang calon karyawan untuk menduduki posisi lowongan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Seleksi menurut Ivancevich (1992) dan Byars & Rue (1997), yaitu suatu proses dimana organisasi memilih orang-orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia untuk diisi. Program seleksi berupaya mengidentifikasi pelamar yang memiliki peluang tertinggi untuk memenuhi atau melampaui standar kinerja organisasi.

3.1. Seleksi Dalam Perspektif Islam

Seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu pada suatu organisasi. Seleksi merupakan langkah-langkah yang harus dilalui oleh pelamar sampai pada akhirnya memperoleh keputusan yang diterima atau ditolak sebagai karyawan yang baru.

Seleksi adalah upaya yang dilakukan untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas-tugas yang akan diberikan pada jabatan yang akan diisi atau ditempatinya. Kesesuaian tersebut pada dasarnya dapat dikethau dengan mengacu pada deskripsi pekerjaan atau jabatan yang telah dibuat. Dalam sumber lain dikemukakan bahwa seleksi adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat yang ada. Adapun tahap awal yang dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat

hidup. Kemudian dari CV pelamar dilakukan sortiran berkas yang dipanggil dan yang gagal memenuhi standar pekerjaan. Dan berikutnya memanggil kandidat tersebut untuk ujian tes tertulis sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Ankabut ayat 3 berikut ini:

وَلَقَدْ فَتَنَّا الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ فَلَيَعْلَمَنَّ اللَّهُ الَّذِينَ صَدَقُوا وَلَيَعْلَمَنَّ
الْكَاذِبِينَ ﴿٣﴾

Artinya: “Sesungguhnya kami telah menguji orang-orang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta” (Al-Ankabut (29: 3))

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa kriteria calon pelamar atau seleksi harus diketahui latar belakang dan dilaksanakan melalui ujian baik itu ujian tertulis maupun tidak tertulis. Manajemen sumber daya manusia yang baik ditunjukkan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi kearah tercapainya tujuan organisasi tersebut dan tidak menjadi persoalan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja organisasi (Siagian, 2012).

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal itu sesuai dengan firman Allah SWT Surat Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ
الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Salah seorang dari kedua wanita itu berkata” “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah orang yang kuat lagi dapat dipercaya” (Al-Qashas: 26)

Pemahaman kekuatan disini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban, dan tanggung jawab yang dipikulnya. Sedangkan amanah merupakan faktor yang penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindakan kezaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.

Dalam Islam prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan itu jatuh kepada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik darinya (dari golongan orang-orang terdahulu) maka prosesi pengangkatan ini bertentangan dengan syariat Islam.

3.2. Seleksi Penempatan Ujian Calon Pegawai

Memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan pokok dalam Islam. Proses pemilihan calon pegawai dalam Islam memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggungjawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian, dilakukan seleksi terhadap beberapa calon pegawai yang sedang berkompetisi.

Proses pemilihan calon pegawai yang dilakukan perusahaan atau instansi dewasa ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip seleksi diawal perkembangan Islam. Calon pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai dengan beban dan tanggungjawab pekerjaannya.

Dalam Islam kegiatan seleksi itu dilaksanakan bagi setiap orang yang akan menduduki suatu jabatan atau diberi tugas tertentu, seperti para nabi dan rasul yang akan mengemban misi dakwah dan membela kalimat-kalimat Allah SWT. Misalnya Allah menguji Nabi Ibrahim AS didalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 124 berikut ini:

 وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا
 قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ

Artinya: “Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat, lalu dia melaksanakannya dengan sempurna. Dia (Allah) berfirman, “Sesungguhnya Aku menjadikan engkau sebagai pemimpin bagi seluruh manusia.” Dia (Ibrahim) berkata, “Dan (juga) dari anak cucuku?” Allah berfirman, “(Benar, tetapi) janji-Ku tidak berlaku bagi orang-orang zalim.” (Q.S Al-Baqarah: 124)

Ujian seleksi juga dilaksanakan bagi orang yang beriman agar dapat diketahui keseriusan dan kualitas keimanannya. Dalam Q.S Al-Ankabut atau 2 Allah menyatakan:

 أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يَتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ

Artinya: “Apakah manusia mengira bahwa mereka akan dibiarkan hanya dengan mengatakan, “Kami telah beriman,” dan mereka tidak diuji?

Ayat diatas menunjukkan bahwa Allah akan selalu menguji setiap orang-orang mukmin, terutama mereka yang akan mendapatkan kedudukan atau diangkat derajatnya. Ujian dilaksanakan bagi mereka yang ingin mendapatkan kebahagiaan dalam hidupnya, baik didunia maupun diakhirat, seperti masuk surga. Melalui ujian seleksi, maka akan diperoleh orang-orang yang benar-benar tepat atau ideal sesuai dengan tuntutan bidang pekerjaannya. Bahkan dalam perspektif yang lebih luas, kehidupan dunia ini adalah wahana ujian bagi manusia sehingga dapat diketahui siapa diantara manusia itu yang paling memiliki karya terbaik dalam hidupnya.

3.3 Faktor Mempengaruhi Seleksi

Faktor yang mempengaruhi seleksi dapat berbentuk faktor eksternal dan faktor internal. Menurut Ivancevich (1992), faktor lingkungan sangat

mempengaruhi proses seleksi disamping faktor lainnya. Faktor lingkungan memuat antara lain :

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal, merupakan lingkungan yang membawa dampak terhadap kebijakan proses seleksi seperti ukuran organisasi, kompleksitas, kemampuan perusahaan dalam memilih seleksi yang efektif yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

2. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Pasokan pelamar yang besar bagi organisasi sangat menyulitkan dalam seleksi, namun sebaliknya memilih calon karyawan yang jumlahnya relative sedikit membutuhkan system seleksi yang agak sederhana namun tidak efektif karena jumlah pelamar yang terbatas. Oleh karena itu perusahaan harus dapat memperkirakan kondisi pasar tenaga kerja. Apakah banyak jenis tenaga kerja yang diharapkan untuk calon karyawan yang dapat diseleksi dengan baik dan hasilnya perusahaan akan mendapatkan tenaga kerja yangterbaik. Dan sebaliknya jika jenis tenaga kerja yang diharapkan tidak terdapat dipasar tenaga kerja maka perusahaan harus mencari ke sumber penarikanyang lebih luas.

3. Tuntutan Serikat Buruh

Anggota Serikat buruh berharap akan dapat mengisi lowongan yang ada diperusahaan, dengan persyaratan yang sesuai dengan standar perusahaan. Untuk memenuhi tuntutan karyawan tentunya perusahaan akan melakukan pengembangan dan pendidikan bagi karyawan untuk tercapainya proses perencanaan karir.

4. Tuntutan Pemerintah

Tuntutan pemerintah terhadap para perusahaan adalah memperhatikan nasib para pekerja yang mungkin jarang diperhatikan karena ketidak sempurnaannya. Seperti cacat dan sebagainya, tentunya perusahaan membuat kebijakan lowongan pekerjaan untuk mereka seperti ini.

5. Komposisi angkatan kerja

Komposisi angkatan kerja dapat mempengaruhi organisasi dalam penseleksian, untuk mempermudah mencari tenaga kerja melalui budaya yang sama dan bahasa yang sama akan lebih mudah membantu penilaian terhadap proses seleksi.

6. Lokasi Organisasi

Lokasi pabrik kadangkala ditempatkan di daerah yang banyak calon karyawan atau yang padat penduduk sehingga sangat membantu perusahaan dalam mendapatkan calon karyawan dan mendukung proses seleksi.

3.4. Tahapan Dalam Memilih Karyawan

Ada beberapa tahapan umum yang biasa digunakan untuk memilikikaryawan (Schster : 1985) yaitu :

1. Penyaringan pelamar pendahuluan
2. Memeriksa surat lamaran pelamar
3. Melaksanakan testing
4. Memeriksa referensi
5. Melaksanakan wawancara
6. Melaksanakan tes kesehatan.

Enam tahapan diatas dilaksanakan secara berbeda-beda dalam setiaporganisasi.

1). Penyaringan Pendahuluan

Penyaringan pendahuluan dilakukan untuk mengurangi pelamar yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. ini dilakukan untuk mengurangi waktu dan biaya seleksi. Seperti misalnya melakukan seleksi administrasi terhadap calon tenaga kerja atau melakukan wawancara awal terhadap karyawan untuk mengurangi jumlah karyawan yang akan diteslanjutan.

2). Pemeriksaan Formulir Lamaran

Formulir lamaran juga merupakan alat seleksi karena memuat informasi tentang: pendidikan, pengalaman karakteristik personal pelamar. Informasi-informasiyang bersifat rasial,suku bangsa, agama, pribumi dan

non pribumi dan sebagainya.

3). Melaksanakan Testing

Tes bagi calon karyawan dilaksanakan setelah dilakukan tes permulaan berupa tes wawancara awal atau tes seleksi blanko lamaran. Tes dikembangkan dengan tujuan untuk menemukan cara pengukuran kualitatif calon karyawan yang lebih objektif. Pengembangan dan peggadministrasian program testing yang memadai dapat memberikan cara penilaian calonkaryawan yang lebih objektif dan meningkatkan akurasi proses seleksi.

Beberapa tes yang dilakukan untuk menjaring calon karyawan yang tepat sebagai berikut:

- **Tes terhadap pengetahuan pekerjaan dan kecakapan** Tes ini bertujuan untuk mengukur pengetahuan yang dimiliki calon karyawan terhadap pekerjaan yang akan bakal dihadapinya. Hasilnya akan membedakan karyawan berpengalaman dan karyawan professional atau kurang berpengalaman dan kurang professional dalam bidangnya.
- **Tes Kemampuan Umum atau kecerdasan** Tes kemampuan umum atau kecerdasan yaitu mengukur kapasitas individu. Tes ini valid untuk jabatan tertentu tapi kadangkala disalah gunakan dalam mengukur prestasi kerja calon karyawan. Tes kecerdasan dilakukan untuk memilih kemampuan individu untuk dilatih dengan baik. Namun tes kecerdasan belum terbukti valid untuk menguji keberhasilan calon karyawan terhadap keberhasilan jabatan. Namun calon karyawan yang tidak memiliki skor tertinggi untuk tes kecerdasan dapat menjalankan pekerjaannya dengan sukses.
- **Pengujian Bakat dan Kemampuan** Pengujian bakat dan kemampuan bertujuan mengukur kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan peluang untuk berkembang. Pengujian ini telah dilakukan di AS dan Eropah sejak abad 20 dan sangat valid sebagai alat pengukur. Sejumlah perbedaan bakat dan kemampuan potensial yang relevan masih terbantah. Bakat dan kemampuan dapat dibagi atas 3 kelompok besar yaitu : a. kognitifmisalnya verbal, kuantitatif. b. Psikomotor (persepsual kecepatan dankeakuratan. c. Fisik misalnya Keterampilan manual, kekuatan dankemampuan fisik. Banyak pekerjaan melibatkan tidak hanya rentang kemampuan kognitif yang luas tetapi juga psikomotor dan keterampilan fisik, contoh pekerjaan teller sebuah

bank yang memerlukan keterampilan motor untuk mengoperasikan computer atau kalkulator ten-key dan keahlian jari untuk menghitung uang. Kemampuan psykomotor sangat bervariasi, masing-masing sangat spesifik dan menunjukkan hubungan kecil dengan kemampuan psikomotor lain atau kemampuan kognitif, atau fisik. Pengujian kemampuan sangat bermanfaat untuk memilih pelamar dalam berbagai pekerjaan. Beberapa kategori dari pengujian kemampuan dapat memprediksi kinerja pekerjaan pada posisi spesifik. Contoh pengujian ketajaman akal sehat seseorang, menguji kecepatan perceptual pada pekerjaan yang relevan.

- **Tes Kepribadian** Tes kepribadian merupakan tes menentukan pola interaksi seseorang dengan lingkungannya. Kepribadian sangat menjadi penentu keberhasilan dan kegagalan seseorang terhadap pekerjaannya. Aspek kepribadian dapat dijelaskan dengan menggunakan 5 dimensi besar yaitu:

1. *Ekstraversi seperti sociable, talkative an assertive.*
2. *Agreeableness (good-nature, kooperatif, dapat dipercaya)*
3. *Conscientiousness/ ketelitian (tanggung Jawab, mandiri gigih, berorientasi pada hasil)*
4. Stabilitas atau instabilitas emosi (ketegangan, merasa kurang aman, nervous atau gugup).
5. Keterbukaan terhadap pengalaman (penuh imajinasi, mempunyai perasaan seni, intelektual).

Tidak semua aspek kepribadian dapat menggambarkan kinerja namun pada prinsipnya ada keterkaitan yang berarti namun untuk meramalkan kinerja pegawai lam berbagai pekerjaan adalah kehati-hatian atau ketelitian. Umumnya orang yang hati-hati akan menjalankan tugas dengan lebih baik. Karakteristik kepribadian lainnya yang menarik perusahaan adalah kejujuran, yang sering membuat perusahaan kecil bangkrut usahanya. 30 % dari kebangkrutan disebabkan ketidak jujuran.

- **Daftar minat dan Kesukaan** Daftar minat mengukur kesukaan pelamar atas berbagai jenis pekerjaan dan situasi kerja yang berbeda-beda. Daftar ini berguna untuk menempatkan karyawan pada jabatan yang akan mereka lakukan atau tekuni.

- **Simulasi Kerja** Simulasi kerja merupakan tes kerja yang meminta calon karyawan untuk menyelesaikan kegiatan fisik dan verbal dalam kegiatan pengujian yang terstruktur. Pengujian tidak saja yang dipahami sicalon tenaga kerja tapi juga mengukur kemampuan seseorang mengerjakan sesuatu. Tes ini lebih valid namun jika jumlah calon pelamar jumlahnya banyak maka tipe tes ini akan efektif dan efisien dan sebaliknya jika pelamar sedikit sangat tidak efisien.

3.5 Penempatan (*Placement*)

Penempatan (*placement*) merupakan pencocokan calon karyawan dengan jabatan yang akan dipegangnya, berdasarkan kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian calon karyawan tersebut. Seleksi dan penempatan yang efektif meliputi kesesuaian antara kebutuhan organisasi perusahaan untuk mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat, serta kebutuhan calon karyawan akan job yang diinginkannya. Keputusan tentang seleksi dan penempatan bertujuan menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Ketepatan penempatan calon karyawan bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang dengan tuntutan job juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Pekerjaan yang akan diisi bisa saja dalam bentuk:

- a. Pekerjaan baru dibuka karena hasil dari job analisis dan desain pekerjaan.
- b. Pekerjaan yang baru ditinggal karyawan karena pension atau mengundurkan diri atau promosi, mutasi dan demosi.
- c. Job tersebut tentunya diisi oleh karyawan lama ataupun karyawan baru yang sesuai dengan kondisi job description dan job specification yang ada.

3.6. Hubungan Seleksi dan Penempatan

Aktivitas seleksi dan penempatan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap calon tenaga kerja bila dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugas dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Beberapa contoh aktifitas perusahaan dalam melakukan seleksi ;

- Perusahaan Toyota (AS) menghabiskan 18 jam untuk kegiatan seleksi

yang berupa tes pengetahuan umum, perilaku kerja, keterampilan antar pribadi dan latihan praktek manufaktur, wawancara yang mendalam dan tes fisik. Perusahaan ini untuk mendapatkan tenaga kerja 3000 orang telah menyeleksi 5000 orang kandidat .

- Proses penerimaan karyawan di Sun sangat padat karya dan membutuhkan empat sampai tujuh kali wawancara dengan 20 orang dengan proses yang membingungkan dan menuntut semua calon karyawan memecahkan masalah mereka sendiri, baru karyawan yang potensial dapat diterima. Pengisian jabatan merupakan hal yang penting untuk efektifitas, pertumbuhan, dan profitabilitas.

Ada beberapa peran seleksi dan penempatan karyawan yaitu :

- Menerapkan strategi khusus yang akan membawa perusahaan menuju profitabilitas dan pertumbuhan.
- Untuk meyakinkan bahwa human investment yang dilakukan perusahaan dapat kembali dalam jangka waktu tertentu yang telah diestimasikan.
- Memperkerjakan karyawan dan menempatkannya pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan bakat calon karyawan dan mengevaluasinya per periode.
- Memberlakukan karyawan dengan adil dan menghindari diskriminasi .
- Menentukan jenis calon karyawan yang diperlukan yang paling mungkin berhasil.

Untuk mencapai tujuan seleksi dan penempatan secara efektif maka kegiatan seleksi dan penempatan harus sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal serta terintegrasi dengan aktivitas sumberdaya manusia dan konsisten.

Dr. Thositaka Nomi dari lembaga pemeriksaan darah di Tokyo mengemukakan bahwa golongan darah mengungkapkan watak manusia sehingga banyak perusahaan memutuskan untuk kegiatan seleksi dan penempatan tenaga kerja mempertimbangkan faktor golongan darah.

Adapun jenis-jenis golongan darah yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

1) *Golongan darah A bisa dipercaya.*

Sifat diri yang paling menonjol manusia yang memiliki golongan darah A ialah dapat dipercaya, sangat teliti, dan penuh tanggung jawab terutama pada waktu melaksanakan pekerjaannya.

2) *Golongan darah B lemah lembut.*

Manusia golongan darah B mempunyai sifat lemah lembut dan sangat perasa mereka tergolong manusia yang paling tenang dan kalem.

3) *Golongan darah AB emosional.*

Manusia golongan darah AB mempunyai sifat yang emosional, ragu-ragu, dan pendiriannya dipengaruhi oleh situasi dan kondisi.

4) *Golongan darah O berbakat pemimpin*

Manusia golongan darah O berbakat pemimpin, energi rohaniyah, gairah kerjanya tinggi tanpa kenal istirahat, dan prestasi kerjanya optimal. Manusia golongan darah O sangat kesal jika melihat karyawan yang bekerja bermalasan dan dia menganggap bahwa semua manusia harus bekerja dengan rajin serta efektif, dia lupa bahwa kemampuan manusia itu berbeda-beda. Golongan darah ini menurut hemat penulis sebaliknya dipergunakan sebagai salah satu indikator untuk seleksi mental dari penerimaan karyawan.

4.5. Aktifitas 3 Motivator dalam Mengalangi Kesuksesan Perusahaan. Aktifitas 3 motivator yang saling bekerja sama dalam kegiatan seleksi dan penempatan yang terdiri atas yaitu :

I. Manajer Lini. Mempunyai beberapa tugas yang harus diselesaikan berupa : Melakukan koordinasi aktifitas seleksi dengan professional SDM dan calon karyawan.

1. Kerja sama dengan professional SDM dalam mengembangkan metode seleksi. Manajer lini sebagai penentu dalam memutuskan siapa yang akan dipilih untuk di promosikan, dimutasikan atau dipindahkan ke unit lain yang memenuhi syarat yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Melakukan koordinasi dengan professional SDM dalam melakukan kriteria dan mengevaluasi kinerja calon karyawan serta penempatannya tanpa membedakan karyawan bersumber dari dalam ataupun bersumber dari luar dalam melakukan koordinasi pengelolaan dan penilaian tes dalam aktivitas seleksi.
3. Melakukan koordinasi dalam mengidentifikasi kebutuhan staffing berupa kegiatan perencanaan sumberdaya manusia, melakukan analisa jabatan, mengidentifikasi strategi, mengevaluasi kinerja karyawan. Manajer lini juga sebagai sponsor atau mentor untuk menunjang para karyawan untuk lebih produktif. Di samping itu manajer lini harus bertanggung jawab atas keputusan seleksi dan penempatan dengan

bijaksanaan dan mendapatkan calon karyawan yang mempunyai kepribadian yang sesuai dengan departemen SDM / perusahaan.

4. Untuk tugas yang diembannya manajer harus mempelajari motivasi karyawan dan menjadikannya sebagai misi disamping itu para manejer berupaya membuka diri terhadap karyawan sehingga karyawan merasa penting memberikan masukan terhadap manejer tentang masa depan perusahaan.
5. Melibatkan para karyawan dalam proses perencanaan untuk perkembangan para karyawan.
6. Manajer berperan membahas pengembangan karir karyawan dan sasaran yang diharapkan dalam jangka panjang.

Manajer line bekerja sama dengan professional Sumberdaya Manusia yang mempunyai tanggung jawab dalam kelancaran aktivitas seleksi danpenempatan calon tenaga kerja yaitu sebagai berikut:

II. Tugas yang diemban profesional SDM antara lain :

1. Melakukan koordinasi dalam mengembangkan system seleksi yang efektif. Melakukan koordinasi dalam melakukan pendidikan dan pelatihan untuk para karyawan baru.
2. Membantu melaksanakan penilaian terhadap validitas dalam berbagai seleksi terhadap karyawan baru dan karyawan yang lama.
3. Memperhatikan hasil seleksi dalam memberikan kesempatan yang sama dalam bekerja. Oleh sebab itu manajer juga memberikan hak untuk mengevaluasi orang yang telah dinilainya dengan baik dalam melakukan seleksi. Ini dilakukan agar keabsahan terjamin bahwa orang yang dipilih manajer itulah yang terbaik.
4. Memelihara kelengkapan catatan untuk digunakan sewaktu perlu.
5. Membantu pengaturan waktu interviu karyawan baru dalam proses seleksi.

III. Motivator yang ketiga adalah para karyawan yang telah bekerja dalam perusahaan secara individual ataupun dengan tim kerja. Adapun perannya sebagai tim seleksi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan kegiatan wawancara dengan calon karyawan jika memungkinkan.
2. Ikut serta sebagai penentu pemilihan karyawan untuk kelompok baru

- jika diminta.
3. Ikut serta dalam mengkoordinasikan penerapan karir melalui promosi, mutasi dan rotasi terhadap para karyawan.
 4. Ikut serta dalam koordinasi kelayakan dan evaluasi kinerja para karyawan.

Fungsi Departemen Sumberdaya Manusia

Departemen ini berfungsi mengumpulkan dengan rinci segala informasi tentang pelamar dan merencanakan *schedule* wawancara antara pelamar dan menejer lini. Ada beberapa keunggulan yang diperoleh dengan adanya departemen SDM ini yaitu antara lain :

- a. Semua jenis pekerjaan bagi calon karyawan berhubungan langsung dengan Departemen SDM.
- b. Calon karyawan dapat penjelasan tentang lowongan pekerjaan dari satu sumber yaitu departemen SDM.
- c. Menggunakan para ahli yang terlatih (*Teknik staffing*) dalam penerimaan karyawan sehingga didapat calon karyawan yang mempunyai kinerja lebih tinggi.
- d. Bagian ini juga mempunyai orang-orang yang paham tentang hukum yang berkaitan dengan seleksi dan penerimaan karyawan untuk kadilan bagi calon karyawan.
- e. Peran Departemen SDM ini adalah untuk memastikan bahwa calon-calon terbaiklah yang akan ditempatkan dalam mengisi posisi yang kosong pada jabatan dan calon karyawan tidak dirugikan karena prasangka yang tidak terkait dengan persyaratan dalam perusahaan.
- f. Usaha dalam membantu perusahaan membujuk pelamar untuk menerima penawaran kerja.

3.7. Kategori-kategori calon karyawan yang lolos dalam seleksi

Kategori-kategori calon karyawan yang lolos seleksi dapat dikemukakan dalam 3 kategori yaitu sebagai berikut :

1. Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan.
Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang selalu dinilai. Kadangkala pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ini dikombinasikan dengan budaya dan strategi perusahaan. Sikap dan nilai akan menjadi hal yang penting untuk

kepuasan kerja dimasa datang yang memungkinkan peningkatan motivasi dan kinerja secara menyeluruh.

2. Kepribadian, Minat dan kesukaan

Dalam penerimaan karyawan nilai-nilai inti berperan baik untuk penerimaan manajer maupun para eksekutif. Bila calon karyawan mempunyai nilai-nilai yang sesuai dan dapat menjadi pendukung sehingga arah yang tepat dapat dicapai.

3. Karakteristik lain bagi kinerja jabatan

Perusahaan dapat menanyakan informasi tentang syarat dan kondisi pekerjaan, seperti memperoleh lisensi, bekerja dengan shift, kondisi yang berlawanan yang tidak sesuai dengan persyaratan kerja. Seperti peralatan yang kurang lengkap, ruangan yang heboh, penerangan yang kurang dan fasilitas kerja yang kurang lengkap.

3.8. Tolok Ukur Penentu Kevalidan karyawan

Dalam mengukur kevalidan suatu keadaan tertentu maka dapat digunakan 3 tolok ukur sebagai strategi untuk memastikan bahwa keputusan didasarkan pada skor predictor yang valid, yaitu dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Validasi dalam hal kriteria

Validasi kriteria ini memakai data yang definitive dalam menggunakan hubungan antara kriteria dan skor prediktor meliputi penilaian terhadap predictor dan penilaian kinerja yang sebenarnya dalam pekerjaannya. Jika terjadi kehidupan berkelompok dan kinerja mempunyai korelasi maka validitas dalam kriteria dapat disusun.

2. Validasi dalam hal kandungan

Validitas dalam hal kandungan berdasarkan informasi analisa jabatan, yang validitasnya meliputi pembuatan argumen yang rasional sesuai dengan kandungan pekerjaan dan predictor. Misalnya 50 % job direktur eksekutif baru adalah mengidentifikasi mitra untuk perusahaan patungan baru maka pengalaman masa lalu merupakan prediktor yang dapat diterima dalam keputusan seleksi.

3. Validasi yang bersifat generalisasi

Validasi yang bersifat generalis mempunyai makna bahwa hasil kajian validitas yang berhubungan dengan kinerja yang dilakukan oleh perusahaan lain dapat di generalisir pada situasi diperusahaan lainnya. Contoh 20 organisasi perusahaan telah menunjukkan bahwa kehidupan berkelompokcendrung berkorelasi dengan keberhasilan pengumpulan dana.

Menghasilkan kinerja organisasi yang optimal maka kerja sama akan sangat mendukung terciptanya kondisi tersebut. Untuk tercapainya kerja sama tim tersebut maka diperlukam adanya 3 faktor pendukung yaitu: Pengetahuan, Keterampilan dan Kemampuan (Schuler And Jacson: 1996 293).

1. Keterampilan Komnikasi, yang terdiri atas :
 - Memahami komunikasi verbal dan non verbal
 - Mendengarkan tanpa evaluasi
 - Umpan balik yang dapat digunakan orang lain
 - Mendorong orang lain memberikan sumbangan
 - Memperlancar komunikasi antar anggota tim.
2. Keterampilan dalam pemecahan masalah.
 - Mengidentifikasi masalah dengan orang lain.
 - Mengumpulkan data untuk di analisis
 - Mengusulkan dan menganalisis solusi alternative.
 - Menerapkan solusi
 - Melakukan evaluasi hasil.
3. Keterampilan Anggota Kelompok.
 - Memahami tahap-tahap pengembangan Kelompok
 - Mengelola dinamik kelompok
 - Memahami peran social, tugas dan perseorangan.
 - Mempunyai pengetahuan tentang perencanaan proyek, penetapan tujuan, eksekusi, evaluasi dan belajar.
 - Pengelola komplik kelompok.
 - Mengenali berbagai jenis tim yang digunakan dalam perusahaan.
4. Keterampilan Manajemen Kinerja.
 - Memahami kebutuhan untuk misi dan tujuan tim.
 - Memonitor dan mengukur kinerja kelompok.
 - Memahami konsep manajemen diri dan manajemen tim.

- Mempunyai kemampuan untuk belajar dari pengalaman masa lalu.

3.9. Beberapa Pendekatan Dalam Mendapatkan Karyawan

Ada 3 cara pendekatan yang dapat digunakan dalam mendapatkan calon karyawan yaitu :

1. Pendekatan Rintangan Ganda

Dalam pendekatan ini agar calon karyawan dapat diterima maka ia harus lulus untuk semua tes yang di peruntukan baginya. Pendekatan ini berasumsi bahwa sejumlah keterampilan dan kecakapan tertentu sangatlah penting sehingga jika ada kekurangan penilaian pada point tertentu maka calon karyawan tersebut akan gagal dalam tugasnya.

2. Pendekatan Kompensasi

Pendekatan kompensasi agak fleksibel dalam memberikan penilaian terhadap calon karyawan. Tidak selalu penilaian untuk semua prediktor harus tinggi, untuk penilaian kinerja yang rendah akan digantikan oleh penilaian yang wawancara atau penilaian point lainnya yang lebih tinggi seperti penilaian dalam tes tertulis.

3. Pendekatan Campuran atau Kombinasi

Pendekatan campuran ini lebih berorientasi kepada penilaian yang berdasarkan pada persyaratan khusus dan persyaratan tambahan lainnya. Bila kedua-dua rintangan tersebut telah lolos maka tes yang merupakan rintangan tambahan seperti tes perilaku pada pusat penilaian baru diadakan wawancara dan kemudian di buat keputusan terakhir. Contoh perusahaan produksi, karyawan produksi dengan timnya adalah ujung tombak perusahaan dalam memperbaiki kualitas produk. Untuk itu maka digunakan banyak waktu dan usaha dalam menseleksi karyawan tersebut sehingga bisa didapat pemain tim yang efektif.

3.10 Kuesioner Variabel Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja Untuk Penelitian

IDENTITAS SAMPEL PENELITIAN

9. Nama :
10. Tempat kerja :

11. Jabatan / Pangkat :
 12. Pendidikan Terakhir : SLTA D3 S1 S2 S3
 13. Masa kerja : Tahun
 14. Usia saat ini : Tahun
 15. Jenis kelamin : Perempuan / Laki-laki
 16. Status :

Petunjuk Pengisian: Pada bagian ini saudara/I diminta untuk mengisi dengan memberi tanda “√” pada pilihan yang sesuai.

Keterangan :

Tingkat Kepuasan	
6.	SS = Sangat Setuju / SB = Sangat Baik/Sangat Puas/Sangat Setuju
7.	S = Setuju / B = Baik/Puas/Setuju
8.	CS = Cukup Setuju / CB = Cukup Baik/Cukup Puas/Cukup Setuju
9.	KS= Kurang Setuju / KB =Kurang Baik/Kurang Puas/Kurang Setuju
10.	TS= Tidak Setuju / TB = Tidak Baik/Tidak Puas/Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Non Ilmiah					
1	Perusahaan menyeleksi berdasarkan surat lamaran yang ditujukan					
2	Perusahaan menyeleksi dan menilai dari ijazah sekolah					
3	Perusahaan menyeleksi berdasarkan surat pengalaman kerja					
4	Perusahaan menyeleksi dari pihak yang merekomendasikan					

5	Perusahaan menyeleksi dari hasil wawancara pelamar					
6	Perusahaan menyeleksi berdasarkan tampilan fisik					
7	Perusahaan menilai dari keturunan pelamar					
8	Perusahaan menyeleksi tulisan tangan					
	Ilmiah	SS	S	CS	TS	STS
9	Perusahaan menyeleksi sesuai dengan sistematika metode kerja pelamar					
10	Perusahaan menyeleksi berdasarkan kebutuhan perusahaan					
11	Perusahaan menilai dan menyeleksi prestasi kerja pelamar					
12	Perusahaan menyeleksi sesuai dengan pedoman dan kebijakan pemberi kerja (perburuhan)					
13	Perusahaan menyeleksi sesuai dengan jabatan serta ilmu yang dimiliki pelamar					

BAB IV

MEMANAJE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Kegiatan sosialisasi jika dilakukan dengan baik maka akan menciptakan karyawan-karyawan yang setia terhadap perusahaan dan kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan-pekerjaan yang hebat. Calon karyawan harus belajar tentang budaya organisasi perusahaan. Wawancara dilakukan paling sedikit dua wawancara dilakukan secara intensif dan merupakan komunikasi duaarah serta berlanjut pada proses sosialisasi yang pada waktu yang sama keputusan seleksi dibuat. Sosialisasi meliputi tahap-tahap para karyawan baru mempelajari nilai perusahaan yang penting dan cerita tentang dedikasi dan komitmen karyawan lama dalam mencapai keberhasilan perusahaan, dengan sosialisasi diharapkan peningkatan komitmen dan keberhasilan perusahaan, mengurangi absensi dan *turn over* karyawan di perusahaan. Kesuksesan sosialisasi dilanjutkan dengan pelatihan yang mempunyai tujuan utamanya adalah menghilangkan kelemahan dalam bekerja baik untuk saat sekarang maupun untuk menyongsong kondisi masa depan serta meningkatkan performance.

Dalam jangka panjang dilakukan pengembangan terhadap karyawan sehingga menjamin bahwa pegawai dapat memenuhi syarat dalam posisi yang mereka harapkan berarti para karyawan dapat mengembangkan atau memajukan karirnya di masa datang.

Latihan dan pengembangan perlu bagi organisasi untuk menyesuaikan para karyawan terhadap lingkungan bisnis yang baru dan lebih bersaing. Sosialisasi, latihan dan pengembangan dan memperkuat tingkat komitmen para pegawai pada organisasi dan meningkatkan persepsi mereka bahwa organisasi tersebut merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Komitmen menciptakan peningkatan produktivitas, mengurangi absensi dan perputaran karyawan. Melalui latihan dan pengembangan memungkinkan individu menjadi anggota organisasi yang produktif dan mendukung. Untuk itu tidaklah heran kalau perusahaan-perusahaan di AS mengeluarkan dana untuk membiayai aktivitas tersebut untuk mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya.

4.1. Pengembangan SDM dalam Perspektif Islam

Seperangkat organ tubuh yang diberikan oleh Allah SWT kepada manusia, manusia mempunyai daya atau potensi yang apabila dikembangkan akan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas, dan akan menjadikan manusia yang sadar akan tanggungjawabnya baik tanggungjawab sebagai hamba Allah Swt maupun sebagai khalifah Allah SWT. Sehingga dapat dipahami bahwa sumber daya manusia adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai hamba Allah SWT ataupun sebagai khalifah Allah Swt dalam mengemban tugas tersebut manusia diberikan potensi oleh Allah Swt yang berupa naluri beragama sejak manusia itu dilahirkan. Sebagaimana firman Allah SWT mengenai pengembangan SDM pada Surat Al-Mujadalah ayat: 11 berikut ini:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجٰلِسِ فَاَفْسَحُوْا
يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْ وَاِذَا قِيْلَ اَنْشُرُوْا فَاَنْشُرُوْا يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا
مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ ﴿۱۱﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Mahateliti apa yang kamu kerjakan” (Al-Mujadalah: 11)

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa pegawai yang telah memiliki lembaga khususnya lembaga pendidikan Islam, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan agar memberikan kontribusi yang sebaik-baiknya bagi lembaga. Oleh karena itu, Islam mendorong untuk melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan (*training*) terhadap pegawai dengan tujuan mengembangkan

kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggungjawab pekerjaannya.

Mondy dan Noe (1992) mengatakan bahwa pengembangan SDM adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Pengembangan SDM sarana dari aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawai dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Pendidikan dan pelatihan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Sementara itu, keterampilan di sini adalah meliputi pengertian physical skill, intelektual skill, sosial skill, managerial skill, dan lain-lain.

Pendidikan dan pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat, didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Karena manusia itu diberikan keistimewaan oleh Allah melebihi makhluk lainnya, manusia bisa mengembangkan potensinya, seperti yang tercantum dalam surah Al-Isra [17]: 70:

﴿ وَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾

Artinya: “Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam. Kami angkat mereka di daratandan di lautan. Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan”

Yang dimaksud dengan Allah telah memuliakan manusia dengan makhluk lainnya adalah karena manusia dikaruniakan pengetahuan, akal, bentuk yang paling baik, setelah wafat jenazahnya dianggap suci dan

lain sebagainya. Karena itu manusia bisa dengan leluasa dapat menaiki kendaraan, di lautan dengan menaiki perahu-perahu, diberikan mereka rezeki dari yang baik-baik dan Allah lebihkan mereka atas kebanyakan makhluk yang telah Allah ciptakan, seperti hewan-hewan ternak dan hewan-hewan liar dengan kelebihan yang sempurna.

Hal-hal berikut penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, adalah sebagaiberikut.

- Pelatihan adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan sat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya
- Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuannya, sikap, dan pengetahuannya.
- Pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, di mana pegawai non manajerial mem pelajari pengetahuan konseptual dan teoretis guna mencapai tujuan yang umum.(Mangkunegara, 2005).
- Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. (Mangkuprawira,2002).
- Pelatihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin
- Pelatihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. (Handoko,2001).
- Pelatihan pada dasarnya berarti proses memberikan bantuan bagi para pekerja untuk menguasai keterampilan khusus atau membantu untuk memperbaiki kekurangannya dalam melaksanakan pekerjaan. (Nawawi, 2005).
- Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. (Dessler, 2003).

- Pelatihan adalah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. (Mathis-Jackson, 2006).

Dengan demikian, berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapatlah disimpulkan, bahwa pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi yang mana prinsip-prinsip pembelajaran berikut dapat diterapkan:

- pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar;
- trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar;
- proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat;
- pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan;
- bahan-bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan;
- materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Hal ini sebagaimana Allah telah memberikan ilmu pengetahuan kepada Nabi Adam a.s, dengan menjelaskan berbagai hal yang dia butuhkan dan memiliki arti yang lengkap sehingga dapat mematahkan sanggahan para malaikat yang kurang akan akan ketetapan Allah dengan menjadikan Nabi Adam As. sebagai khalifah. Peristiwa ini Allah abadikan dalam QS Al-Baqarah [2]: 31, yang berbunyi:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ
 أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: “ Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, Kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: “Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar!”

Dari ayat di atas bisa dipahami bahwa Allah Subhanahuata’ala telah mengajarkan ilmu kepada Nabi Adam dengan jalan memasukkan ke dalam kalbunya pengetahuan tentang benda-benda. Benda-benda itu yang ternyata bukan saja benda-benda mati, tetapi juga makhluk-makhluk

berakal. Kepada para malaikat, Allah berfirman untuk memojokkan mereka, “Beritahukanlah kepada-Ku nama-nama benda itu jika kamu memang benar. “ Akan tetapi, para malaikat itu tidak tahu dan tidak bisa menjawab, malahan mereka menjawab; “Maha suci Engkau, tidak ada yang kami ketahui selain dari apa yang telah Engkau ajarkan kepada kami; sesungguhnya Engkaulah yang Maha Mengetahui lagi Maha Bijaksana.” QS Al-Baqarah [2]: 32.

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ
الْحَكِيمُ

Untuk lebih jelasnya keterangan tentang prinsip-prinsip pembelajaran yang Allah ilhamkan kepada Nabi Adam as., sebagaimana ditafsirkan surah Al-Baqarah [2]: 31: Dalam surah Al-Baqarah (2): 31 Allah Subhanahuata’ala. menunjukkan suatu keistimewaan yang telah dikaruniakan-Nya kepada Adam As. yang tidak pernah dikaruniakan-Nya kepada makhluk-makhluk-Nya yang lain, yaitu ilmu pengetahuan dan kekuatan akal tau daya pikir yang memungkinkannya untuk mempelajari sesuatu dengan sedalam- dalamnya. Keistimewaan ini diturunkan pula kepada turunannya, yaitu umat manusia. Oleh sebab itu, manusia (Adam a.s. dan keturunannya) lebih patut dari malaikat untuk dijadikan khalifah.

Ayat ini menerangkan bahwa Allah Subhanahuata’ala. mengajarkan kepada Adam As nama-nama dan sifat-sifat dari semua benda yang penting-penting. Ada pun cara mengajarkan nama benda-benda tersebut kepada Adam As, ialah dengan memberikan ilham kepadanya serta menanamkan daya pikir, yang memungkinkannya untuk mengembangkan pengetahuannya itu. Setelah nama benda-benda itu diajarkan-Nya kepada Adam as. Allah Subhanahuata’ala memperlihatkan benda-benda itu kepada para malaikat dan diperintahkan-Nya agar mereka menyebutkan nama benda-benda tersebut yang telah diajarkan-Nya kepada Adam a.s. Dan ternyata mereka tak dapat menyebutkannya.

Hal ini untuk memperlihatkan keterbatasan ilmu pengetahuan para malaikat itu dan agar mereka mengetahui keunggulan Adam as, terhadap mereka dan agar dapat pula mereka mengetahui ketinggian hikmah-Nya

dalam memilih Adam as sebagai khalifah. Juga untuk menunjukkan bahwa jabatan sebagai khalifah, yaitu untuk mengatur segala sesuatu dan untuk menegakkan kebenaran dan keadilan di bumi ini memerlukan ilmu pengetahuan yang banyak serta kemampuan dan daya pikir yang kuat.

Perintah Allah Subhanahuata'ala kepada mereka untuk menyebutkan nama makhluk-makhluk itu juga merupakan suatu peringatan kepada mereka yang tadinya merasa bahwa diri mereka adalah lebih patut untuk diangkat sebagai khalifah, maka Allah Subhanahuataala menuntukan kekurangan mereka sehingga seakan-akan Ia berfirman kepada mereka, 'Hai para malaikat! Jika kamu menganggap Adam dan keturunannya tidak patut dijadikan khalifah di bumi dan kamu merasa lebih patut memangku jabatan, cobalah buktikan kebenaran alasan itu, cobalah kamu sebutkan nama benda-benda ini yang Aku perlihatkan kepadamu.'

Ternyata mereka tidak dapat menyebutkannya karena mereka memang tidak diberi ilmu seperti yang dikaruniakan Allah kepada manusia. Karena mereka tidak dapat mengetahui dan menyebutkan nama benda-benda yang dapat mereka lihat di hadapan mereka, tentulah mereka lebih tidak mengetahui hal-hal gaib yang belum mereka saksikan, antara lain ialah hikmah Allah Subhanahuata'ala dalam menjadikan Adam as. sebagai khalifah.

Setelah para malaikat menyadari kurangnya ilmu pengetahuan mereka karena tidak dapat menyebutkan nama makhluk-makhluk yang ada di hadapan mereka, lalu mengakui terus terang kelemahan diri mereka dan berkata kepada Allah Subhanahuata'ala bahwa Dia Mahasuci dari segala sifat-sifat kekurangan yang tidak layak bagi-Nya dan mereka menyatakan tobat kepada-Nya. Mereka pun yakin bahwa segala apa yang dilakukan Allah Subhanahuata'ala, tentulah berdasarkan ilmu dan hikmah-Nya yang Maha tinggi dan Sempurna, termasuk masalah pengangkatan Adam a.s. menjadi khalifah. Mereka mengetahui bahwa ilmu pengetahuan mereka hanyalah terbatas kepada apa yang diajarkan-Nya kepada mereka. Dengan demikian, habislah keragu-raguan mereka tentang hikmah

Allah Subhanahuata'ala. dalam pengangkatan Adam a.s. menjadi khalifah di bumi. Dari pengakuan para malaikat ini, dapatlah dipahami bahwa pertanyaan yang mereka ajukan semula mengapa Allah mengangkat Adam as. sebagai khalifah, bukanlah merupakan suatu sanggahan dari mereka terhadap kehendak Allah Subhanahuata'ala, melainkan hanyalah

sekadar pertanyaan meminta penjelasan. Setelah penjelasan itu diberikan dan setelah mereka mengakui kelemahan mereka, dengan rendah hati dan penuh ketaatan mereka mematuhi kehendak Allah, terutama dalam pengangkatan Adam as. menjadi khalifah.

Mereka memuji Allah Subhanahuata'ala karena Dia telah memberikan ilmu pengetahuan kepada mereka sesuai dengan kemampuan yang ada pada mereka. Selanjutnya, mereka mengakui pula dengan penuh keyakinan dan menyerah kepada ilmu Allah Maha luas dan hikmah-Nya yang Maha tinggi. Lalu mereka menegaskan bahwa hanyalah Allah yang Maha Mengetahui dan Maha bijaksana.

Hal ini mengandung pelajaran bahwa manusia yang telah dikaruniai ilmu pengetahuan yang lebih banyak dari yang diberikan kepada para malaikat dan makhluk-makhluk lainnya, hendaklah selalu mensyukuri nikmat tersebut, serta tidak menjadi sombong dan angkuh karena ilmu pengetahuan yang dimilikinya serta kekuatan dan daya pikirannya. Sebab, betapa pun tingginya ilmu pengetahuan dan teknologi manusia pada zaman kita sekarang ini, tetapi masih banyak rahasia-rahasia alam ciptaan Tuhan yang belum dapat dijangkau oleh ilmu pengetahuan manusia, misalnya hakikat ruh yang ada pada diri manusia sendiri. Allah

Subhanahuata'ala telah memperingatkan bahwa ilmu pengetahuan yang dikaruniakan-Nya kepada manusia hanyalah sedikit sekali dibandingkan kepada ilmu dan hakikat-Nya.

Allah Subhanahuata'ala berfirman dalam surah Al-Isra' [17]: 85.

وَسَأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا



Artinya: Dan mereka bertanya kepadamu tentang ruh. Katakanlah: “Ruh itu termasuk urusan Tuhan-ku, dan tidaklah kamu diberi pengetahuan melainkan sedikit.”

Selama manusia tetap menyadari kekurangan ilmu pengetahuannya, tentulah tidak akan menjadi sombong dan angkuh dan niscaya ia tidak akan segan mengakui kekurangan pengetahuannya tentang sesuatu apabila benar-benar belum mengetahuinya dan tidak akan merasa malu mempelajarinya

kepada yang lebih mengetahui. Sebaliknya, apabila mempunyai pengetahuan tentang sesuatu yang berfaedah, ilmunya itu tidak akan disembunyikannya, melainkan diajarkan dan dikembangkannya kepada orang lain, agar mereka pun dapat mengambil manfaatnya. Dari penjelasan ini, kita dapat memahami bahwa dalam upaya pelatihan hendaklah pihak yang diberikan pelatihan harus dapat dimotivasi untuk belajar, pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan, serta materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Walaupun pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan merakasaat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang. Sebaliknya pengembangan dapat membantu individu untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang. Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian, keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan akan menambah kemampuan karyawan dan demikian pula bagi perusahaan, yang mementingkan tuntutan para manajer dan departemen SDM. Akan tetapi, kegiatan pelatihan dan pengembangan adalah bukan solusi yang universal yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Rancangan tugas yang efektif, pemilihan/seleksi, penempatan dan kegiatan-kegiatan lainnya juga diperlukan. Meskipun begitu, kegiatan pelatihan dapat memberikan kontribusi yang berarti kalau dikerjakan secara benar.

Pengembangan manajemen adalah proses mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk meraih sukses seorang pemimpin organisasi. Allah Subhanahuata'ala berfirman dalam surah Al-Jumuah [62]: 2.

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ، وَيُزَكِّيهِمْ
وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٢﴾

Artinya: “ia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (As-Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.

Pada ayat ini, Allah Subhanahuata'ala menerangkan bahwa Dia-lah yang mengutus kepada bangsa Arab yang mash buta huruf, yang belum tahu membaca dan menulis pada waktu itu, seorang Rasul dari kalangan mereka juga, yaitu Nabi Muhammad SallallahuAlaihi Wasallam dengan tugas sebagai berikut.

1. Membacakan ayat suci Al-Qur'an yang di dalamnya terdapat petunjuk dan bimbanga nuntuk memperoleh kebaikan dunia dan akhirat.
2. Membersihkan mereka dari akidah yang menyesatkan, dosa kemusyrikan, sifat-sifatjahiliyah yang biadab sehingga mereka itu berakidah tauhid meng-Esa-kan AllahSubhanahuata'ala, tidak tunduk kepada pemimpin-pemimpin yang menyesatkan mereka dan tidak percaya lagi kepada sembahen mereka seperti batu, pohon, kayu, dan sebagainya.
3. Mengajarkan kepada mereka syariat agama beserta hukum-hukumnya serta hikmah-hikmah yang terkandung di dalamnya.

Disebutkan secara khusus bangsa Arab yang buta huruf itu, tidaklah berarti bahwa kerasulan Nabi Muhammad itu terbatas hanya kepada bangsa Arab saja; tetapi kerasulan Nabi Muhammad itu imam meliputi semua makhluk terutama jin dan manusia, sebagai mana firman Allah Subhanhuata'ala dalam surah Al-Anbiya [21]: 107.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

Artinya: “Dan tiadakah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam

Tujuan Allah Subhanahuata'ala mengutus Nabi Muhammad yang membawa agama-Nya itu, tidak lain hanyalah agar mereka berbahagia di dunia dan di akhirat. Orang-orang yang beriman dan mengikuti petunjuk agama itu akan memperoleh rahmat dan Allah berupa rezeki dan karunia di dunia dan di akhirat nanti mereka akan memperoleh rahmat berupa surga yang disediakan Allah bagi mereka. Sedang orang-orang yang tidak beriman akan memperoleh rahmat pula, karena dengan cara yang tidak langsung mereka mengikuti sebagian ajaran-ajaran agama itu, sehingga mereka memperoleh kebahagiaan hidup didunia.

Jika dilihat sejarah manusia dan kemanusiaan, agama Islam adalah agama yang berusaha sekuat tenaga menghapuskan perbudakan dan penindasan oleh manusia terhadap manusia yang lain. Seandainya dibuka pintu perbudakan hanyalah sekadar untuk mengimbangi perbuatan orang-orang kafir terhadap kaum Muslimin, Sedangkan jalan-jalan untuk menghapuskan perbudakan dibuat sebanyak-banyaknya. Demikian pula prinsip-prinsip musyawarah yang ditetapkan agama Islam lebih tinggi nilainya dari prinsip-prinsip demokrasi yang selalu diagung-agungkan. Perbaikan-perbaikan tentang kedudukan wanita yang waktu itu hampir sama dengan binatang, dan pengakuan terhadap kedudukan anak yatim, perhatian terhadap fakir dan miskin, melakukan jihad untuk memerangi kebodohan dan kemiskinan, semuanya diajarkan oleh Al-Qur'an dan Hadis.

Dengan demikian, seluruh umat manusia memperoleh rahmat, baik yang langsung atau tidak langsung dari agama yang dibawa Muhammad. Tetapi kebanyakan manusia masih mengingkari padahal rahmat yang mereka peroleh itu adalah rahmat dan nikmat Allah Subhanahuata'ala.

Firman Allah Subhanahuata'ala dalam surah Al-A'raf [7]: 158.

قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا الَّذِي لَهُ مَلِكُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ يُحْيِي وَيُمِيتُ فَآمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ النَّبِيِّ الْأُمِّيِّ الَّذِي يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَكَلِمَاتِهِ وَاتَّبِعُوهُ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٥٨﴾

Artinya: “Katakanlah: “Hai manusia, sesungguhnya aku adalah utusan Allah kepadamu semua. Yaitu, Allah yang mempunyai kerajaan langit dan bumi; tidak ada Tuhan (yang berhak disembah) selain Dia, yang menghidupkan dan mematikan. ‘Maka berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya, Nabi yang Ummi yang beriman kepada Allah dan kepada kalimat-kalimat. (Kitab-kitab-Nya) dan ikutilah Dia, supaya kamu mendapat petunjuk.”

Ayat kedua in diakhiri dengan ungkapan bahwa orang Arab itu, sebelumnya benar- benar dalam kesesatan yang nyata. Mereka itu pada umumnya menganut dan berpegang teguh kepada agama samawi, yaitu agama Nabi Ibrahim as., lalu mereka mengubah dan menukar akidah tauhid dengan syirik, keyakinan mereka dengan keraguan, mengadakan sesembahan selain dari Allah Subhanahuata'ala.

Pada ayat yang terdahulu Allah Subhanahuata'ala. menerangkan bahwa kerasulan Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam telah diisytarkan dalam Kitab Taurat dan Injil, dan menyebutkan kemuliaan orang-orang yang mengikuti agamanya, ia akan bahagia hidup di dunia dan di akhirat anti. Pada ayat ini diterangkan tentang keumuman risalah yang dibawa Nab Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam, yaitu agama yang berlaku seluruh umat manusia di dunia, tidak seperti risalah-risalah rasul yang sebelumnya yang hanya khusus untuk suatu umat saja, Dan beliau mengajak seluruh umat manusia agar mengikuti agama tersebut.

Allah Subhanahuata'ala. memerintahkan kepada Nab Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam. agar ia menyeru seluruh umat manusia mengikuti agama yang dibawanya, dimana saja mereka berada, dan bangsa apa pun dia agar dia menerangkan bahwa dia adalah Rasul Allah yang diutus kepada mereka semua. Keumuman risalah Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam. dinyatakan lagi oleh firman Allah Subhanahuata'ala surah Saba' [34]: 28.

وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَٰكِنَّ
أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٢٨﴾

Artinya: “Dan Kami tidak mengutus kamu, melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahu.

Kemudian Nabi Sallallahu Alaihi Wasallam disuruh lagi mengatakan kepada kaum musyrikin itu bahwa Allah akan mengumpulkan kita semua pada Hari Kiamat dan di sanalah nanti Dia akan memberi keputusan terhadap kita dan amal perbuatan kita dengan seadil-adilnya. Di sana akan nyata dengan jelas siapa di antara kita yang seat dan siapa yang menempuh

jalan yang lurus, siapa di antara kita yang salah dan siapa yang benar. Semua amal perbuatan hamba-Nya akan ditimbang dengan neraca keadilan. Amal yang buruk dibalasi dengan balasan yang setimpal dan amal yang baik diisi dengan pahala berlipat ganda.

Hal ini tersebut pula dengan jelas pada surah Al-Rum [30]: 14-16. Allah Subhanahuata'ala berfirman yaitu:

وَيَوْمَ تَقُومُ السَّاعَةُ يُنْفِقُونَ ۖ فَمَا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَهُمْ فِي رَوْضَةٍ يُحْبَرُونَ ۖ وَأَمَّا الَّذِينَ كَفَرُوا وَكَذَّبُوا بِآيَاتِنَا وَفُتِنُوا بِالْآخِرَةِ فَاُولَٰئِكَ فِي الْعَذَابِ مُخَضَّرُونَ ۖ

Artinya: “Dan pada hari terjadinya kiamat, di hari itu mereka (manusia) bergolong-golongan. Adapun orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, mereka di dalam taman (surga) bergembira. Adapun orang-orang yang kafir dan mendustakan ayat-ayat Kami (Al-Qur’an) serta (mendustakan) menemui hari akhirat, maka mereka tetap berada di dalam siksaan (neraka)”

Di sanalah anti Allah memberikan keputusan, tak ada yang dapat membantah karena semua keputusan itu berdasarkan fakta-fakta yang nyata yang tak dapat disangkal lagi. Allah Maha Mengetahui kapan vonis itu akan dijatuhkan-Nya, tak ada seorang hamba pun yang dapat mengetahuinya karena Dialah yang Maha pemberi Keputusan dan Maha Mengetahui. Dan firman Allah juga dalam surah Al-An’âm [6]: 19.

قُلْ أَيُّ شَيْءٍ أَكْبَرُ شَهَادَةً قُلِ اللَّهُ شَهِيدٌ بَيْنِي وَبَيْنَكُمْ وَأُوحِيَ إِلَيَّ هَذَا الْقُرْءَانُ لِأُنذِرَكُمْ بِهِ وَمَنْ بَلَغَ أَبَيْنُكُمْ لَتَشْهَدُنَّ أَنَّ مَعَ اللَّهِ إِلَهَةً أُخْرَىٰ قُلِ لَا أَشْهَدُ قُلْ إِنَّمَا هُوَ إِلَهٌُ وَاحِدٌ وَإِنِّي بَرِيءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ۝١٩

Artinya: “Katakanlah: “Siapakah yang lebih kuat persaksiannya?” Katakanlah: “Allah”. Dia menjadi saksi antara aku dan kamu. dan Al-Qur’an ini diwahyukan kepadaku supaya dengan Dia aku memberi peringatan kepadamu dan kepada orang-orang

yang sampai Al-Qur'an (Kepadanya). Apakah sesungguhnya kamu mengakui bahwa ada tuhan-tuhan lain di samping Allah?" Katakanlah: "Aku tidak mengakui." Katakanlah: "Sesungguhnya Dia adalah Tuhan Yang Maha Esa dan sesungguhnya aku berlepas diri dari apa yang kamu persekutukan (dengan Allah)."

Dalam ayat ini Allah Subhanahuata'ala. memerintahkan lagi kepada Rasul-Nya agar menanyakan kepada orang-orang kafir Quraisy tentang syahadat (persaksian pembuktian) yang lebih kuat, yakni persaksian yang tidak mungkin mengandung unsur kedustaan, kepalsuan atau kesalahan.

Syahadat ialah keterangan yang bersumber dari pengetahuan, pengenalan, dan keyakinan yang didasarkan atas penyerapan indrawi atau tanggapan pikiran dan perasaan. Perkara apakah yang akan disaksikan itu? Dan siapakah yang menjadi saksi, supaya persaksian itu tidak diraguragukan? Perkara yang meminta persaksian itu ialah kerasulan Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam dan keesaan Allah mutlak yang diajarkan beliau. Orang-orang kafir itu menolaknya. Untuk menghadapi perkara ini Allah Subhanahuata'ala menanyakan kepada mereka melalui Rasul-Nya, "Persaksian siapakah yang lebih kuat dan lebih benar yang tidak menimbulkan keraguan lagi. Kemudian Allah menyuruh Rasul-Nya untuk menjawab sendiri pertanyaan itu dengan jawaban, "Bahwa Allah yang menjadi saksi antara beliau dengan mereka dan Allah telah menurunkan Al-Qur'an kepada beliau untuk memperingatkan mereka tentang azab bagi mereka yang mendustakan kenabiannya dan ajaran yang dibawanya yang sudah diperkuat dengan persaksian Allah Subhanahuata'ala."

Demikian juga, Al-Qur'an itu diturunkan untuk memberikan peringatan kepada semua orang yang telah sampai Al-Qur'an itu kepada mereka. Wajiblah atas mereka untuk mengikuti Al-Qur'an sampai hari kiamat. Persaksian Allah atas kerasulan Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam ialah: pertama, Kitab Al-Qur'an sebagai mukjizat yang abadi. Manusia tidak mampu menirunya baik mengenai bahasa ataupun makna serta isinya yang mengandung berita-berita gaib, janji kemenangan bagi Rasul dan umatnya terhadap orang-orang musyrikin. Dalam Al-Qur'an itu sendiri banyak pertanyaan-pertanyaan Allah Subhanahuata'ala. tentang kenabian dan kerasulan Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam. Kedua, kitab-kitab Samawi seperti Taurat dan Injil yang menggambarkan

tentang kelahiran Nabi Muhammad Sallallahu Alaihi Wasallam. serta sifat-sifat dan tanda-tanda kenabian beliau.

4.2. Prinsip-Prinsip Pengembangan SDM dalam Islam

Prinsip-prinsip manajemen Islam, khususnya dalam hal pemberdayaan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan dalam beberapa poin sebagai berikut:

f. Prinsip Kompetensi

Prinsip kompetensi adalah prinsip utama dalam manajemen Islam, Kompetensi yang dimaksud disini adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh personal sebagai bagian dari organisasi atau bagian dari suatu proses kerja, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Kompetensi yang dimaksud dapat berupa kompetensi kognitif, yakni kemampuan pengetahuan dan daya analisis, kompetensi sikap seperti keberanian, kejujuran, dedikasi atau liyalitas, disiplin dan sebagainya, serta kompetensi keterampilan yang melingkupi kecakapan, ketepatan dan kecepatan dalam melakukan suatu pekerjaan. Firman Allah dalam surat An-Naml 38-39 misalnya dapat kita ambil pelajaran mengenai prinsip ini.

قَالَ يَتَأْتِيهَا الْمَلَأُوا أَئِكُمْ يَا تِسِي بِعَرَشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ ﴿٢٨﴾ قَالَ
عَفْرِيْتُ مِّنَ الْجِنِّ أَنَا ءَانِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِن مَّقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ
أَمِينٌ ﴿٢٩﴾

Artinya: “Dia (Sulaiman) berkata, “Wahai para pembesar! Siapakah di antara kamu yang sanggup membawa singgasananya kepadaku sebelum mereka datang kepadaku menyerahkan diri?” ‘Ifrat dari golongan jin berkata, “Akulah yang akan membawanya kepadamu sebelum engkau berdiri dari tempat dudukmu; dan sungguh, aku kuat melakukannya dan dapat dipercaya.” (Q.S. An-Naml: 38-39)

Dalam ayat diatas dikisahkan bahwa Nabi Sulaiman bertanya kepada para bawahannya (termasuk bangsa jin) dalam sebuah rapat, tentang siapa

diatnasa bawahannya yang memiliki kemampuan untuk memindahkan singgasana Ratu Bilqis dari istananya untuk dibawa ke istana Nabi Sulaiman, nabi Sulaiman mencari orang yang memiliki kompetensi untuk melakukan suatu pekerjaan atau dengan kata lain bahwa nabi Sulaiman sedang mencari person yang memiliki kemampuan atau skill untuk dapat melaksanakan tugas dalam upayanya mencapai tujuan.

g. Prinsip keoptimalan dan kelebihan dalam kompetensi

Prinsip kedua dari manajemen Islam adalah: kompetensi yang dimiliki harus optimal dan melebihi kompetensi personal lain yang memiliki kompetensi yang sama. Langkah yang harus diambil oleh seorang manajer dalam menentukan sumber daya manusia yang akan diberdayakan dalam suatu mekanisme kerja adalah bahwa ketika seorang manajer dihadapkan pada adanya dua orang atau lebih dari anggota organisasi, maka seorang manajer harus mengutamakan seseorang yang memiliki kompetensi yang melebihi kompetensi yang dimiliki personal lain.

Manajemen yang baik adalah sistem manajemen yang memperhatikan efektifitas pekerjaan, namun manajemen yang baik tidak hanya diukur dari seberapa efektifnya pekerjaan dilakukan. Efisiensi dalam suatu mekanisme kerja tidak semata-mata berpegang pada prinsip kompetensi. Suatu porses manajemen akan dikatakan berkinerja lebih baik apabila proses kerja dilakukan secara efisien. Efisiensi pekerjaan mensyaratkan kompetensi yang lebih baik

Islam mengajar bahwa prinsip kompetensi semata-mata tidak cukup untuk sebuah sistem manajemen, akan tetapi harus dilengkapi dengan pertimbangan pada perhatian terhadap adanya kompetensi yang lebih optimal untuk efisiensi pekerjaan. Konsep seperti ini dapat kita sarikan dari juga kisah yang dituangkan dalam kelanjutan diatas sebagai berikut ini:

قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ
 فَلَمَّا رآه مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِن فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ
 أَكْفُرُ وَمَن شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ ﴿٤٠﴾

Artinya: “Berkatalah seorang yang mempunyai ilmu dari Al Kitab: “Aku akan membawa singgasana itu kepadamu sebelum matamu berkedip”. Maka tatkala Sulaiman melihat singgasana itu terletak di hadapannya, iapun berkata: “Ini termasuk kurnia Tuhanku untuk mencoba aku apakah aku bersyukur atau mengingkari (akan nikmat-Nya). Dan barangsiapa yang bersyukur maka sesungguhnya dia bersyukur untuk (kebaikan) dirinya sendiri dan barangsiapa yang ingkar, maka sesungguhnya Tuhanku Maha Kaya lagi Maha Mulia”. (QS. A-Naml: 40)

h. Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan

Sistem manajemen sumber daya manusia yang baik adalah sistem yang menekankan pada adanya kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan. Maka dalam perspektif ini, analisis kebutuhan mutlak dilakukan oleh suatu organisasi atau perorangan dalam sistem rekrutmen tenaga kerja. Kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai kebutuhan hanya akan menimbulkan kekacauan dan dapat mengancam kinerja organisasi dan dapat keberlanjutan (*sustainability*) keberadaan organisasi. Karena itu prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan menjadi sesuatu yang prinsip dalam sistem manajemen. Prinsip ini telah diajarkan Nabi Muhammad kepada kita. Melalui sejarah nabi kita dapat mengambil pelajaran tentang prinsip manajemen ini. Dalam upaya dakwah Rasulullah, kita mengetahui bahwa ada empat orang sahabat utama yang menjadi pilar utama perjuangan dakwah nabi yakni Abu Bakar Ash-Shiddiq, Umar bin Khattab, Usman bin Affan dan Ali bin Abi Thalib.

i. Prinsip kesesuaian kompetensi personal dengan penempatan

Dalam sebuah hadist yang sangat populer Nabi bersabda: “Apabila diserahkan suatu urusan (tugas/pekerjaan) kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kegagalan dan kehancurannya”

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan dengan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional atau objektif bukan emosional subjektif yang didasarkan atas dasar suka atau tidak suka. Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempatkan yang tepat akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Penempatan orang sesuai dengan keahlian atau kompetensi kerja secara tepat merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerbohan dalam penempatan seseorang dalam melaksanakan suatu kerja atau tugas akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu seorang pimpinan atau manajer yang berpengalaman akan menempatkan seseorang sesuai kompetensinya sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

j. Prinsip batasan kewenangan

Rasulullah atau utusan Allah telah diingatkan oleh Allah akan adanya batasan kewenangan dalam tugas kerasulannya. Ayat dibawah ini menginformasikan kepada kita bahwa dalam tugas ilahiyah yang diemban nabi Muhammad memiliki batas kewenangan. Nabi diingatkan bahwa kewenangan dirinya dalam dakwah hanyalah sebatas pemberi peringatan. Dalam firman Allah SWT Al-Qur’an Al-Ghasiyah ayat 21 berikut ini:

فَذَكِّرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ ﴿٢١﴾

Artinya: “Maka berilah peringatan, karena sesungguhnya kamu hanyalah orang yang memberi peringatan. Kamu tidak memiliki kekuasaan atas diri mereka (yang diberi peringatan)” (Q.S. Al-Ghasiyah: 21)

Dalam ayat ini Allah jelas mengingatkan bahwa kewenangan Nabi Muhammad adalah hanya sebatas pemberi peringatan, beliau tidak

diberi kekuasaan atas diri manusia. Maka dalam menjalankan tugasnya, nabi Muhammad tidak pernah melakukan pemaksaan kepada orang untuk beriman. Bahkan beliau tidak pernah merasa dendam terhadap orang-orang yang telah menyakitinya dalam menjalankan dakwah.

Setiap kewenangan dalam manajemen Islam memiliki batas-batasnya. Kesadaran akan batasan kewenangan ini harus dimiliki oleh setiap individu dalam suatu sistem organisasi. Seorang pemimpin memiliki batas kewenangan atas orang yang di pimpinnya, karyawan memiliki batasan kewenangan atas posisi dan tugasnya. Batasan kewenangan ini tidak boleh dilangkahi atau dilanggar. Pelanggaran atas batas kewenangan akan dapat merusak sistem organisasi, yang pada akhirnya membawa pada kegagalan dan bahkan kehancuran.

4.3. Peran Kemitraan dalam Pelatihan dan Pendidikan

Dalam melakukan sosialisasi, latihan dan pendidikan ada 3 kemitraan yang berperan dan saling mendukung dalam seluruh aktivitas organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Peran Manajer Puncak

Banyak perusahaan merasa sosialisasi aktivitas pelatihan dan pengembangan membutuhkan biaya yang cukup besar, seperti perusahaan motorola memberikan kepada semua pegawainya pelatihan sebesar 40 jam pertahun dan menghabiskan biaya sekitar 1 persen dari penjualan tahunan.

Manajemen puncak menyadari pelatihan dan pengembangan harus dilakukan untuk mendapatkan bisnis yang efektif. Namun imbalan dari dukungan manajemen puncak ini sangat mengesankan yaitu Motorola mengkalkulasikan setiap \$ 1 yang digunakan untuk aktivitas pelatihan dapat menghasilkan \$ 30 keuntungan produktivitas dalam 3 tahun atau keuntungan meningkat menjadi 47 %. Amerika Serikat menginvestasikan lebih sedikit biaya untuk pelatihan yaitu 40 jam latihan untuk 6 bulan pertama kerja dan dibandingkan perusahaan Jepang 300 jam untuk pekerjaan yang sama.

2. Peran Pegawai

Peran pegawai sebagai pendukung untuk mengidentifikasi kebutuhan latihan dan pengembangan beserta para professional SDM dan manajer Lini atau dengan perkataan lain efektifitas system latihan suatu organisasi membutuhkan dukungan dan kerja sama semua pegawai dalam

system serta dukungan manajemen puncak dan professional SDM. Para anggota dalam Tim sering dikelola sendiri dan bertanggung jawab untuk melatih para anggota timnya. Tidak semua pegawai aktif dalam merancang dan melaksanakan system pelatihan namun organisasi sebagian besar sangat tergantung pada pegawai untuk menggunakan system pelatihan tersebut. Kadangkala perusahaan menjadi sponsor dalam pertemuan informal untuk tujuan memberi kesempatan terhadap pegawai untuk dapat bersosialisasi terhadap karyawan lain dalam perusahaan yang sama, membuat kelompok/ jaringan kerja dan membentuk hubungan mentoring.

Peran pegawai seperti ini dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar serta mengidentifikasi diri lebih baik. Disamping itu perusahaan juga dapat menawarkan kegiatan formal untuk mendukung secara tidak langsung terhadap perencanaan karir dan pengembangan diri.

Dari poin diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan sangat banyak perannya dalam organisasi sebagai peran pendukung dalam program pelatihan pengembangan dan sosialisasi, serta menerima tanggung jawab mencari dan menggunakan sumberdaya yang ada diluar perusahaan untuk memenuhi kebutuhan latihan dan pengembangan sesama rekan di tempat kerja.

3. Professional SDM

Professional SDM bekerja sama dengan manajer lini dalam menetapkan kebutuhan terhadap pelatihan dan pengembangan. Program pengembangan dan pelatihan dilakukan sangatlah penting untuk menunjang dan menyesuaikan kebutuhan bisnis dengan kebutuhan para pegawai. Disamping itu Profesional SDM juga berperan dalam memberikan informasi kepada semua para pegawai tentang program yang ada dan mengevaluasi program tersebut dalam pencapaian tujuan dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Keberhasilan 3 aktivitas motivator ini dapat dilihat dari keberhasilan perusahaan Nortstrom titik kuncinya adalah pada mutu para penjual yang diseleksi, dan dilatih serta didorong untuk hampir semua alasan untuk memuaskan pelanggan untuk itu mereka dibayar lebih mahal dibandingkan perusahaan saingan. Contoh lainnya Terdapat perusahaan yang memenuhi selera kosumen dengan memperbaiki sepatu yang telah dibeli tahun lalu dan diperbaikinya sehingga baru kembali.

Filosofis bisnis diorientasikan pada kegiatan latihan sebagai sarana memenuhi kepuasan pelanggan sehingga latihan yang efektif merupakan kegiatan yang relatif kompleks dan menantang dan hubungannya dengan sumberdaya lainnya,

Peran latihan bagi para pegawai kadangkala bukan disebabkan karena kebutuhan tapi pelatihan ini diberikan karena terdapatnya reward yang diberikan perusahaan karena kinerja yang unggul. Latihan juga diberikan kepada karyawan yang baru dipromosikan. Namun pelatihan dan pengembangan juga dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan meralat defisiensi keahlian, serta menambah keahlian spesifik pekerjaan untuk mempersiapkan diri menerima peran dikemudian hari. Tanpa menentukan kebutuhan pelatihan, suatu organisasi tidak dapat menjamin bahwa latihan yang tepat akan diberikan kepada peserta latihan yang tepat .

Pegawai baru membutuhkan sosialisasi baik bagi pegawai yang memasuki pekerjaan baru keunit-unit baru dalam perusahaan. Para manajer menganggap pelamar yang direkut dari sumber yang telah menghasilkan orang berprestasi baik dibutuhkan sedikit sosialisasi. Penempatan internal membutuhkan lebih sedikit sosialisasi dari mereka yang baru di terima.

4.4. Hubungan Sosialisasi, Pelatihan & Pengembangan Serta Konsekuensinya

Dalam melakukan sosialisasi, latihan dan pengembangan dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

- 1. Lingkungan Eksternal.** Lingkungan eksternal dipengaruhi oleh faktor hukum dan faktor pendidikan yang mempengaruhi sosialisasi latihan dan pengembangan.
- 2. Lingkungan Internal.** Lingkungan internal yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah : adanya perubahan teknologi, perubahan strategi bisnis, kepentingan etika, nilai-nilai perbedaan dan dukungan manajemen puncak.
- 3. Kegiatan SDM.** Kegiatan Sumberdaya Manusia dalam meningkatkan sosialisasi, pelatihan dan pengembangan yang didukung oleh perencanaan sumberdaya manusia, penganalisaan jabatan, melaksanakan perekrutan dan seleksi: aktifitas pengukuran kinerja dan strategi kompensasi yang selalu disesuaikan dengan perkembangan dunia bisnis.

Dari 3 faktor diatas yang mempengaruhi tingkat sosialisasi, latihan dan pengembangan maka ada 2 aspek yang perlu diperhatikan lebih lanjut yaitu sebagai berikut :

- a. Menganalisa kebutuhan dalam memperhatikan tujuan, yang meliputi tujuan organisasi, tujuan pekerjaan, tujuan orang dan demografi.
- b. Dalam menganalisa kebutuhan dan menentukan tujuan tentunya harus diketahui siapa yang berperan, siapa yang menyediakan, bagaimana merancang dan dimana dilaksanakan aktifitas sosialisasi, pelatihan dan pengembangan.

Aspek diatas akan mendukung tercapainya kegiatan sosialisasi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja untuk mencapai tujuan karyawan dan organisasi perusahaan. Kegiatan sosialisasi, pelatihan dan pengembangan akan membawa hasil yang terlihat dari perubahan sikap karyawan, peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, kinerja yang tinggi dan dibutuhkannya adanya perencanaan karir dan kondisi ini akan terlihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan.

Sebagai manapun yang dihasilkan oleh aktivitas sosialisasi. Pelatihan dan pengembangan harus selalu dilakukan, aktivitas evaluasi dan melakukan perbaikan-perbaikan sebagai revisi untuk mencapai lebih sempurna dimasa yang akan datang.

4.5. Pelaksanaan Sosialisasi dan Pelatihan

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan di analisa dalam realisasi terjadinya pelaksanaan sosialisasi dan pelatihan serta pengembangan yaitu sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Organisasi

Untuk setiap pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan yang efektif dalam dunia bisnis. Analisis kebutuhan organisasi yang dinilai baik jangka panjang maupun jangka pendek akan membawa pengaruh terhadap tujuan organisasi.

2. Perusahaan yang sama mempunyai strategi yang berbeda juga akan mempunyai kebutuhan yang berbeda terhadap pelatihan

3. Analisis Kebutuhan Jabatan

Pada analisa jabatan terdapat tugas dan tanggung jawab yang diuraikan dalam *job discription* dan membutuhkan keterampilan dalam

mengerjakannya untuk itu tentunya harus memenuhi standar minimum yang harus dipenuhi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Atas informasi pencapaian kinerja maka program pelatihan merupakan hal yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja.

4.6. Pelatihan Berdasarkan Lokasi

Pelatihan dapat dilakukan dengan 3 cara berdasarkan lokasi latihanyaitu *On the Job Training (OJT)* dan *Off Site* serta *Off The Job Training*. *On The job Training (OJT)*. *On the Job Training* biasanya dilakukan pada waktu pekerjaan berlangsung dan diawasi oleh manajer/ pengawas. Para karyawan belajar dengan mengamati para pekerja yang telah berpengalaman dalam bekerja. Oleh sebab itu pelatih sebaiknya menyediakan model peran yang berpestasi dan bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan tersebut.

4.6.1.Keunggulan dan kelemahan Program Pelatihan Berdasarkan Lokasi

Terdapat beberapa keunggulan dan kelemahan program pelatihan yang dilakukan berdasarkan lokasi sebagai berikut :

1. **Pelatihan *On The Job*** dapat dipaparkan sebagai tabel dibawah ini :

Tabel 5.1. Keunggulan dan Kelemahan Pelatihan On The Job

Jenis Program On The Job	Keunggulan	Kelemahan
Latihan Instruksi Kerja	Transfer belajar mudah dan tidak terpisah	Termasuk dalam kinerja peralatan cepat rusak
Latihan Magang	Latihan bersifat ekstensif	memakan waktu lama biaya mahal dan kadangkala tidak berhubungan dgn pekerjaan
Sebagai Internal dan Asisten	Memudahkan transfer belajar dan memberikan exposure terhadap pekerja	Pekerja tidak tetap ajaran yang dialaminya
Rotasi Kerja	Memberikan exposure terhadap banyak pekerja	Tanggung jawab tidak penuh, waktu singkat

Pengawas dan mentoring	Intergrasi dalam bekerja dan biaya murah	Efektivitas tergantung pengawas Tidak dilakukan oleh semua pengawas
------------------------	--	--

Sumber: Schuler and Jacson (1996)

2. Pelatihan On Site, pelatihan on site dapat dipaparkan dengan keunggulan dan kelemahannya pada tabel 5.2. dibawah ini.

Tabel 5.2. Keunggulan dan Kelemahan Pelatihan On-Site

Jenis Program On Site	Keunggulan	Kelemahan
Instruksi Terprogram	Belajar & Umpan Balik Individual Belajar cepat	Waktu lama untuk berkembang
Videotape	Informasi Konsisten diberikan Lebih mudah dibawa	Memakan waktu lama Biaya efektif untuk kelompok besar & mahal untuk dikembangkan Tidak terdapat umpan balik
Video Disk	Menyimpan lebih banyak informasi, mudah dibawa, maju dengan cepat	Mahal untuk dikembangkan perangkat pengajaran yang terbatas
Latihan Video Interaktif	Belajar umpan balik	Mahal dilaksanakan dan dikembangkan menuntut staff untuk berkembang
Latihan Telekomunikasi	Pandangan & pengetahuan mutakhir Komunikasi cepat dan standarisasi	mahal dan sulit dibentuk, layak untuk perusahaan besar

3. Pelatihan Off The Job. Pelatihan Off The Job dengan keunggulan dan kelemahannya masing-masing dapat dipaparkan pada tabel 5.3 dibawah ini.

Jenis Program On Site	Keunggulan	Kelemahan
Kursus Formal	Murah, tidak mengganggu pekerjaan	Membutuhkan keterampilan lisan, menghambat transfer belajar
Simulasi	Membantu transfer belajar menciptakan suasana yang riang	Tidak selalu terdapat duplikasi nyata
Pusat-pusat Penilaian	Memudahkan transfer	Mahal dikembangkan, membutuhkan waktu
Permainan Peran	Baik untuk keterampilan perorangan member pandangan terhadap orang lain	Tidak menciptakan situasi nyata dan tepat
Pelatihan sensitivitas	Meningkatkan kepercayaan diri. Memberikan pandangan terhadap orang lain	Kemungkinan tidak berhubungan dengan pekerjaan
Perjalanan di hutan belantara harga diri	Membentuk tim Membangun	Mahal dilaksanakan secara fisik dan menantang

Sumber : Schuler and Jacson 1996

Seleksi ini di lakukan jika :

1. Tugas pada jabatan memerlukan ciri-ciri fisik tertentu seperti tinggi badan dan penampilan yang luwes serta menarik.
2. Kandidat pegawai melebihi dari kapasitas jabatan yang akan di isi. Teknik seleksi yang sering di gunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, tes kemampuan, tes fisik, test simulasi pekerjaan.

4.7 Kuisioner Variabel Pelatihan dan Pengembangan Untuk Penelitian

Pelatihan					
Person					
1	Saya mampu melaksanakan pelatihan pegawai dengan baik				
2	Saya bisa mengimplementasikan pelatihan pada dunia kerja				
3	Pelatihan membuat saya untuk belajar dan berkreaitivitas dalam melakukan peningkatan kinerja				
4	Ilmu pelatihan yang diperoleh membantu saya untuk pengembangan pekerjaan ke depan				
Theory					
1	Kualitas dari materi pendidikan dan pelatihan dapat digunakan dan sesuai untuk pelatihan				
2	Kesesuaian penggunaan pelatihan di organisasi sesuai bidangnya sudah tepat				
3	Materi pelatihan yang digunakan mudah untuk dipahami				
Coach					
1	Pelatih terlihat siap dan menguasai ilmu yang diberikan				
2	Pelatih sangat antusias dan menarik untuk memberikan pelatihan				
3	Pelatih memberikan umpan balik yang teratur pada kinerja setelah pelatihan				
4	Pelatih memberikan memasukkan materi ke dalam pertimbangan kebutuhan pegawai				
Method					
1	Metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kompetensi kerja pegawai				
2	Metode pelatihan yang digunakan mengarah sasaran yang dicapai				
3	Metode pelatihan yang digunakan tidak membosankan para pegawai				
Purpose					

1	Pelatihan yang diadakan sesuai dengan tujuan kerja					
2	Pelatihan yang diadakan sesuai dengan peningkatan prestasi kerja pegawai					
	Sasaran					
1	Pelatihan yang diadakan tepat sasaran dan berguna untuk menunjang kreativitas pegawai					
2	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan harapan kerja pegawai					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
	Pengembangan					
	Job Rotation					
1	Saya mempunyai perencanaan pengembangan karir saya sendiri					
2	Pekerjaan yang saya lakukan hari ini berdasar kemampuan kerja saya sendiri, walaupun itu tidak berdasar pemimpin saya					
3	Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang					
4	Saya akan merekomendasikan teman atau keluarga bekerja di tempat kerja saya					
5	Saya akan merekomendasikan berdasar reward yang diperoleh di sini					
6	saya mempunyai akses yang bagus untuk kesempatan pengembangan karir					
7	saya menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang diberikan, dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan jadwal yang telah disusun.					
8	saya berperilaku positif dalam bekerja, berhubungan secara efektif dengan rekan kerja, pengawas dan pihak lain.					

9	Saya mengidentifikasi masalah kemudian mencari solusi masalah tersebut berdasarkan informasi yang akurat dan relevan					
	Method					
1	Metode pelatihan sesuai dengan pengembangan masa karir pegawai					
2	Metode pelatihan membuat pegawai berprestasi dalam bekerja					
	Understudy					
1	Pegawai belajar secara otodidak mengenai pekerjaannya					
2	Pegawai mampu belajar dengan baik dan benar sesuai dengan tuntutan kerjanya					
	Coaching					
1	Pelatih yang mampu memberikan pengembangan karyawan dengan baik dan jelas					
2	Pelatih yang memberikan materi sesuai dengan kebutuhan karyawan					

BAB V

KINERJA KARYAWAN (JOB PERFORMANCE)

5.1. Pengertian Kinerja

Deal Kennedy (1982) di kutip dari *Ritchie* “*organizational Culture Model*“ dikatakan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kesuksesan kinerja akan menimbulkan rasa percaya diri, penghargaan dan kemandirian sendiri. Yang akhirnya akan meningkatkan lebih tinggi kinerja dalam *Ritchie*, (*Mc Carty*: 1986).

Kinerja menurut *Bernardin et al*, di kutip dari *Gomes* (2000: 135) “Catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan tertentu akan kegiatan selama periode waktu tertentu”. Hasil penelitian menyatakan adanya hubungan antara *job satisfaction* dengan *job performance* (*Albadayneh et al*).

“*The principles of equity and equality also are fundamental to the discussion of individual performance standard. Individual performance standard are embedded in many institutional measures of quality*”. (*Cremer:2000*).

Prinsip equity and equality merupakan suatu yang fundamental dalam mencapai performance individual standard. Pengukuran Standar individual performance dilakukan pada lembaga-lembaga dengan mengukur kualitasnya (*Cremer:2000*).

Kinerja merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan. (*Kartini kartono,1992:32*).

Kinerja menurut *Muhammad Agus Tulus* (1995: 125) merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta efektifitasnya (berdasarkan hasil penelitian).

Demikian juga halnya dengan tenaga kesehatan pada puskesmas dimana Kinerja tenaga kesehatan yang baik akan dapat menunjang kinerja

puskesmas sehingga penilaian kinerja terhadap tenaga kesehatan sangat penting bagi pimpinan antara lain yaitu:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang diperlukan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa menunjang.
- 2) Mengukur sejauh mana tenaga medis dapat sukses dalam pekerjaannya
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam Puskesmas.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan, keefektifan jadwal kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai alat pendorong atau membiasakan para pimpinan untuk mengobservasi perilaku para bawahan supaya dapat mengetahui minat dan kebutuhan bawahannya. dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan.

5.2. Kinerja dalam Perspektif Islam

Kinerja adalah seluruh hasil yang di produksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja adalah keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Sementara kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan dirinya. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi pada prinsip moral yang kuat dan dapat dijadikan motivasi untuk melahirkan karya yg bermutu. Allah SWT Berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Fath ayat 29 berikut ini:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ
 فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ
 وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ فَفَازَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ يُعْجِبُ
 الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا
 عَظِيمًا

Artinya: “Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar”

Dari penjelasan ayat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam bekerja diharuskan untuk mencapai karunia dari Allah. Tujuan dari seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Jika kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang maka akan tercipta kinerja yang baik. Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka, kinerja dan upaya mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik, bisa diberikan bonus dengan tujuan menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali Bin Abi Thalib r.a memberikan wasiat kepada pegawainya, “janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan berbuat jelek karena hal itu akan mendorong orang

yang berbuat baik untuk senang menambah kebaikan dan sebagai sebuah pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek”.

Kinerja menunjuk pada kemampuan seseorang dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan, sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan akan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tetapi sebaliknya Al-Qur'an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (al-falah) itu adalah orang yang banyak bertaqwa kepada Allah, khusyu sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggungjawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaf ayat 19 berikut ini:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan” (QS. Al-Ahqaf: 19)

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Sedangkan kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasi diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu. Manusia yang paling baik kinerjanya di sisi Allah adalah orang yang bertaqwa. Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 yang berbunyi:

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا
 سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِنْ أَثَرِ
 السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْأَهُ
 فَآزَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغِيظَ بِهِمُ
 الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا
 عَظِيمًا ﴿١٩﴾

Artinya: “Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar.

Al-Qur'an Surat Al-Jumu'ah ayat 10 berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
 وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.” (QS. Al-Jumu'ah: 10)

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik. Kinerja terbaik adalah berbuat sebaik-baiknya. Rasulullah SAW bersabda: “sebaik-baik pekerjaan adalah usahanya seseorang pekerja apabila ia berbuat sebaik-baiknya (HR. Ahmad)

Jadi, berdasarkan cara pandang agama Islam tergambar bahwa orientasi kinerja tidak hanya untuk memaksimalkan laba semata seperti penggunaan pada metode penilaian kinerja konvensional, tetapi orientasi kinerja perlu meliputi dimensi yang lebih luas dan menyeluruh, yakni kesejahteraan para stakeholder meliputi investor, karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, lingkungan atau sosial dan generasi yang akan datang.

5.3. Beberapa Hal yang Diperhatikan

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kinerja karyawan pada pusat kesehatan masyarakat di Provinsi Riau yaitu :

- 1) Disiplin kerja, dalam melaksanakan kegiatan di Puskesmas sangat diperlukan keteraturan pelaksanaan tugas dan fungsi untuk setiap bagian atau untuk setiap personil dengan memperhatikan disiplin waktu yang harus ditaati.
- 2) Tenaga kerja yang terampil / *skill* dalam hal peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan jasa kesehatan seoptimalnya sehingga pekerjaan yang dilaksanakan tenaga kesehatan sesuai dengan yang diharapkan puskesmas dan pasien/masyarakat.
- 3) Fasilitas kerja atau peralatan medis, penggunaan peralatan kerja yang baik yang serba otomatis akan dapat memberikan hasil yang efektif dan efisien.
- 4) Pembiayaan merupakan faktor penting dalam mewujudkan sasaran kesehatan pasien, biaya kesehatan dan pelaksanaan kegiatan sangat menentukan dalam pemberian hasil pekerjaan (Moekiyat, 1995:139).

5.4. Manfaat Pengukuran Kinerja Tenaga Kesehatan

Manfaat dari pengukuran kinerja tenaga kesehatan adalah:

- a) Peningkatan prestasi kerja, dimana pimpinan maupun karyawan kesehatan akan memperoleh umpan balik dan kesempatan mereka

untuk memperbaiki pekerjaannya.

- b) Kesempatan kerja tenaga kesehatan yang adil ,karena akan diperoleh kesempatan untuk penempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.
- c) Kebutuhan akan pendidikan bagi tenaga medis yang mempunyai kemampuan dibawah standar kerja (Efendi,2002: 194). Hasil penelitian Tommy Joesoef (2001) terdapat pengaruh positif antara kemampuan tenaga kesehatan dan motivasi kerja tenaga kesehatan tersebut terhadap kualitas pelayanan kesehatan dirumah sakit.

Tiga jenis kriteria kinerja :

- 1) Kriteria penilaian yang berfokus pada karakteristik pribadi tenaga kesehatan, loyalitas, keandalan, kemampuan komunikasi dan keterampilan memimpin.
- 2) Kriteria berdasarkan prilaku berfokus bagaimana pekerjaan dilaksanakan oleh tenaga kesehatan tersebut.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai (*Schuler et al.*,1996: 11).

5.5. Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dipergunakan dalam mengukur kinerja karyawan/ tenaga medis :

- 1) Kecakapan dalam bekerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif
- 2) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- 3) Kemampuan dalam mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu.
- 4) Intensif terhadap kemampuan tenaga kesehatan dalam menciptakan halhal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
- 5) Disiplin dalam mematuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi
- 6) Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja
- 7) Kemampuan bekerjasama dengan rekan sekerja.
- 8) Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan.
- 9) Kejujuran dalam pelaksanaan tugas.
- 10) Kepemimpinan, kemampuan karyawan / tenaga medis dalam memimpin dan memotivasi pekerja.

Keputusan MENPAN No 63 Tahun 2004 menyatakan bahwa pimpinan penyelenggara pelayanan publik wajib secara berkala mengadakan evaluasi terhadap kinerja penyelenggara pelayanan di lingkungan secara berkelanjutan dan hasilnya secara berkala dilaporkan pada pimpinan tertinggi penyelenggara pelayanan (Ratminto, 2005:30).

5.6 Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan Untuk Penelitian

IDENTITAS SAMPEL PENELITIAN

17. Nama :
18. Tempat kerja :
19. Jabatan / Pangkat :
20. Pendidikan Terakhir : SLTA D3 S1 S2 S3
21. Masa kerja : Tahun
22. Usia saat ini : Tahun
23. Jenis kelamin :

Petunjuk Pengisian

Pada bagian ini saudara/I diminta untuk mengisi dengan member tanda “✓” pada pilihan yang sesuai.

Keterangan :

Tingkat Kepuasan	
11. SB = Sangat Baik/Sangat Puas/Sangat Setuju	
12. B = Baik/Puas/Setuju	
13. CB = Cukup Baik/Cukup Puas/Cukup Setuju	
14. KB= Kurang Baik/Kurang Puas/Kurang Setuju	
15. TB= Tidak Baik/Tidak Puas/Tidak Setuju	

Kinerja						
Efektif dan Efisien						
1	Dalam melaksanakan tugas jarang melakukan kesalahan					
2	Mempunyai keterampilan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					

3	Dapat mengerjakan tugas dengan teliti					
4	Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan hingga tuntas					
5	Karyawan telah menunjukkan perhatian pada aspek detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja					
6	Karyawan mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten					
7	Karyawan mampu memelihara hubungan kerja yang efektif					
Tanggung Jawab						
1	Karyawan merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan					
2	Karyawan dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya					
3	Melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
4	Karyawan mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab					
Disiplin						
1	Karyawna disiplin dalam menyelesaikan pekerjaannya					
2	Karyawan selalu hadir tepat waktu					
3	karyawan selalu pulang tepat waktu					
4	Karyawan selalu taat dengan tata tertib yang berlaku					
5	karyawan selalu taat dengan perintah atasan					
Inisiatif						

1	Karyawan sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan					
2	Karyawan memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas					
3	Karyawan memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah					
4	Karyawan sering menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda agar mencapai hasil yang terbaik					
5	Karyawan bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau dimintai dahulu oleh atasan					
6	Bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan					
7	Karyawan mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif					
8	Karyawan dapat bekerja secara mandiri					

5.7. Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen

Nunung Ghoniyah, Masurip -

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Untuk upaya meningkatkan kinerja karyawan bisa distimulus dari berbagai cara, diantaranya meningkatkan komitmen karyawan, memainkan peran kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan desain kuesioner dengan sampel 99 karyawan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Demak. Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kepemimpinan, lingkungan dan komitmen pada kinerja karyawan. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada komitmen organisasi, karena belum ada indikator kepemimpinan yang jelas untuk mempengaruhi komitmen

karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh kepemimpinan pada komitmen organisasi.

This research investigates employees' performance which is influenced by leadership, work environment and organizational commitment. Employees' performance can be developed by giving various stimulus, for example improving employees' commitment, enhancing the role of leader and creating suitable work environment. This study is exploratory research and questioners are used to collect data from 99 respondents who are the employees of Koperasi Simpan Pinjam Karya Niaga Demak. The result shows that leadership, work environment and commitment have positive and significant effect to performance. Meanwhile, leadership does not have significant influence to organizational commitment, it seems that there is no clear leadership indicators that can be used to influence employees' commitment.

Keywords

Leadership; Work environment; Commitment; Performance

BAB VI

KOMPENSASI BALAS JASA

6.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat sukses dan unggul bersaing. Ada pendapat menyatakan bahwa kompensasi dibagi dua yaitu kompensasi yang dinilai dengan sejumlah uang dan kompensasi yang bersifat non uang. Atau kompensasi juga dapat dibagi atas kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi dalam bentuk non uang dapat dibagi atas dua bagian yaitu kompensasi yang besarnya dipengaruhi jenjang karir dan kompensasi yang besarnya dipengaruhi oleh faktor social. Kompensasi kerja adalah suatu penerimaan atau imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan, dan berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi kemanusiaan dan dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut kebijakan. Kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada para pegawai yang diterima secara langsung, rutin atau secara periodic karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan atau sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Bentuk kompensasi yang dipengaruhi oleh jenjang karir dapat berupa rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir dan peluang kenaikan penghasilan. Bentuk kompensasi yang dipengaruhi oleh faktor social dapat berbentuk symbol status, pujian dan pengakuan, kenyamanan tugas dan persahabatan. Kompensasi dalam bentuk non uang ini sifatnya adalah motivator atau mendorong semangat kerja sehingga karyawan bekerja dengan semangat kerja yang tinggi.

Kompensasi yang dinilai dengan sejumlah uang dapat berbentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi tidak langsung biasanya kompensasi yang berperan sebagai tunjangan yang mendukung kompensasi langsung. Kompensasi tidak langsung dapat berbentuk:

- a. Perlindungan pribadi, yang berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi.

- b. Bayaran tidak masuk kantor, yang berupa pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi dan masa istirahat.
- c. Tunjangan siklus hidup berupa program kesehatan, konseling dan biaya pindah.

Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang berdasarkan keterampilan, yang dapat berbentuk:

1. Gaji pokok termasuk pembayaran aplusan dan premi.
2. Pembayaran berdasarkan kinerja, yang termasuk bagian saham, bonus, pembayaran tunjangan dan pembayaran insentif.

6.2. Kompensasi dan Balas Jasa dalam Perspektif Islam

Kompensasi atau upah adalah harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi kekayaan seperti produksi yang lainnya. Islam menawarkan suatu penyelesaian yang sangat baik atas permasalahan kompensasi dan menyelamatkan kepentingan dari kedua belah pihak. Upah dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu upah yang telah disebutkan *ajrun musamma* dan upah yang sepadan *ajrun mitsli*. Upah yang telah disebutkan *ajrun mitsli* adalah syaratkan ketika disebutkan harus disertai dengan kerelaan kedua pihak yang bertransaksi. Dan upah yang sepadan *ajrun musamma* adalah upah yang sepadan dengan kondisi pekerjaannya jika akad nya menyebutkan jasa (manfaatnya) kerjanya. Upah yang sepadan ini bisa juga merupakan upah yang sepadan dengan pekerja (profesinya). Apabila akad *ujrahnya* menyebutkan jasa pekerjaannya. Untuk menentukan upah ini dalam pandangan syariah mestinya adalah mereka yang mempunyai keahlian untuk menentukan upah bukan standar yang ditetapkan Negara, juga bukan kebiasaan penduduk suatu Negara. Melainkan oleh orang ahli dalam menangani upah kerja.

Dalam perjanjian (tentang upah) kedua belah pihak (majikan dan pekerja) diperingatkan untuk bersikap jujur dan adil dalam urusan mereka, sehingga tidak terjadi tindakan aniaya terhadap orang lain juga tidak merugikan kepentingan sendiri. Oleh karena itu Al-Qur'an memerintahkan kepada majikan untuk membayar para pekerja dengan bagian yang seharusnya mereka terima sesuai kerja mereka dan pada saat yang sama dia telah menyelamatkan kepentingannya sendiri. Dan jika dia tidak mau mengikuti anjuran Al-Qur'an ini maka dia akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dihukum didunia oleh Negara Islam

dan di hari kemudian oleh Allah SWT. Adapun firman Allah SWT dalam Surat Al-Jaatsiyah ayat 22 berikut ini:

وَخَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar dan agar setiap jiwa diberi balasan sesuai dengan apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan” (Al-Jaatsiyah: 22)

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa setiap manusia akan mendapatkan imbalan dari apa yang telah dikerjakannya dan masing-masing tidak akan dirugikan. Ayat tersebut menjelaskan bahwa penjaminan tentang upah yang layak kepada setiap pekerja sesuai apa yang telah di sumbangkan dalam proses produksi, jika ada pengurangan dalam upah mereka tanpa diikuti oleh berkurangnya sumbangsiah mereka. Hal itu dianggap ketidakadilan dan penganiayaan. Ayat ini memperjelas bahwa upah setiap orang harus ditentukan berdasarkan kerjanya dan sumbangsiahnya dalam kerjasama untuk itu harus dibayar tidak kurang juga tidak lebih dari apa yang sudah dikerjakan.

Meskipun didalam ayat ini terdapat keterangan balasan terhadap manusia diakhirat kelak terhadap pekerjaan mereka didunia ini, Oleh karena itu setiap orang harus diberi imbalan penuh sesuai hasil kerjanya dan tidak seorang pun harus diperlakukan secara tidak adil. Pekerja harus memperoleh upahnya sesuai sumbangsiahnya dalam produksi, sementara majikan menerima keuntungan sesuai dengan modal dan sumbangsiahnya terhadap produksinya.

6.3 Landasan Hukum Kompensasi dalam Islam

Upah adalah transaksi yang lazim dilakukan masyarakat dari berbagai status dan strata sosialnya. Tentu saja hukum dari upah adalah *mubah* (boleh) karena upah termasuk kedalam domain muamalah dimana huum asal dari setiap muamalah adalah boleh, kecuali terdapat dalil yang mengharamkannya. Landasan Al-Qur'an yang di kemukakan adalah

sebagai berikut:

فَانْطَلَقَا حَتَّىٰ إِذَا آتَيَا أَهْلَ قَرْيَةٍ اسْتَطْعَمَا أَهْلَهَا فَأَبَوْا أَنْ يُضَيِّقُوا لَهُمَا
فَوَجَدَا فِيهَا جِدَارًا يُرِيدُ أَنْ يَنْقَضَ فَأَقَامَهُ، قَالَ لَوْ شِئْتَ لَتَّخَذْتَ
عَلَيْهِ أَجْرًا ﴿٧٧﴾

Artinya: “Maka keduanya berjalan; hingga ketika keduanya sampai kepada penduduk suatu negeri, mereka berdua meminta dijamu oleh penduduknya, tetapi mereka (penduduk negeri itu) tidak mau menjamu mereka, kemudian keduanya mendapatkan dinding rumah yang hampir roboh (di negeri itu), lalu dia menegakkannya”

6.4 Perbedaan Tingkat Kompensasi dalam Islam

Dalam pembahasan ini perlu dianalisa apakah perbedaan tingkat kompensasi yang diakui dalam Islam atau tidak. Dalam kehidupan ini memang banyak sekali kita temu perbedaan tingkat kompensasi. Terdapat berbagai faktor utama yang melatar belakangi terjadinya perbedaan kompensasi tersebut salah satu nya adalah perbedaan kemampuan, pendidikan dan tanggung jawab dari tenaga kerja. Perbedaan ini termasuk dari salah satu sunatullah yang Allah terangkan dalam beberapa ayat berikut ini:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ
دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ
رَّحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang. (QS. Al- An’am: 165)

Didalam ayat tersebut jelas terlihat bahwa Allah lah yang telah menciptakan diferensiasi atas makhluknya manusia. Diferensiasi atau perbedaan-perbedaan ini meliputi perbedaan pendidikan, keterampilan, kemampuan dan lain sebagainya. Perbedaan inilah yang berimplikasi pada perbedaan upah atau kompensasi yang diterima setiap orang. Didalam firman Allah Al-Qur'an Surat Az-Zukhruf ayat 32 berikut ini:

أَمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ إِنَّا قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ
الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ
بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحْمَتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami lah yang menentukan penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”

Dari uraian beberapa ayat maka dapat penulis tarik kesimpulan bahwa perbedaan tingkat upah memang diakui dalam Islam akibat adanya tingkat perbedaan kemampuan (sunatullah). Artinya, sepanjang diferensiasi upah terjadi karena penilaian objektivitas berdasarkan kemampuan dan kinerja para tenaga kerja, maka hal tersebut masih dapat diakui. Kecuali perbedaan upah tersebut dikarenakan penilaian subjektivitas serta adanya unsur diskriminasi, maka hal tersebut tidak diakui dan merupakan bentuk kezholiman kepada tenaga kerja.

6.5 Tujuan Kompensasi (Balas Jasa)

Kompensasi yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan tentunya mempunyai tujuan antara lain yaitu :

- a. Menarik para calon karyawan yang potensial. Program kompensasi yang menarik dapat merekrut dan menseleksi karyawan yang tepat, pada waktu yang tepat dan pekerjaan yang tepat. Biasanya kebijakan

- ini dapat menarik para karyawan yang unggul.
- b. Karyawan yang berkinerja tinggi dapat bertahan diperusahaan dalam jangka waktu yang lama. Kompensasi yang tidak adil secara internal dan kompensasi eksternal tidak bersaing penyebab karyawan keluar dari perusahaan. Hal ini perlu untuk dihindari perusahaan.
 - c. Memperbesar tingkat kinerja para karyawan. Kompensasi yang bersifat uang dan non uang dapat menjadi motivator dalam meningkatkan kinerja para karyawan, tentunya pada level-level tertentu dapat dibedakan alat motivasinya.
 - d. Dapat merahi keunggulan kompetitif. Kompensasi yang adil dan memotivasi akan memotivasi karyawan untuk tetap berinovasi dan berkreaitif sehingga perusahaan tetap unggul dalam persaingan dunia bisnis. Walaupun biaya tenaga kerja yang dibebankan terhadap perusahaan berkisar antara 10 sampai 80 % dari biaya total aktivitas perusahaan.
 - e. Pembayaran kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku dan program pembayaran.
 - f. Sasaran strategis akan mudah tercapai, karena perusahaan bisa menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif. Bila karyawan termotivasi maka organisasi lebih memungkinkan mencapai sasaran strategis perusahaan. Jika pembayaran didasarkan pada nilai jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, organisasi memiliki kemungkinan lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawannya.
 - g. Mengokohkan struktur organisasi dan menentukan hirarki status organisasi perusahaan sehingga karyawan dalam posisi teknik dapat mempengaruhi para karyawan lain pada posisi lain.

6.6. Keputusan Strategis Dalam Sistem Kompensasi

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam membuat keputusan tentang kompensasi yaitu :

1. Strategi Bisnis

Keputusan dalam mendesain kompensasi sebagai aspek integral strategi bisnis atau menganggap sebagai pendukung. Beberapa perusahaan seperti Motorola, General Electric menemukan bahwa sistem kompensasi

dapat mendorong karyawan lebih besar dalam mengadakan perubahan organisasi, dibandingkan dengan peningkatan kompensasi tahunan yang secara otomatis berubah sesuai dengan perubahan kepangkatan dan senioritas karyawan.

2. Struktur Pembayaran Internal

Setiap orang dibayar sesuai dengan apa yang mereka kerjakan, karyawan melihat apa yang dihargai dan dinilai oleh perusahaan. Pekerjaan dinilai sesuai dengan seberapa penting karyawan dalam inti kegiatan bisnis. Perbedaan pembayaran terjadi berdasarkan tingkat keterampilan karyawan, karena keleluasaan dalam merancang irarkhi bayaran akan berbeda dalam organisasi dengan teknologi yang sama.

Contoh perusahaan Bonneville International, mempunyai struktur pembayaran tunggal untuk semua karyawan tetap untuk semua devisi di perusahaan. Sedangkan pesaingnya menggunakan pendekatan pembayaran desentralisasi dan masing-masing devisi mempunyai struktur dan rating pembayaran sendiri-sendiri. Perbedaan pembayaran sering dijumpai pada perusahaan dan akan di evaluasi oleh karyawan dan dinilai sesuai dengan struktur pembayaran internal adil dan masuk akal.

3. Keadilan Eksternal

Keadilan eksternal mengacu pada posisi kompensasi suatu perusahaan dibandingkan dengan penentuan posisi kompensasi perusahaan pesaingnya. Bayaran yang menonjol adalah gaji pokok dengan tunjangan. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini beberapa perusahaan secara kreatif mengabungkan beberapa bentuk pembayaran.

Gaji pokok sudah tidak lagi merupakan poin yang berarti, misalnya untuk mendukung kinerja yang tinggi maka tenaga penjual suatu perusahaan menetapkan gaji pokok yang lebih rendah dengan potensi bonus yang lebih tinggi. Program kebijakan pembayaran kompensasi seperti ini merupakan pemindahan sebagian besar resiko kepada karyawan. Adakalanya penetapan gaji pokok karyawan yang tinggi dengan tingkat program potensi bonus yang rendah, merupakan program kebijakan pembayaran kompensasi lebih besar bagian resiko kepada perusahaan.

4. Fokus Kinerja

Merancang sistem kompensasi yang berfokus pada kinerja. Proporsi pembayaran yang ditempatkan pada resiko, tingkat perbedaan bayaran diantara karyawan yang mempunyai kompetensi yang berbeda, dan penekanan relative dinilai berdasarkan kinerja individu versus tim versus perusahaan. Semuanya mempunyai implikasi strategis bagi organisasi perusahaan dan perkembangan karir karyawan dimasa datang untuk tetap inovatif dan unggul dalam pasar global.

6.7. Peran Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal membentuk keputusan tentang kompensasi yaitu berupa peran pasar tenaga kerja, undang-undang atau peraturan tentang balas jasa terhadap karyawan dan peran serikat pekerja sangat mendukung tingkat kesejahteraan karyawan.

- Peran Pasar Tenaga Kerja Dalam Penetapan Kompensasi.

Peran Pasar tenaga kerja dapat mempengaruhi sistem kompensasi dalam dua hal yaitu :

- Tingkat Persaingan Tenaga Kerja.

Manajemen Perusahaan adakalanya menentukan tingkat pembayaran terlalu rendah sehingga kurang menarik bagi calon karyawan yang memenuhi syarat untuk bekerja diperusahaan tersebut. Pasar tenaga kerja baik pasar internal maupun eksternal hendaknya memberi kesempatan kepada calon karyawan yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan memberikan peluang dalam merundingkan syarat-syarat ketenaga kerjaan sehingga terjadi keputusan yang lebih baik.

Permintaan mendorong harga tenaga kerja naik. Harga tenaga kerja yang tinggi pada gilirannya menarik lebih banyak karyawan masuk kepasar tenaga kerja.

- Mencari alternatif dengan menggunakan tenaga kerja asing yang harganya lebih rendah, atau dengan menggunakan teknologi dan mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja.
- Peran Serikat Pekerja

Peran serikat pekerja dalam perusahaan dapat meningkatkan upah 10 % sampai 15 % dan menaikkan tunjangan sebesar 20 % sampai dengan 30 %. Beberapa peneliti berpendapat bahwa dengan memperbaiki kepuasan karyawan dapat menurunkan tingkat turn over karyawan serta mengurangi

absensi dan serikat pekerja mempunyai efek positif terhadap produktifitas netto.

6.8. Peran Lingkungan Internal

Dalam lingkungan internal ada empat aspek yang perlu dipaparkan yaitu sebagai berikut :

a. Daur Hidup Organisasi

Perkembangan tingkat kompensasi dari suatu perusahaan dipengaruhi oleh tahap perkembangan organisasi tersebut atau yang biasa disebut dengan daur hidup organisasi. Organisasi perusahaan yang tumbuh pesat mempunyai

beberapa tahap daur hidup organisasi. Adapun tahap-tahap daur hidup organisasi yang dapat di kategorikan adalah sebagai berikut :

I. Tahap Permulaan

Pada tahap ini organisasi perusahaan lebih menekankan pada pengembangan produk dan perluasan pasar. Menarik kontributor terbesar dan memudahkan tercapainya inovasi adalah persoalan yang terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pada tahap ini memungkinkan terjadinya resiko yang tinggi, pertumbuhan penjualan lamban karena pasar belum luas dan masyarakat belum mengenal produk baru tersebut. Akibatnya laba yang didapat rendah, sehingga perusahaan menawarkan gaji pokok dan tunjangan kepada para karyawan tentunya di bawah pasar. Namun untuk mengimbangi hal-hal ini ditawarkan insentif jangka pendek dan jangka panjang secara luas, yang dirancang untuk merangsang inovasi dan kreatifitas seluruh karyawan dalam perusahaan tersebut.

II. Tahap Pertumbuhan

Pada tahap pertumbuhan ini penjualan berkembang pesat, dengan peningkatan pendapatan atau keuntungan yang cukup besar bagi perusahaan. Dalam memenuhi keinginan permintaan produk dan jasa yang meningkat, organisasi perusahaan harus inovatif dan kreatif tumbuh berkembang dengan pesat sesuai dengan permintaan pasar. Fokus sumber daya manusia di titik beratkan pada rekrutmen yang efektif dan pengadaan pelatihan dalam mengembangkan modal yaitu mengembangkan tenaga kerja.

Bonus bisa diberikan bagi karyawan yang memberikan inovasi dan dampaknya terhadap pertumbuhan penjualan. Selain bonus pilihan saham (stock option) juga bisa diberikan guna mendorong karyawan memikirkan pertumbuhan perusahaan dimasa datang.

III. Tahap Dewasa

Pada tahap dewasa terjadi pertumbuhan lebih lamban di bandingkan tahap sebelumnya dan lebih teratur karena pasar telah penuh dengan berbagai macam produk. Tingginya biaya masuk dan terjadinya hambatan untuk keluar dari pasar persaingan membuat jumlah pesaing tetap rendah, sehingga organisasi itu dapat memfokuskan diri terhadap pencapaian profitabilitas.

Pada tahap ini terjadi konsistensi terhadap kinerja karyawan. Untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja super merupakan persoalan yang muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pembagian keuntungan dapat berupa bonus tunai, atau hadiah berupa saham yang dikaitkan dengan pertumbuhan jangka pendek atau jangka panjang yang dapat diberikan untuk mempertahankan kontributor kunci, bersama dengan gaji pokok dan tunjangan yang kompetitif.

IV. Tahap Penurunan

Pada tahap penurunan ini fokus sumber daya manusia beralih ke pengurangan tenaga kerja karena pangsa pasar untuk produk dan jasa telah menurun permintaannya. Kebijakan penetapan Gaji pokok dan tunjangan sangat kompetitif sifatnya, dan kemungkinan kompensasi karyawan merosot sampai dibawah harga pasar karena manajemen berusaha membuat kebijakan yaitu kebijakan mengurangi pengeluaran perusahaan.

Daur hidup organisasi telah mendapat perhatian luas sebagai sarana penuntun untuk merancang sistem kebijakan besarnya tingkat kompensasi yang diberikan terhadap para karyawan. Tetapi adakalanya lebih dari satu perangkat kebijakan kompensasi kemungkinan dapat sesuai untuk digunakan pada tahap daur hidup tertentu. Organisasi yang mempunyai jenis produksi lebih dari satu produk, masing-masing mempunyai tahap daur pengembangan yang berbeda-beda sifatnya. Kompleksitas ini kemungkinan membuat orang tak mungkin mengklasifikasikan dalam perusahaanya satu bauran kompensasi saja, tentunya disesuaikan dengan

tahap pengembangan daur produk tersebut.

Untuk lebih jelasnya bauran pembayaran yang potensial untuk tahap daur hidup organisasi dapat dilihat pada gambar dan tabel dibawah ini.

	Tahap permulaan	Tahap pertumbuhan	Tahap dewasa	Tahap penurunan
Karakteristik organisasi	Inovasi menarik kontributor utama	Rekrutmen, pelatihan	Upaya mempertahankan konsistensi	Pengurangan, manajemen
Fokus Mgt SDM	Tinggi	Sedang	Rendah	Sedang hingga tinggi
Profil resiko				
Strategi kompensasi				
Insentif jangka pendek	Bonus saham	Bonus tunai	Pembagian keuntungan bonus tunai	Tidak mungkin
Insementif jangka panjang	Pilihan saham (partisipasi luas)	Pilihan saham (Partisipasi terbatas)	Pembelian saham	Tidak mungkin
Gaji pokok	Dibawah harga pasar	Pada harga pasar	Sama / diatas harga pasar	Sama / dibawah harga pasar
Tinjangan	Dibawah harga pasar	Dibawah harga pasar	Sama / diatas harga pasar	Sama / dibawah harga pasar

Sumber : Susan & Randall (1996).

b. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi selalu berbeda antara yang satu perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Budaya organisasi biasanya ditentukan oleh nilai-nilai, norma-norma, dan harapan yang membentuk budaya tersebut. Budaya organisasi yang kuat akan memperkuat kinerja karyawan. Oleh sebab itu budaya organisasi perlu di pelihara dengan baik-baiknya baik bagi karyawan ataupun organisasi perusahaan.

Sistem kompensasi mencerminkan nilai-nilai organisasi. Sistem kompensasi menciptakan loyalitas dan menumbuhkan komitmen jangka panjang organisasi yang terdapat pada diri individu karyawan. Alokasi imbalan didasarkan pada evaluasi kualitatif dan subjektif penyelia terhadap para karyawannya. Budaya organisasi merupakan cerminan para anggotanya dalam memiliki rasa kebanggaan yang sama terhadap jalinan persaudaraan dalam organisasi.

Budaya pasar (market culture) mengaitkan imbalan secara objektif dan eksplisit dengan kinerja. Kewajiban karyawan berdasarkan kontrak yang ditentukan sebelumnya antara individu dan organisasi. Budaya pasar tidak didasarkan pada loyalitas, kerjasama atau rasa ikut memiliki. Para karyawan merasa tidak begitu terhalang oleh norma-norma, nilai-nilai, atau kesetiaan pada cara melakukan pekerjaan yang bisa diterima. Budaya pasar mendorong adanya inisiatif pribadi, rasa kepemilikan, dan rasa tanggung jawab.

c. Keragaman Budaya

Keragaman budaya tenaga kerja dan masalah operasi internasional mulai mempengaruhi desain sistem kompensasi. Nilai uang merupakan harga pengakuan organisasi terhadap keprofesional dan rasa hormat dari rekan, serta tugas yang menantang (David Jamieson,& Julie O'mara). Imbalan sangat penting bagi individu dan sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, dan kepuasan para karyawan. Lebih beragamnya imbalan jelas diperlukan dalam era yang semakin beragam budaya.

Keragaman budaya diantara karyawan di A.S. sangat besar sekali namun, adakalanya perusahaan tidak mampu mengenali pentingnya nilai-nilai budaya dan pengaruhnya terhadap sistem kompensasi, loyalitas dan komitmen.

Karena keragaman budaya maka organisasi perusahaan menghadapi tugas yang sulit dalam mengelola imbalan dalam budaya majemuk, yang masing-masing menekankan nilai-nilai dan prioritas imbalan yang berbedabeda.

Sistem kompensasi di Republik Rakyat China menggambarkan karyawan dengan karakter yang baik, bekerja sama dalam kelompok dan memperlihatkan perilaku (altruisme, pelayanan, dan kesadaran) yang menguntungkan kelompok, dibandingkan kesuksesan yang ingin dicapai individu. Dalam memperkokoh budaya organisasi, semua pekerja, tanpa memandang tingkat atau jabatan, menerima upah dasar yang sama (misalnya, empat puluh yuan sebulan). Para pekerja memperoleh subsidi sewa rumah, transportasi, makanan, sanitasi, pensiun, pendidikan dan kesejahteraan umum. Walaupun tanggung jawab pekerjaan dan senioritas yang berbeda. Sistem Bayaran berdasarkan kinerja, yang besarnya sepertiga total bayaran sesuai dengan kegiatan-kegiatan organisasi, sedangkan di negara-negara Barat berlawanan sistem bayaran kurang bersifat kolektif.

d. Strategi Organisasi

Dua pertiga dari perusahaan yang menerapkan sistem penggajiannya berdasarkan perubahan-perubahan fundamental dalam cara mereka memandang dan mendefinisikan pasar. Berarti pemilihan bauran kompensasi yang tepat sangat tergantung dari harapan perusahaan terhadap karyawannya, dan menyesuaikan diri dengan inisiatif strategi organisasi perusahaan, yaitu strategi pengembangan kewirausahaan, pertumbuhan yang dinamis, perolehan keuntungan, likuidasi atau penutupan, dan perubahan haluan.

General Dynamics mengikuti perubahan strategi. Pada kondisi pasar yang menurun, organisasi perusahaan melakukan pengurangan karyawan, secara drastis memangkas pengeluaran pabrik. dan menjual beberapa anak perusahaan. Untuk mendukung strategi ini, eksekutif puncak diberi insentif jangka pendek maupun jangka panjang yang dikaitkan dengan harga saham.

Akibatnya keterlibatan karyawan ditingkat puncak terasa tinggi dan pada tingkat karyawan yang lebih rendah, upah dibekukan dan jabatan dihilangkan. sistem kompensasi dipertahankan sampai seminimal mungkin, penghasilan tambahan dibatasi, dan diberikan paket pesangon standard dan tetap, tanpa insentif terhadap karyawan.

Tandem Computers memakai strategi kewirausahaan yang mendorong karyawan berinovasi, mengambil resiko lebih besar, dan memiliki tanggung jawab yang besar. Praktek-praktek sistem kompensasinya fleksibel, terdapat penghasilan tambahan, dan insentif jangka panjang. (saham dan kenaikan nilai saham) yang mendorong tingginya partisipasi karyawan. Filosofi kompensasi adalah penetapan penghargaan terhadap karyawan secara adil namun tidak harus sepadan.

Saham sama-sama diberikan kepada semua karyawan, bonus tunai hanya dihadiahkan terhadap karyawan pada posisi kinerja puncak. Kontribusi karyawan berkinerja puncak yang dipilih penyelia dan rekan sejawat mereka setiap tahun mendapat hadiah istimewa berupa liburan di suatu tempat.

e. Mendukung Manajemen Mutu Total

Senyum dan ucapan “Terimakasih atas kunjungannya” dari kasir merupakan layanan yang berorientasi pelanggan yang bermutu. Untuk itu masyarakat konsumen bersedia membayar lebih mahal untuk membeli barang-barang ditoko tersebut.

Nordstrom, yang mempunyai wiraniaga yang menampilkan perilaku sopan santun dan ramah, dimana kegiatan seleksi dan pelatihan semuanya dapat membantu memastikan bahwa karyawan akan mampu dan mau berpenampilan demikian. Maka sistem kompensasi memberikan struktur pendukung yang memotivasi karyawan dalam berperilaku sekalipun dalam lingkungan yang paling berat.

Hasil studi terhadap 41 perusahaan besar menyatakan sistem penggajian memudahkan strategi mutu. Sistem kesamaan gaji dicirikan oleh perbedaan pembayaran yang relative lebih kecil antara karyawan tingkat bawah dengan karyawan ekselon atas. Kondisi ini memperlihatkan diperlakukan karyawan secara adil.

Kalau perbedaan pembayaran naik, karyawan lebih kecil kemungkinannya merasa diperlakukan secara adil. Pada waktu yang sama, perhatian mereka terhadap kualitas menurun. Maka, dalam studi ini, penilaian pelanggan, terhadap kualitas produk adalah lebih rendah untuk unit-unit dengan struktur penggajian yang tidak sama. Begitu pentingnya persepsi karyawan terhadap keadilan internal sehingga telah dikembangkan teknik-teknik yang canggih untuk memudahkan desain struktur penggajian

secara internal adil.

6.9. KEADILAN INTERNAL : MENENTUKAN NILAI RELATIF PEKERJAAN

Evaluasi jabatan terhadap job karyawan selalu melibatkan penilaian yang sistematis dan rasional yang dibutuhkan untuk menentukan nilai internal relatifnya, Nilai jabatan internal mencerminkan pentingnya peran suatu pekerjaan atau besarnya kontribusi terhadap pencapaian sasaran organisasi perusahaan. Evaluasi jabatan berfokus kepada internal perusahaan. Dalam penilaian jabatan karyawan tidak ada efek kekuatan pasar dan kinerja individu.

Penilaian ini dilakukan untuk mencapai keadilan eksternal dan keadilan karyawan.

Evaluasi jabatan berhubungan erat dengan analisis jabatan, namun keduanya tidak dapat dikatakan identik. Perbedaannya dapat dipaparkan sebagai berikut :

a. Pada aspek sasaran

Jika dilihat pada aspek sasaran maka Analisis jabatan merupakan aktivitas penentuan isi jabatan: tugas-tugas yang akan diemban, tanggung jawab yang akan diberikan terhadap karyawan, dan keterampilan serta kemampuan yang harus dimiliki karyawan. Perolehan informasi ini merupakan tahap penting sebelum melakukan kegiatan terhadap evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan selanjutnya mengetengahkan “point yang menjadi nilai relative suatu jabatan dengan berbagai isi dan tanggung jawab serta wewenang yang melibatkan berbagai keterampilan dan kemampuan.

b. Pada Aspek Prosedural

Sebagaimana halnya dengan prosedur administrasi, evaluasi jabatan mengundang orang untuk memberi dan menerima. Pembentukan konsensus sering dituntut antara orang-orang berkepentingan seperti : pemegang jabatan, manajer, perwakilan SDM, pejabat serikat pekerja dan sebagainya untuk menyelesaikan konflik yang muncul dan tidak bisa dihindari tentang nilai “relative” jabatan terhadap suatu organisasi. Penggunaan penilaian dalam kelompok, seluruh proses evaluasi jabatan membantu memastikan bahwa konflik telah teratasi, dan menghasilkan struktur pembayaran yang lebih selaras dengan nilai-nilai organisasi, dari pada struktur yang

didasarkan semata-mata pada fokus pasar eksternal terhadap nilai.

6.10. Kuisioner Variabel Kompensasi Balas Jasa Untuk Penelitian

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Kompensasi Langsung					
1	Perusahaan memberikan gaji yang sesuai kepada karyawan					
2	Perusahaan memberikan bonus yang jelas kepada anggota karyawan					
3	Perusahaan memberikan insentif yang sesuai kepada anggota karyawan					
4	Perusahaan membagikan laba sesuai dengan prestasi kerja karyawan					
5	Perusahaan memberikan jaminan social berkala kepada anggota karyawan					
	Kompensasi Tidak Langsung					
6	Perusahaan memberikan program perlindungan asuransi jiwa dan asuransi kesehatan kepada anggota karyawan					
7	Perusahaan memberikan cuti tahunan kepada anggota karyawan					
8	Perusahaan memberikan fasilitas yang memudahkan karyawan					

6.11. Jurnal yang mendukung

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta) Nuraini Firmandari | Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

E-mail Nurainifirmandari.nf@gmail.com **ABSTRAK** This research objective was to know the effect of compensation to the employee performance moderated by motivation. Primary data was taken from 79 employees of Bank Syariah Mandiri Yogyakarta Branch. This research used Moderated Regression Analysis (MRA) showed that salary and fringe

benefit have positive significant impact to employee's performance. Bonus has no effect even after moderated by motivation. Motivation moderation resulted the increase of significancy of salary, but decrease the significancy of fringe benefit. Keyword: compensation, employee's performance, motivation.

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi mencapai visi dan misinya sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia yang ada. Kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Artinya perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok, memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Motivasi dan kemampuan berinteraksi menentukan kinerja, karena keduanya saling terkait untuk memajukan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia dapat diartikan sebagai upaya penerapan manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kebijakan prosedural dan praktik mengelola atau mengatur orang di bank, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengelola karyawan bank diperlukan seni tertentu, guna melahirkan karyawan yang profesional dan memiliki kinerja tinggi.

Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah pengelolaan sumber daya manusia supaya mereka bersedia melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Terdapat hubungan yang erat antara penghargaan dan prestasi para karyawan. Didalam upaya meningkatkan kinerja 1 Alumni Jurusan Keuangan Islam, Fakultas Syariah dan Hukum, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta

Usaha yang dilakukan perusahaan tidak bisa lepas dari berbagai faktor, diantaranya kompensasi yang diberikan kepada karyawan dan motivasi yang ada dalam diri karyawan. Tidak hanya faktor keterampilan, kemampuan dan penguasaan kerja karyawan yang harus dikembangkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pemberian kompensasi bagi karyawan merupakan kewajiban bagi perusahaan yang harus dipenuhi tepat waktu, dilakukan secara adil dan berdasarkan hasil kerja. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Setiap perusahaan memiliki perbedaan sistem kompensasi, sistem disesuaikan

dengan visi, misi, dan tujuannya. Menurut Simamora (1997) kompensasi terdiri dari Kompensasi Finansial (bayaran pokok, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran tertanggung, program perlindungan, bayaran diluar jam kerja, fasilitas) dan Kompensasi Nonfinansial (pekerjaan dan lingkungan kerja). Pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepatbagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan.

Kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan. Kepuasan terhadap besarnya kompensasi merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kompensasi juga berperan membentuk sikap seorang karyawan dalam bekerja. Menurut Simamora (1997) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja, sebagai umpan balik yang dapat menjadikan karyawan menyesuaikan perilakunya.

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga,yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arahserta intensitasnya (Usmara,, 2006). Motivasi dari dalam diri karyawan ikut menentukan hasil kinerja karyawan tersebut. Perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri karyawannya. PT Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta merupakan salah satu partisipan perbankan syariah di Yogyakarta. Dalam perkembangannya PT. BSM berhasil meningkatkan pelayanan yaitu melalui pengembangan jaringan kantor dan kualitas pelayanan berbasis sumberdaya manusia dan teknologi.

Hal ini menjadikan PT. BSM berhasil meraih penghargaan Kinerja Sangat Bagus selama 10 tahun berturut-turut, yang diberikan oleh majalah Infobank pada tahun 2008. Sumber daya manusia yang handal dan kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. BSM Cabang Yogyakarta. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia(SDM) merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi PT. BSM Cabang Yogyakarta. Khusus untuk pengembangan SDM itu, BSM mendapat penghargaan The Best HR Development dari Bank

Indonesia pada tahun 2008 dan 2009. Sejalan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan untuk menjadi bank syariah terpercaya pilihan mitra usaha. Kompensasi finansial berdasarkan kebutuhan dharuriyyat pada perspektif maqasid syariah di Bank Syariah Mandiri KC Surabaya.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bagi organisasi kompensasi berarti penghargaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2003). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa definisi kepuasan kompensasi adalah sikap karyawan yang merasa senang atas besarnya jumlah imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi dapat diberikan ke dalam berbagai bentuk atau istilah, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi (Kadarisman, 2012 ; Nawawi, 2003). Tingkat gaji di perusahaan sangat penting, karena mempengaruhi kemampuan organisasi memikat dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan posisi kompetitifnya di pasar produk.

Gaji berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tunjangan adalah tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya (Kadarisman, 2012). Tunjangan dapat memberikan tambahan penghasilan untuk pegawai. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman (security need), sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai (employee services) serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada para pegawainya. H2 : Tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan bonus merupakan kompensasi insentif. Bonus tersebut diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa, sehingga tingkat produksi yang baru bisa terlampaui (Kadarisman, 2012). Bonus yang diberikan dalam bentuk tunai, diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi kerja individual atau perusahaan.

Pemberian bonus ini biasanya diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji pada periode tersebut. H3: Bonus berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan Kinerja merupakan hasil akhir kerja dari proses kerja yang telah dilakukan seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan menggunakan ide dan usaha untuk mencapai tujuan kerja perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005), kinerja mempunyai arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga yang berasal baik dari dalam maupun luar individu dengan langkah memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah, serta intensitasnya (Usmara, 2006). Menurut Nawawi (2003). Suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan dari dalam diri pegawai dan dari lingkungan, dimana pegawai tersebut berada untuk kemudian diaplikasikan kedalam kinerja karyawan di perusahaan, guna pencapaian tujuan, baik oleh dirinya pribadi maupun oleh perusahaan. H4: Gaji berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi motivasi kerja H5: Tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi motivasi kerja H6: Bonus berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi motivasi kerja

METODE

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan mengambil responden sebanyak 79 orang pada pegawai yang bekerja di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta. Waktu penelitian dilaksanakan pada tanggal 10 Juni 2014-20 Juli 2014, dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan.

Pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan Software SPSS 16.0 for Windows. Uji asumsi klasik yang digunakan yaitu Uji Normalitas dan Uji Heteroskedastisitas. Untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kompensasi (gaji, tunjangan dan bonus) dengan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi digunakan teknik analisis regresi linier berganda moderating (Moderated Regression Analysis/MRA Nuraini Firmandari: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.

PEMBAHASAN

Hasil perhitungan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas seluruh butir pertanyaan dapat dinyatakan valid dan layak sebagai instrumen penelitian. Demikian pula untuk uji reliabilitas Cronbach's Alpha. Kinerja Karyawan (Y) Scatterplot Pimpinan/atasan selalu memberikan motivasi yang membangun 0.807 Valid Teman sekantor (team) selalu memberikan motivasi 0.748 Valid Kinerja karyawan (Y) 0.896 Reliabel Gaji yang diberikan dapat meningkatkan kinerja 0.710 Valid Selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu 0.620 Valid Mendapatkan tunjangan sesuai dengan aturan yang ada 0.662 Valid Melakukan pekerjaan sesuai job description 0.586 Valid Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan Standar

Nilai signifikansi F sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kesalahan model yang menyatakan bahwa variabel gaji, tunjangan, bonus, gaji dimoderasi motivasi, tunjangan dimoderasi motivasi, bonus dimoderasi motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sangat rendah.

Variabel Constan memiliki tanda positif dan signifikansi $< 0,05$ (0,000), sehingga bisa disimpulkan bahwa terdapat variabel penting lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Variabel gaji memiliki tanda positif dan signifikansi $< 0,05$ (0,042), maka H01 ditolak, sehingga gaji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel tunjangan memiliki tanda positif dan signifikansi $< 0,05$ (0,022), maka H02 ditolak, sehingga tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel bonus bertanda positif dan signifikansi $> 0,05$ (0,717), maka H03 tidak ditolak, sehingga bonus tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel gaji dimoderasi motivasi, memiliki tanda positif dan signifikansi $< 0,05$ (0,025), maka H04 ditolak, sehingga gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan Keterangan Unstandardized Coefficientst/FSig.B (Constant) 1.9076.540.000 Gaji 2.3962.0650.042 Tunjangan 2.2182.3370.022 Bonus 0.3940.3640.717 Gaji dimoderasi motivasi 0.6952.2860.025 Tunjangan dimoderasi motivasi 0.5422.1170.038 Bonus dimoderasi motivasi 0.0750.2730.785 F 26.409.000 aR Square.688 Adj. R Square.662 Predictors: (Constant), bonus dimoderasi motivasi, tunjangan, bonus, gaji, tunjangan dimoderasi motivasi, gaji dimoderasi motivasi Dependent Variable: kinerja karyawan

Pengaruh hipotesa terhadap kinerja karyawan. Tunjangan dimoderasi motivasi memiliki tanda positif dan signifikansi $< 0,05$ (0,038),

maka H05 ditolak sehingga tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bonus dimoderasi motivasi bertanda positif dan signifikansi $> 0,05$ (0,785), maka H06 tidak ditolak, sehingga bonus dimoderasi motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta menerima gaji pokok tetap setiap bulan dan mendapatkan hak kenaikan gaji setiap tahun 1 tahun sekali sesuai dengan aturan perusahaan. Karyawan merasa gaji saat ini dapat memenuhi biaya kebutuhan hidupnya, sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Variabel tunjangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta mendapat tunjangan berupa fasilitas kesehatan untuk keluarga yang didalamnya meliputi penggantian biaya resep dokter, fasilitas pembelian kaca mata minus/plus dan pembayaran rawat inap dirumah sakit 80%. Selain itu, karyawan juga mendapat Tunjangan Hari Raya (THR) setiap tahun, Dana Pensiun, Tunjangan Bayaran Cuti Tahunan. Atas dasar pemberian tunjangan tersebut, karyawan merasa puas, sehingga tunjangan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel bonus tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karyawan Bank Syariah Mandiri harus menyelesaikan pekerjaannya pada hari tersebut, sehingga jika pekerjaannya belum selesai, maka sebagai bentuk tanggung jawabnya 'suka atau tidak suka' karyawan harus lembur dan konsekuensinya mendapatkan bonus. Sehingga bonus merupakan bagian dari pekerjaan rutin.

Di sisi lain tingkat kelelahan kerja sebagai tuntutan penyelesaian tanggung jawab, kadang bonus bukan lagi menjadi harapan. Karyawan akan lebih merasa senang jika bisa pulang tepat waktu untuk bisa bertemu dengan keluarganya. Dan mendapatkan bonus sudah tidak menjadi keinginannya lagi. Berdasarkan kenyataan tersebut, sangatlah wajar kalau variabel bonus tidak berpengaruh signifikan. Karyawan yang termotivasi dengan besarnya gaji dan tunjangan, akan bekerja dengan sungguh-sungguh serta energik, bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan untuk mendapatkan karier yang lebih baik. Sebaliknya karyawan dengan motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa

tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan prestasi kerjanya tidak terlihat. Pemberian gaji dan tunjangan yang dianggap sesuai, akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja terhadap karyawan, baik berupa besarnya gaji, tunjangan maupun bonus, maka akan lebih meningkatkan hasil kinerja karyawan dengan lebih baik.

KESIMPULAN

- 1) Variabel gaji, tunjangan, berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.
- 2) Variabel bonus tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.
- 3) Variabel gaji dimoderasi motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- 4) Variabel tunjangan dimoderasi motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Variabel bonus dimoderasi motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

BAB VII

PERAN MOTIVASI KERJA

Kata motivasi mempunyai pengertian: *hasrat, keinginan, harapan, tujuan, sasaran, kebutuhan, dorongan, motivasi, dan insentif*. Istilah *motivasi* berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti “bergerak.” Definisi komprehensif motivasi adalah proses defisiensi fisiologi dan psikologi yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan insentif. Proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Motivasi ditinjau dari ilmu manajemen yang merupakan suatu fungsi atau alat yang erat kaitannya dengan manusia sebagai penggerak orang-orang agar mampu melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Bagi pimpinan organisasi kegiatan manajemen penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para bawahan dapat menunjang kearah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Setiap pimpinan selalu berusaha melaksanakan motivasi kepada para pahlawan walaupun kenyataannya selalu mengalami hambatan mengingat orang-orang mempunyai keinginan dan kebutuhan berbeda-beda.

7.1. Tiga Elemen Motivasi

Motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung:

1. *Kebutuhan*. Kebutuhan tercipta saat tidak adanya keseimbangan fisiologis atau psikologis. Meskipun kebutuhan psikologi mungkin berdasarkan defisiensi, tapi kadang juga tidak. Misalnya, individu dengan kebutuhan kuat untuk maju mungkin mempunyai sejarah pencapaian yang konsisten.
2. *Dorongan*. Dorongan, atau motif, dua istilah yang sering digunakan secara bergantian, terbentuk untuk mengurangi kebutuhan. Dorongan fisiologis dan psikologis adalah tindakan yang berorientasi dari menghasilkan daya dorong dalam meraih insentif. Contohnya kebutuhan akan makanan dan minuman, diterjemahkan sebagai dorongan lapar dan haus, dan kebutuhan berteman menjadi dorongan untuk berafiliasi.

3. *Insentif*. Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, didefinisikan sebagai semua yang akan mengurangi sebuah kebutuhan dan dorongan memperoleh insentif akan cenderung memulihkan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi dorongan. Makan, minum, dan berteman cenderung akan memulihkan keseimbangan dan mengurangi dorongan yang ada.

Dimensi dari proses motivasi dasar tersebut akan menjadi titik awal untuk teori mengenai isi dan proses dari motivasi kerja. Adapun proses motivasi adalah sebagai berikut: Kebutuhan-Kebutuhan Dorongan Insentif

7.2. Motivasi Kerja dalam Perspektif Islam

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak ada yang memenuhi semua kebutuhan kita dan tidak akan mendapatkan apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Orang yang memiliki motivasi yang kuat pada dirinya selalu menanamkan niat yang sungguh-sungguh dan selalu bekerja keras, kerja yang baik menurut Islam yang sesuai ialah sifat utama Rasulullah yang harus diteladani yaitu: Siddiq (benar, jujur), Amanah (tanggungjawab dan dapat dipercaya), Fatanah (bijaksana) dan tabliq (komunikasi, terbuka).

Motivasi kerja dalam Islam adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup yang hedonis, bukan juga untuk status apalagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara tapi untuk beribadah. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Ikhlas dalam bekerja. Ikhlas adalah syarat kunci diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT, suatu kegiatan atau aktivitas termasuk kerja jika dilakukan dengan ikhlas maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT. Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Jumu'ah ayat 10 yaitu:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung” (Al-Jumu'ah: 10)

Dari ayat diatas menjelaskan apabila seseorang sudah menghadiri panggilan adzan Jumat dan selesai menunaikan sholatnya maka silahkan bertebaran dimuka bumi untuk berdagang atau melakukan aktivitas lain yang membawakan maslahat bagi kehidupan dan silahkan juga mencari pemberian Allah dan nikmat pemberi nikmat (al-mun'im) dan yang Maha Pemberi yang tidak pernah menyia-nyiakan prestasi dan profesi seseorang dan Dzat yang tidak pernah mengecewakan (menghilangkan harapan) kepada orang yang meminta kepada-Nya.

Disaat seseorang berbisnis atau berdagang sebaiknya tetap berdzikir kepada Allah SWT dengan dzikir yang banyak, Intinya jangan sampai urusan duniawi (termasuk bisnis dan semua aktivitas bermotifkan ekonomi) itu menyebabkan kamu (manusia) lupa dari hal-hal yang memberikan manfaat untuk kehidupan akhirat. Allah berfirman dalam surat Ar Raad ayat 11 yang berbunyi:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia”

Dari ayat diatas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi juga yang paling kuat dalam diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak gerik seseorang dalam setiap tindak tanduknya. Motivasi adalah kekuatan-kekuatan diri dalam seseorang yang akan membuat individu itu untuk berbuat. Jadi dalam suatu kekuatan atau keinginan yang muncul dari hati nurani manusia untuk melakukan suatu perbuatan tertentu, peranan motivasi itu sangat besar artinya dalam

bimbingan dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku keagamaan. Namun demikian ada motivasi tertentu yang sebenarnya timbul dalam diri manusia karena terbukanya hati manusia terhadap hidayah Allah SWT.

Motif Primer dan Sekunder

Dua kriteria harus dipenuhi agar motif dapat dimasukkan dalam klasifikasi *primer* yaitu: pertama, Motif harus *tidak dipelajari*, kedua, *motif* harus didasarkan secara *fisiologis*. Motif primer yang dikenal umum adalah lapar, haus, tidur, menghindari sakit, seks, dan perhatian maternal (ibu).

Motif Sekunder

Sekalipun dorongan umum tampaknya relatif penting daripada dorongan primer, namun dorongan sekunder adalah yang paling penting. Saat masyarakat berkembang secara ekonomi dan menjadi lebih kompleks, dorongan primer, dan dorongan umum yang kurang penting, membuka jalan bagi dorongan sekunder yang dipelajari untuk memotivasi.

Sebuah motif harus dipelajari agar dapat dimasukkan dalam klasifikasi sekunder. Berbagai motif manusia yang penting memenuhi kriteria tersebut. Beberapa motif yang penting adalah kekuasaan, pencapaian/prestasi, dan afiliasi, atau seperti yang umum digunakan saat ini, *n Pow*, *n Ach*, dan *n Aff*. Selain itu, keamanan dan status merupakan motif sekunder yang penting.

7.3. Motif Kekuasaan

Motif kekuasaan dibahas terlebih dahulu karena telah dikenal dan resmi dipelajari sejak lama. Orang yang mempelopori motif kekuasaan adalah psikolog Alfred Adler. Adler mengganti berbagai dorongan masa depan menjadi superioritas atau kekuasaan.

Untuk menjelaskan kebutuhan kekuasaan kebutuhan untuk memanipulasi orang lain atau dorongan untuk memimpin orang lain Adler mengembangkan konsep kompleks inferioritas dan kompensasi. Untuk lebih jelas dapat dipaparkan pada tabel dibawah ini :

<p>Kebutuhan unit berprestasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinerja lebih baik dari pesaing • Mencapai sasaran yg sulit • Memecahkan masalah kompleks • Menyelesaikan tantangan dg sukses • Inovasi 	<p>Kebutuhan Keamanan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan membuat rasa aman • Dilindungi dari masalah ekonomi • Perlindungan skin & cacat • Perlindungan dari gangguan fisik • Menghindari resiko
<p>Kebutuhan Kekuasaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • dapat mengubah sikap & prilaku orang/ karyawan • mengontrol orang/ karyawan & aktivitasnya • mempunyai kekuasaan melebihi karyawan lain • kewenangan dalam informasi & sumberdaya 	<p>Kebutuhan Status</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendaraan yang tepat • Pakaian yg tepat • Bekerja pada bagian yg tepat/ perusahaan yg tepat • Gelar dr univ. ternama • Tinggal dlm lingkungan elite • Mempunyai hal istimewa eksklusif
<p>Kebutuhan Affiliasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disukai banyak orang/karyawan • Selalu diterima dlm kelompok / tim • Bekerja dgn orang yang ramah & kooperatif • Menciptakan hubungan harmonis & menghindari komplik 	

Sumber : Diadaptasi dari Gary Yuki. Skills for Managers and Leaders. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J 1990, hlm. 41. Contoh kebutuhan akan status tidak dibahas oleh Yuki.

Contoh : High Achiever dalam Praktik

High achiever adalah pengusaha yang mengelola bisnisnya sendiri. Banyak manajer dan pemilik tidak bertahan lebih dari lima tahun, namun persentase keberhasilannya besar dan mereka terus mengelola perusahaannya agar tetap berkembang selamanya. Cara kerja pengusaha tersebut sukses adalah dengan menghindari masalah dan perangkap besar sebelum membuka usaha baru. Sebelum memulai segalanya, mereka men

gambil langkah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat bertahan dalam dua tahun pertama—periode paling kritis dalam bisnis kecil. Dibawah ini dikemukakan beberapa strategi yang digunakan untuk sukses yaitu:

1. Memaparkan rencana lima tahun dan memastikan bahwa para pengusaha punya tujuan yang akan dicapai selama 60 bulan pertama dari operasional perusahaan. Rencana ini berbentuk forecast untuk aktivitas triwulan dan tahunan.
2. Mempertimbangkan resiko yang lebih besar sehingga persediann untuk menunjang aktivitas usaha dapat disiapkan terlebih dahulu.
3. Pelajari segmen pasar yang bakal menciptakan konsumen dan siapkan barang dan jasa yang akan diluncurkan dan jika permintaan tidak seperti yang diharapkan maka perluas lokasi yang akan dibidik untuk target pasar.
4. Mendapatkan sumber dana yang memungkinkan untuk usaha tersebut.

7.4. Motif Afiliasi

Afiliasi memainkan peran yang sangat kompleks, tetapi penting dalam perilaku manusia. Afiliasi dapat didefinisikan sebagai tingkat di mana orang mencari persetujuan dari orang lain, menyesuaikan diri dengan harapan mereka, dan menghindari konflik atau konfrontasi dengan orang lain. Orang yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi mengekspresikan keinginan terbesar mereka agar diterima secara sosial oleh orang lain. Kadang-kadang, motif afiliasi disamakan dengan motif sosial dan atau dinamika kelompok. Seperti dibahas di sini, motif afiliasi tidaklah seluas yang diimplikasikan oleh definisi motif sosial atau sekomprensif dan sekomples yang diimplikasikan oleh definisi dinamika kelompok.

Studi Hawthorne, pentingnva motif afiliasi terutama karyawan perusahaan, kebutulaan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok. Penelitian terbaru terus menunjukkan dampak afiliasi terhadap motivasi dan hasil kerja, misalnya pergantian karyawan (tumover). Motif afiliasi merupakan bagian penting dari dinamika kelompok.

7.5. Motif Keamanan

Keamanan merupakan motif yang sangat kuat dalam masyarakat teknologi yang bergerak cepat ditemukan dalam Amerika modern. Orang

Amerika menjadi tidak aman bukan hanya karena sejumlah peristiwa dunia yang menakutkan, tetapi juga karena kehidupan sehari-hari mereka, atau mempertahankan pekerjaan yang bagus. Diindikasikan bahwa penyusutan tenaga kerja beberapa tahun terakhir dan era pekerja temporer dan kontrak membuat banyak karyawan di semua level merasa tidak aman dengan pekerjaan mereka. Sekilas, keamanan tampak jauh lebih sederhana daripada motif sekunder karena keamanan didasarkan pada ketakutan dan berorientasi penghindaran. Singkatnya, dapat dikatakan bahwa orang telah mempelajari motif keamanan untuk melindungi diri mereka dari kehidupan dan mencoba menghindari situasi yang akan menghalangi mereka dari kepuasan motif primer, umum, dan sekunder.

Kenyataannya, keamanan jauh lebih kompleks daripada yang tampak di permukaan. Selain motif keamanan yang sederhana dan disadari sebagaimana telah dideskripsikan, ada juga jenis motif keamanan lain yang jauh lebih rumit dan sulit diidentifikasi. Motif keamanan yang sederhana dan disadari dapat diatasi dengan program asuransi, rencana tabungan, dan benefit lain pada pekerjaan. Perusahaan yang inovatif seperti perusahaan asuransi Consumers United Group di Washington, D.C. Tidak pernah memberhentikan karyawan dan mempunyai gaji tahunan minimum yang dirancang untuk keamanan keluarga dan kehidupan yang layak. Sebaliknya, motif keamanan yang lebih kompleks dan tidak disadari tidak begitu mudah dipenuhi, tetapi mungkin punya dampak lebih besar dan kuat terhadap manusia. Meskipun motif keamanan sederhana lebih banyak mendapatkan perhatian, namun peran motif keamanan yang kompleks dan tidak disadari perlu dipahami.

7.6. Motif Status

Sama halnya dengan keamanan, motif status atau martabat berhubungan dengan masyarakat dinamis. Meskipun simbol status dianggap sebagai produk unik dari masyarakat modern. Status dapat didefinisikan sebagai ranking relatif yang dimiliki seseorang dalam sebuah kelompok, atau masyarakat. Dengan definisi ini, setiap dua orang atau lebih berkumpul, hierarki status akan berkembang, meskipun seperti itu punya atribut yang sama. Simbol status berusaha untuk hanya mempresentasikan ranking relatif seseorang dalam hierarki status. Definisi ini juga memperbaiki kesalahan pemahaman tentang status yang diartikan “berstatus tinggi”. Setiap

orang punya status, tetapi status itu bisa tinggi atau rendah, tergantung bagaimana posisi disusun.

Bagaimana posisi status ditentukan? Mengapa seseorang diranking lebih tinggi atau lebih rendah? dalam analisis akhir, penentuan status tergantung pada nilai kebudayaan dan peranan sosial yang berlaku. Faktor penentuan status secara umum punya arti yang sangat berbeda, tergantung nilai budaya tertentu. Contoh dari dampak nilai budaya pada status adalah kualitas pribadi seseorang. Dalam berapa budaya, orang yang lebih tua punya status lebih tinggi. Akan tetapi, dalam budaya lain, orang yang mencapai usia tertentu akan berkurang statusnya. Perlu diingat bahwa nilai kebudayaan sangat mudah hilang dan berubah seiring waktu dan keadaan. Juga terdapat sumberdaya dalam masyarakat tertentu yang mungkin punya nilai yang berbeda dari sebagian besar nilai masyarakat yang berlaku.

7.7. Motif Intrinsik versus Ekstrinsik

Motif bukan hanya dihasilkan oleh kebutuhan seperti yang dibahas sejauh ini, tetapi juga oleh dua kumpulan sumber yang terpisah tapi berhubungan. Sumber tersebut adalah motif intrinsik dan ekstrinsik. Motif ekstrinsik bersifat nyata dan dapat dilihat orang lain.

Di tempat kerja, motivator ekstrinsik mencakup gaji, benefit, dan promosi. Motif ekstrinsik juga mencakup dorongan untuk menghindari hukuman, seperti berhenti atau dipindahkan. Dalam setiap situasi, individu eksternal mendistribusikan hal tersebut. Selanjutnya, penghargaan ekstrinsik didasarkan pada kontingensi, yaitu bahwa motivator ekstrinsik tergantung pada kinerja yang dikembangkan atau kinerja yang superior bagi orang lain di tempat kerja yang sama. Motivator ekstrinsik perlu menarik orang ke dalam organisasi dan membuat mereka terus bekerja. Motivator tersebut juga sering digunakan untuk menginspirasi pekerja untuk mencapai level lebih tinggi atau mencapai tujuan baru, dan sebagai timbal balik tambahan adalah kinerja yang meningkat. Akan tetapi, motivator ekstrinsik tidak menjelaskan setiap usaha termotivasi yang dibuat oleh karyawan perseorangan.

Motif ekstrinsik dihasilkan secara internal. Dengan kata lain, motif tersebut merupakan motivator di mana orang berhubungan dengan tugas atau pekerjaan itu sendiri. Penghargaan intrinsik mencakup perasaan tanggung jawab, pencapaian, prestasi yaitu sesuatu yang dipelajari dari pengalaman,

perasaan tertantang atau kompetitif, atau bahwa sesuatu merupakan tugas atau tujuan yang berhubungan. Melakukan pekerjaan yang berarti/ bernakna ada kaitannya dengan motif intrinsik. Seperti dinyatakan oleh Manz dan Neck, “Sekalipun tugas membuat kita merasa lebih kompeten dan lebih mengontrol diri, kita masih kesulitan waktu untuk menikmati dan termotivasi oleh pekerjaan tersebut karena kita tidak yakin pekerjaan itu cukup berharga. Kebanyakan dari kita menginginkan tujuan dan arti.

Yang penting untuk diingat adalah dua jenis motivator tersebut tidak berbeda satu sama lain. Banyak motivator mempunyai komponen intrinsik dan ekstrinsik. Misalnya, orang yang memenangkan kontes penjualan menerima hadiah, yang merupakan motivator ekstrinsik. Akan tetapi, pada saat bersamaan, “kemenangan” dalam situasi kompetitif mungkin menjadi motivasi yang lebih kuat secara internal.

Teori evolusi kognitif menyarankan hubungan yang lebih kompleks, yang memperlengkapi penjelasan mengenai motif intrinsik dan ekstrinsik. Teori ini menyatakan bahwa tugas mungkin memotivasi secara intrinsik, tetapi jika motivator ekstrinsik berhubungan dengan tugas, maka tingkat motivasi aktual mungkin menurun. Ambil contoh dunia film di mana seorang aktor sering berjuang keras selama bertahun-tahun untuk dilibatkan dalam sebuah film. Motif intrinsik dari acting sudah cukup untuk menginspirasi artis yang ingin tenar. Akan tetapi, begitu aktor itu menjadi bintang, motivator ekstrinsik dari uang dan kemewahan, menurut teori evaluasi kognitif akan menyebabkan individu mengurangi usahanya. Dengan kata lain, menurut teori tersebut, motivator ekstrinsik sebenarnya dapat merusak motif intrinsik. Ada beberapa penelitian yang mendukung teori tersebut. Yaitu bukti penelitian bahwa penghargaan ekstrinsik bisa jadi tidak mengurangi motif intrinsik. Dan untuk tugas yang menarik dan menantang, penghargaan ekstrinsik dapat meningkatkan level motif intrinsik.

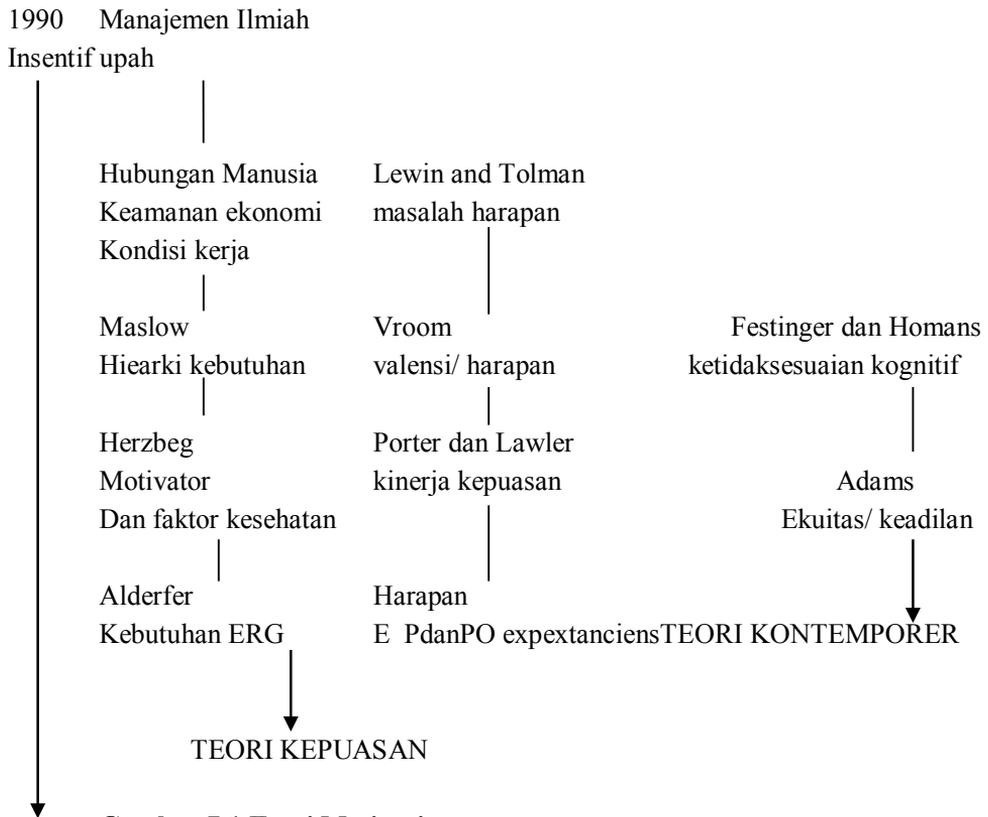
Berbagai hasil penelitian yang berlawanan memberikan pemahaman lebih terhadap hal tersebut, terutama ketika konsep motif ekstrinsik negative dimasukkan: bahwa ancaman, tenggang waktu, instruksi, tekanan, dan tujuan yang ada dapat menjadi faktor kunci yang mengurangi motif intrinsik. Sebagai contoh, perhatikan perbedaan antara menulis buku untuk kesenangan dan menulis buku yang harus diselesaikan dengan tenggang waktu tertentu agar memperoleh honor. Ada rangkaian kritik terhadap teori

evaluasi kognitif, yakni bahwa teori tersebut dibangun pada studi dengan menggunakan mahasiswa sebagai subjek, bukan karyawan di tempat kerja. Kritik lainnya adalah menurunnya motivasi intrinsik relatif kecil jika ada penghargaan ekstrinsik.

7.8. Pendekatan Motivasi Kerja

Motivasi dijelaskan sebagai proses psikologi dasar yang mencakup motif primer, umum, dan sekunder; dorongan seperti motif n Pow, n Aff, dann Ach; dan motivator intrinsik dan ekstrinsik, ketiga motif dasar tersebut harus dipahami. Namun ia hanya berfungsi sebagai latar belakang dan dasar untuk pendekatan motivasi kerja yang lebih relevan.

Gambar 7.1 merangkum berbagai aliran teoritis dalam motivasi kerja. Gambar ini menunjukkan tiga pendekatan utama. Teori kepuasan (content) yang diperkenalkan pada pergantian abad 20, saat pelopor manajer ilmiah seperti Frederick W. Taylor, Frank Gilberth, dan Henry L. Gantt memperkenalkan model insentif upah untuk memotivasi para pekerja. Kemudian muncul gerakan hubungan manusia, dan teori kepuasan dari Maslow, Herzberg, dan Alderfer. Setelah gerakan kepuasan muncul teoriproses. Berdasarkan konsep kognitif harapan, teori proses paling berhubungan dengan karya Victor Vroom, Lvman Porter, dan Ed Lawler, Teori ekuitas dan keadilan organisasi/prosedur banyak dibahas dalam teori motivasi kerja.



Gambar 7.1 Teori Motivasi
Sumber: Fred Luthan, 2005

Teori kepuasan dan proses telah menjelaskan motivasi kerja, dan penelitian terhadap teori ekuitas dan keadilan organisasi terus dilakukan, tetapi tidak ada teori yang secara menyeluruh disepakati.

7.9. Teori Kepuasan Motivasi Kerja

Teori kepuasan motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi karyawan dalam bekerja. Teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seseorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan. Karyawan menitik beratkan jenis insentif atau tujuan yang berusaha untuk dicapai oleh karyawan untuk dipuaskan dan terlaksana dengan baik. Teori kepuasan mengacu pada “statis” karena teori tersebut berhubungan hanya pada satu atau beberapa hal dalam waktu tertentu, baik masa lalu maupun sekarang. Oleh karena itu, teori itu tidak perlu memprediksi motivasi atau perilaku

kerja, tetapi memahami apa yang memotivasi karyawan dalam bekerja.

Uang dianggap sebagai satu-satunya insentif (manajemen ilmiah) dan insentif mencakup kondisi kerja, keamanan dan mungkin gaya pengawasan demokratis (hubungan manusia). Secara berurutan, kepuasan motivasi dianggap sebagai kebutuhan atau motivasi dengan tingkat yang lebih tinggi. Penghargaan dan aktualitas diri (Maslow), tanggung jawab, penghargaan, prestasi, dan kemajuan (Hersberg); dan pertumbuhan serta perkembangan personal (Alderfer). Teori kepuasan memberi kontribusi pada pemahaman dan menghasilkan beberapa aplikasi teknik motivasi

7.10. Hierarki Kebutuhan Maslow

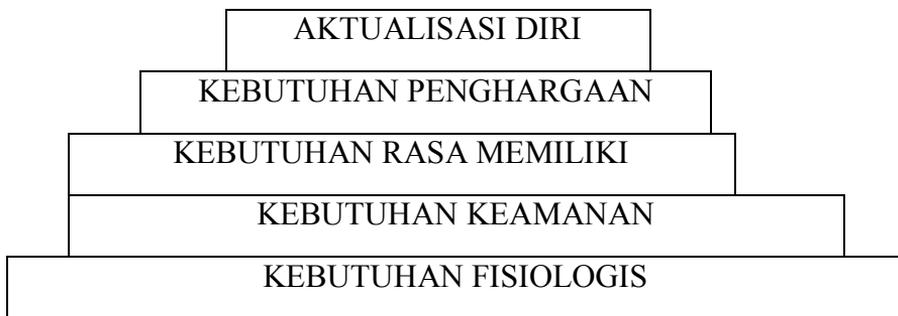
Teori. Abraham Maslow, Teori motivasi. dari psikologi humanistic dan pengalaman klinisnya, berpendapat bahwa kebutuhan motivasi seseorang dapat disusun secara berjenjang (hierarki). Asumsinya jika satu jenjang kebutuhan dipenuhi, maka tidak menimbulkan motivasi kerja lagi. Dan motivasi muncul untuk mencapai jenjang yang lebih tinggi berikutnya.

Maslow mengidentifikasi lima tingkatan dalam hierarki kebutuhan (lihat Gambar 7.2). secara singkat, hal tersebut adalah:

1. *Kebutuhan fisiologis*, adalah kebutuhan tingkat paling dasar dalam hierarki ini yang memotivasi untuk dipenuhi. Dan merupakan kebutuhan primer yang harus dipenuhi. Kebutuhan lapar, haus, tidur, dan seks merupakan beberapa contoh. Menurut teori, jika kebutuhan dasar terpuaskan, mereka tidak lagi berfungsi memotivasi. Bila karyawan telah terpenuhi kebutuhan primernya maka ia tidak akan berjuang untuk mendapatkannya. Dan muncul kebutuhan yang lebih tinggi lagi untuk memotivasi kerja .
2. *Kebutuhan akan rasa aman*. Tingkat kebutuhan yang kedua ini merupakan kebutuhan akan rasa keamanan. Maslow menekankan keamanan emosi dan fisik. Keseluruhan organism mungkin menjadi mekanisme yang mencari keamanan. Sama halnya dengan kebutuhan fisiologis, jika kebutuhan keamanan terpuaskan, mereka tidak akan bersifat memotivasi lagi.
3. *Kebutuhan akan rasa memiliki (belongingness) atau social*. Didalam organisasi perusahaan terdapat rasa saling memiliki dan menghargai diantara sesama para karyawan dan kondisi ini menciptakan motivasi

kerja yang kuat.

4. *Kebutuhan penghargaan*, Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi kebutuhannya akan kekuasaan, dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini. Maslow secara cermat menunjukkan bahwa tingkat penghargaan mencakup penghargaan diri dan penghargaan pada orang lain.
5. *Kebutuhan aktualisasi diri*. Tingkat ini adalah puncak semua kebutuhan manusia yang rendah, sedang, dan lebih tinggi. Orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang yang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Aktualisasi diri dekat hubungannya dengan konsep diri, aktualisasi diri merupakan motivasi seseorang untuk mengubah



persepsi diri ke dalam realita kerja.

GAMBAR 7.2. Hierarki Kebutuhan Maslow

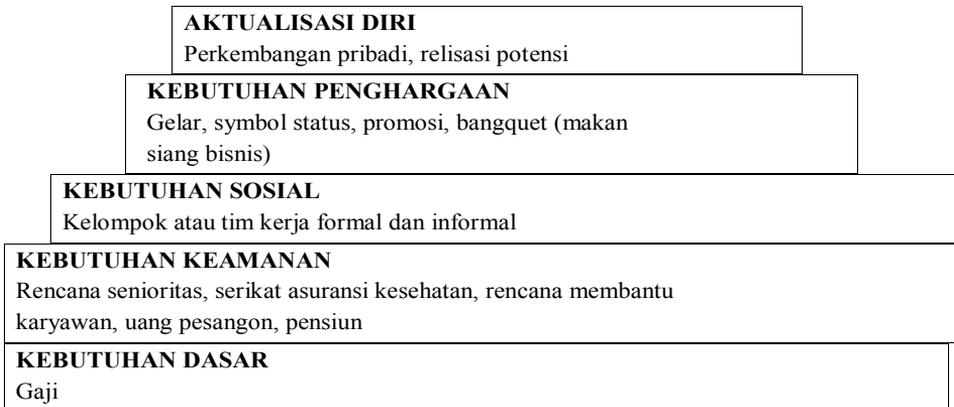
Maslow tidak bermaksud teori hierarki kebutuhannya diterapkan dalam memotivasi kerja karyawan. Pada kenyataannya, dia tidak mempelajari aspek yang memotivasi manusia dalam organisasi sampai sekitar 20 tahun lalu saat dia mengajukan teorinya. Akhirnya Douglas McGregor dalam bukunya, *The Human Side of Enterprise*, memopulerkan teori Maslow dalam buku manajemen. Hierarki kebutuhan punya dampak yang besar terhadap pendekatan manajemen modern dan perannya pada motivasi kerja.

Teori hierarki kebutuhan Maslow dapat diubah menjadi model kepuasan motivasi kerja yang ditunjukkan pada Gambar 7.3. Penilaian Maslow diterapkan dalam contoh organisasi kebutuhan pribadi pada tingkat yang lebih rendah umumnya terpuaskan (85 persen kebutuhan dasar penghargaan dan 70 persen kebutuhan keamanan), tetapi hanya 50 persen kebutuhan sosial, 40 persen kebutuhan penghargaan, dan 10 persen

aktualisasi diri yang akan terpenuhi.

Model kepuasan yang ditunjukkan Gambar 7.3 dan persentase yang diperkirakan Maslow, dapat diterapkan pada motivasi karyawan dalam suatu organisasi. Perusahaan dalam aktifitasnya mencapai tujuan perusahaan dan tujuan individual karyawan.

Penemuan Maslow bukan merupakan jawaban akhir dalam motivasi kerja. Namun teori tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap manajemen agar menyadari bahwa terdapat kebutuhan yang berbeda-beda terhadap karyawan dalam pekerjaan yang berbeda-beda juga. Seperti disimpulkan dalam sebuah analisis komprehensif. Tampaknya ide umum dibalik teori Maslow mendapat dukungan.



GAMBAR 7.3. Hierarki Motivasi Kerja

Sumber : Fred Luthan (2005)

Yang dititik beratkan disini adalah fakta bahwa karyawan ditempat kerja punya motivasi yang berbeda, beberapa diantaranya punya motivasi tingkat tinggi. Seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri merupakan hal penting dalam mencapai kepuasan dan motivasi kerja. Akan tetapi penilaian dengan jelas menunjukkan bahwa pemberhentian sementara dan pemecatan (misalnya, mengurangi tenaga kerja) dapat mengurangi perhatian karyawan terhadap kebutuhan tingkat dasar. Organisasi yang berusaha mengurangi rasa takut dan respon emosional yang kuat lainnya selama kejadian tersebut melalui program uang pesangon dan layanan pencarian kerja mungkin dapat mengurangi dampak pemecatan dan pemberhentian terutama untuk orang yang masih ada diperusahaan.

7.11. Teori Motivasi Dua Faktor dari Herzberg

Herzberg memperluas karya Maslow dan mengembangkan teori kepuasan dari motivasi kerja. Dia melakukan studi motivasional pada sekitar 200 akuntan dan insiyur yang diperkerjakan oleh perusahaan di Pittsburgh, Pennsylvania. Pengumpulan data untuk analisis dilakukan dengan menggunakan metode kejadian kritis. Ada 2 pertanyaan dasar sebagai subjek profesional dalam studi ini yaitu: (1) Kapan karyawan merasa dapat bekerja dengan baik dan apa yang membuat karyawan merasa senang dalam melaksanakan aktivitas kerja.; dan (2) Kapan karyawan merasa bekerja dengan buruk dan apa yang membuat karyawan merasa tidak tertarik dalam aktivitas kerja?

Respons yang diperoleh dari metode kejadian kritis ini menarik dan cukup konsisten. Perasaan nyaman umumnya berhubungan dengan pengalaman kerja dan kepuasan kerja. Contohnya adalah penyelia pembukuan yang merasa nyaman karena ia diberi tugas menginstal peralatan computer baru. Dia bangga akan pekerjaannya dan puas mengetahui bahwa peralatan baru membuat perbedaan besar dalam fungsi departemennya. Sebaliknya perasaan tidak senang umumnya berhubungan dengan aspek disekitar pekerjaan seperti suasana pekerjaan. Sebagai contoh insinyur yang pekerjaan utamanya menjaga dan mengelola kantor secara rutin saat pimpinannya pergi dan dia merasakan frustasi dengan suasana pekerjaan seperti itu dan dia merasa seperti pembantu dalam pekerjaan yang tidak berkembang dan bukan merupakan tugas pokoknya dan tidak mempunyai wewenang.

Herzberg, mentabulasikan perasaan senang dan tidak senang terhadap pekerjaan dan menyimpulkan bahwa karyawan yang puas dalam pekerjaannya berhubungan dengan kepuasan kerja dan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya berhubungan dengan suasana kerja. Herzberg menamai karyawan yang puas dengan *motivator*; dan karyawan yang tidak puas dengan *faktor higienis*. Istilah *higienis* merupakan bidang kesehatan, faktor-faktor yang bersifat mencegah; dalam teori Herzberg, faktor higienis adalah karyawan yang terhalang kepuasannya. Motivasi dan faktor higienis sebagai *teori motivasi dua faktor* dari Herzberg.

7.12. Hubungan dengan Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Herzberg berhubungan dekat dengan hierarki kebutuhan Maslow. Faktor higienis bersifat pencegah dan berhubungan dengan lingkungan alamiah (lihat Tabel 7.2), dan faktor tersebut ekuivalen dengan kebutuhan tingkat rendah Maslow (lihat Gambar 7.3). faktor higienis mencegah ketidakpuasan kerja karyawan, namun tidak menyebabkan kepuasan kerja terhadap karyawan. Akibatnya faktor tersebut menaikkan motivasi sampai pada tingkat kerja dan bertindak sebagai titik awal untuk memotivasi kerja karyawan. Faktor higienis tidak dapat memotivasi dengan sendirinya.

Menurut Herzberg, hanya motivator yang memotivasi karyawan dalam pekerjaan. Memotivator ekuivalen dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari Maslow. Menurut teori Herzberg, individu karyawan harus memiliki pekerjaan dengan kepuasan yang menentang agar benar-benar termotivasi dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Tabel 7.1. Teori Dua-Faktor Herzberg

Faktor Higienis	Motivasi
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan,teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antarpribadi,penyelia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

7.13. Kontribusi Terhadap Motivasi Kerja

Teori dua-faktor Herzberg memberikan pandangan baru mengenai kepuasan motivasi kerja. Manajemen umumnya berkonsentrasi pada faktor higienis. Jika membicarakan masalah semangat kerja karyawan, solusi umumnya adalah gaji yang lebih tinggi, benefit dan kondisi kerja yang lebih baik. Akan tetapi, seperti telah dijelaskan solusi sederhana tidak benar-benar berhasil. Manajemen sering bingung karena mereka membayar gaji dan upah yang tinggi, mempunyai paket benefit yang menarik, dan menyediakan kondisi kerja yang baik, tetapi karyawan mereka masih tidak termotivasi. Teori Herzberg menawarkan penjelasan atas masalah tersebut. Dengan hanya berkonsentrasi pada faktor higienis, manajemen tidak benar-benar dapat memotivasi karyawannya.

Mungkin terdapat sangat sedikit karyawan atau rekan kerja yang tidak merasa bahwa mereka pantas mendapatkan kenaikan yang mereka peroleh. Sebaliknya ada banyak karyawan dan manajer yang tidak puas dan merasa tidak memperoleh kenaikan yang pantas. Pengamatan sederhana menunjukkan bahwa faktor higienis tampaknya penting untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak menyebabkan kepuasan kerja karyawan.

Herzberg yang pertama kali mengatakan bahwa faktor higienis benar-benar diperlukan untuk mempertahankan sumber daya manusia organisasi. Akan tetapi, seperti menurut Maslow, sekali “perut penuh” dengan faktor higienis yang merupakan kasus dalam organisasi paling modern dan karyawan tetap tidak akan termotivasi walaupun disodorkan didepan mereka. Menurut teori Herzberg, hanya pekerjaan menantang yang punya kesempatan untuk prestasi/pencapaian penghargaan, tanggung jawab, kemajuan dan pertumbuhan yang akan memotivasi karyawan.

7.14 Kuisiонер Variabel Peran Motivasi Kerja Untuk Penelitian

Motivasi					
Fisiologi					
1	Saya merasa puas dengan gaji saya sekarang, dapat memenuhi kebutuhan hidup keluarga				
2	Saya puas dengan tunjangan yang diberikan				
3	Instansi cukup dalam memberikan jam istirahat				
Rasa Aman					
1	Saya merasa aman bekerja di instansi ini				
2	Keamanan instansi terjamin bagi seluruh pegawai				
Penghargaan					
1	instansi selalu memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi				
2	Pendapat saya selalu dihargai oleh atasan				

Aktualisasi Diri						
1	Saran dan kritik yang diberikan atasan membuat saya lebih maju					
2	Motivasi yang diberikan atasan membuat saya menjadi lebih disiplin dalam bekerja					
Gaya Kepemimpinan						
1	Atasan saya selalu mengawasi apa yang bawahan kerjakan					
2	Atasan saya selalu melakukan penghargaan secara spesifik					
3	Atasan bersedia mendengar pendapat bawahan					
4	Komunikasi antara atasan dan bawahan baik					
5	Atasan selalu melibatkan bawahan dan rekan kerja dalam membuat keputusan					
6	Atasan sering memberikan gagasan kepada saya dan rekan kerja					
7	Atasan sering mengevaluasi pekerjaan saya dan rekan kerja					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
8	Atasan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik					
9	Atasan memberikan kebebasan bagi guru untuk memberikan pendapat					
Job Satisfaction						
Work It Self						
1	Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan kemampuan					
2	Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan keterampilan					
3	Saya bebas melakukan pekerjaan dengan cara saya					
4	Saya puas dengan lingkungan kerja saya					

5	Saya puas dengan pekerjaan saya					
6	Saya puas dengan gaji yang saya terima					
7	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan					
Promotion						
1	Semua pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk promosi					
2	Keadilan kebijakan promosi sudah diterapkan dengan baik					
3	Kebijakan promosi (kenaikan pangkat, atau jabatan) di instansi ini belum sesuai					
4	Promosi pegawai dilakukan secara obyektif					
Supervision						
1	Atasan selama ini selalu memberikan pengarahan kepada bawahan dalam setiap pekerjaan					
2	Atasan selalu bersedia meluangkan waktu untuk membantu jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugastugas kerja					
3	Atasan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja					
4	Pemahaman atasan terhadap pekerjaan sudah baik					
5	Atasan memberikan pengarahan tetapi anda diizinkan untuk mengembangkan diri					
6	Atasan ikut berpartisipasi dalam penentuan tugas					
Co-Workers						
1	Sikap toleran dari rekan kerja					

2	Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja					
3	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
4	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik					
5	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dgnn rekan kerja d kantor trpnuhi					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
Trunover Intention						
Trunover						
1	Saya sering berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ini					
2	Saya akan segera mencari pekerjaan baru					
3	Saya akan secepatnya meninggalkan perusahaan ini					
4	Berniat untuk tetap dalam profesi saya sambil menunggu keputusan yang lebih baik pada akhir tahun ini					
5	Saya akan mempertimbangkan mengambil pekerjaan ini					

7.15 Jurnal Yang Mendukung

PERANAN MOTIVASI KERJA DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN SAMBOJA KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA

Zainal Ilmi

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja mempunyai peranan yang positif dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Motivasi Kerja dengan variabel Kinerja Pegawai Kecamatan Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini dapat diketahui dari hasil uji statistik dimana koefisien korelasi (r) adalah sebesar 0,547 yang berarti terdapat hubungan yang kuat diantara kedua variabel. Sementara itu hasil uji t (t -test) menunjukkan bahwa t empiris yang dihasilkan adalah sebesar 3,204. Hasil ini jika dibandingkan dengan tabel harga-harga kritis t untuk $n - 2$ adalah 1,711. Ini berarti terdapat peranan yg signifikan antara variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian maka dapat dikatakan pula bahwa tujuan penelitian ini dapat tercapai, permasalahan dapat terpecahkan dan hipotesis dapat dibuktikan.

BAB VIII

PENILAIAN KINERJA

DALAM MEMAKSIMUMKAN HASIL

Organisasi perusahaan menemukan bahwa peluang terbaik dalam mencapai kinerja puncak pada tingkat individu, tim dan organisasi terletak pada strategi sistem manajemen kinerja. Sistem manajemen kinerja yang di buat dan diajarkan secara strategis serta memberi karyawan umpan balik secepat mungkin mengenai seberapa baik karyawan bekerja sesuai dengan job diskripsi yang diberikan kepadanya. Sistem manajemen kinerja secara individual sama dengan tujuan dan sasaran organisasi, untuk sukses tujuan tersebut maka para karyawan sebaiknya menghubungkan aspek-aspek kunci organisasi dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut.

Pengukuran kinerja mencerminkan masa lalu bukan tujuan yang harus dicapai tetapi sarana untuk memasuki masa depan yang lebih produktif. Agar penilaian kinerja mencapai potensinya maka karyawan harus bekerjasesuai dengan kriteria penilaian yang telah ditetapkan sebagai standar. Atasan mempunyai tanggung jawab mengkomunikasikan hasil penilaian kepada para karyawannya dan membantu karyawan tersebut memperbaiki potensinya dalam pelaksanaan pekerjaan dimasa datang. Para bawahan mempunyai tanggung jawab untuk mendapatkan umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya. Para profesional sumber daya manusia membantu kelancaran pemanfaatan penilaian terhadap kinerja tersebut secara efektif dengan melatih atasan dalam seni umpan balik dan memberikan sumberdaya pengembangan keterampilan dan pengetahuan terhadap para karyawan atau bawahannya.

Prinsip dalam system manajemen kinerja kelihatannya sangat tepat, namun sedikit sekali organisasi dapat menyempurnakan sistem manajemen kinerjanya. Banyak rintangan dalam memaksimalkan kinerja yang melekat dalam kehidupan organisasi. Beberapa rintangan dan saran dalam menghadapinya, komponen proses penilaian yang membangkitkan kinerja puncak. dan memberikan perhatian khusus terhadap wawancara penilaian dan memaparkan serta mendiagnosa masalah-masalah kinerja dan meningkatkan kinerja.

8.1. KENDALA TERHADAP PENILAIAN KINERJA.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang sarat secara emosional, penilaian terhadap kontribusi karyawan terhadap organisasi dan sinyal yang diterima karyawan tentang penilaian terhadap dirinya akan mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja karyawan tersebut. Jika penilaian terhadap kinerja karyawan berjalan lancar maka penilaian akan mudah.

Para atasan dan bawahan selalu ingin memberikan dan memperoleh umpan balik yang menyatakan kesuksesan pekerjaannya. Namun kondisi berkembang terus yang mengharuskan karyawan melakukan peningkatan terhadap kinerjanya. Perbaikan selalu berjalan dengan lambat, ini sebagian disebabkan konflik yang melekat dalam proses penilaian. Konflik akan mengganggu pengumpulan data secara baik dan jujur. Penilaian kinerja sering mendapatkan angka rendah dan karyawan, pengusaha, dan para pakar dan angka rendah ini mencerminkan masalah sistemik yang lebih besar. Masalah ini akan mencerminkan preferensi normal interaksi sosial yang positif.

8.2. Kurangnya Integrasi Strategis.

Proses penilaian terhadap kinerja karyawan sering mengarah pada konflik karena tujuannya tidak disejajarkan dengan sasaran organisasi secara keseluruhan. Penyebabnya antara lain secara tradisional sumber daya manusia tidak diberi prioritas yang sama dengan sumber daya lainnya dalam perencanaan strategis. Akibatnya sistem manajemen kinerja berkembang terpisah dengan inisiatif strategis ketimbang sebagai antisipasi terhadap inisiatif yang terjadi. Dalam membangun hubungan bawahan dan atasan dibutuhkan waktu dan sumber-sumber daya lainnya.

Metropolitan Property and Casualty Insurance Company di Warwick, Rhode Island, memutuskan untuk mengevaluasi sistem penilaian kinerjanya sebagai bagian dari upaya perubahan korporat yang lebih besar. Pada awalnya perusahaan membentuk kelompok inti karyawan untuk mengkaji ulang dan mengevaluasi sistem yang telah digunakan. Diskusi kelompok inti menyatakan ketidakpuasan jauh lebih besar daripada yang diperkirakan sebelumnya. Dalam mendukung strategi organisasi para karyawan yang berkepentingan justru memandang proses penilaian dapat menurunkan motivasi kerja. Karyawan sangat membenci penilaian sebagai

sesuatu yang dilakukan manajer terhadap para karyawan. Para karyawan melihat bahwa penilaian sebagai suatu kemunduran, yang memusatkan diri pada masa lampau dibandingkan memberikan arahan dan masukan dalam menghadapi masa depan. Penetapan waktu penilaian dilakukan perperiode seperti setiap enam sampai dua belas bulan, dianggap sebagai hal yang mengada-ada dan tidak semestinya demikian. Situasi ini mendorong Metropolitan Property and Casualty mengadakan pengamatan lingkungan guna menemukan strategi perusahaan-perusahaan panutan memanfaatkan penilaian kinerja terhadap para karyawan agar jauh lebih efektif dimasa datang.

Dengan dibekali informasi internal dan eksternal, suatu tim karyawan-manajemen menciptakan sebuah sistem manajemen kinerja baru. Program baru yang berfokus Pencapaian (*Focus on Achievement*) dibentuk sesuai dengan misi organisasi seperti menyediakan lingkungan tempat individu karyawan secara efektif bekerja dengan memanfaatkan keterampilan dan kreativitas para karyawannya dan menerima pengakuan atas kontribusi para karyawan tersebut.

Peraga 8.1 memaparkan perbedaan antara sistem lama dan sistem baru yang disejajarkan dengan peran strategis. sistem baru mendapat pergeseran tekanan, dari evaluasi masa lampau ke pengembangan masa depan yang harus menjadi target organisasi.

Manajemen kinerja adalah proses manajemen yang bergerak secara terus-menerus, meluncurkan program yang fokus terhadap pencapaian sasaran dan meninjau kembali sasaran dan strategi organisasi secara bersama dengan seluruh karyawan pada organisasi tersebut, ini dilaksanakan setiap awal tahun dan setiap karyawan mengembangkan rencana pencapaian kinerjanya masing-masing yang merupakan visi individu. Tanggung jawab pekerjaan ditinjau kembali dan mengidentifikasi kegiatan yang tidak perlu dalam meningkatkan efektivitas. Para karyawan mengembangkan rencana kegiatan mereka dan mengidentifikasi tujuan pekerjaannya sesuai dengan indikator yang berperan sebagai kriteria penilaian dalam mencapai efektivitas. Karyawan membahas rencana yang diusulkannya kepada atasannya dan melakukan pertemuan pemeriksaan yang diselenggarakan oleh karyawan dan manajer. Para karyawan menerima penghargaan atas prestasinya pada akhir tahun. Karyawan yang membuat rencana ambisius tetapi belum tercapai sepenuhnya mungkin menerima pengakuan yang

lebih besar daripada karyawan yang melampaui rencana yang sifatnya lebih sederhana.

Peraga 8.1

Komponen Sistem Manajemen Kinerja Metropolitan Property and Casualty

Metode Lama vs Baru

Komponen	Penilaian Kinerja	Fokus Pencapaian
Tujuan	Evaluasi	Pencapaian
Manajer	Pengendalian Program	Ditentukan mitra
Karyawan	Orang pasif	Penuh inisiatif
Pandangan	Kaca spion	Prospek
Hasil	Rating kinerja	Kinerja meningkat
Waktu	Sekali setahun	Terus menerus
Hubungan	Tidak ada	Tujuan korporasi
Penghargaan	Berdasarkan rating	Berdasarkan kontribusi
Tema	Pengendalian	Berbagi
Kriteria	Ditentukan manajer	
Pelanggan	Tdk ada masukan	Disarankan dan ditentukan bersama dengan karyawan
Rencana	Kadang2 dimasukan	Masukan
Pengembangan	Tidak dibahas	Merupakan elemen esensial
Visi individu	Sering penuh konfrontasi	Dasar bagi rencana suportif

Sumber : disadur dari “ A New Focus on achievement” Personal Journal (Februari 1991: 73-75).

8.3.Kekuasaan dan Politik

Suatu sistem penilaian kinerja mempunyai kekuasaan dalam mempengaruhi karyawan yang memegang jabatan. Karyawan dengan ranking lebih tinggi biasanya mengevaluasi karyawan yang punya ranking lebih rendah dan kurang berkuasa. Hasil penilaian kinerja mengarah pada konsekuensi formal seperti penghargaan berbentuk uang, promosi dan pemecatan serta konsekuensi informal seperti kritik dan hak-hak lainnya. Kondisi ini membawa pengaruh terhadap karyawan yang dinilai ratingnya.

Namun hasil penilaian mempunyai konsekuensi bagi organisasi dan bagi penilai rating. Jika penilaian dicampur adukkan dengan kepentingan pribadi penilai, jika hasil penilaian tersebut dipakai sebagai dasar tindakan pada masa mendatang maka informasi akan menyimpang dan tidak akurat. Dinamika semacam ini mengurangi nilai strategis informasi penilaian dan tindakan-tindakan yang didasarkan pada informasi tersebut.

Peraga 8.2 memberikan contoh factor yang mengakibatkan perilaku pemberian rating menyimpang. Perilaku tersebut dikategorikan defensif atau asertif, dan taktis atau strategis. Perilaku taktis berusaha mengamankan tujuan politik jangka pendek dan bersifat sementara. Sebagai perbandingan, perilaku strategis membutuhkan rentang waktu yang lebih panjang dan digunakan untuk mengembangkan karakteristik yang akan memberikan hasil jangka panjang.

Alasan utama para manajer melakukan distorsi rating adalah untuk menghindari konflik yang terjadi dengan bawahan. Pemberian rating yang tinggi akan mendapat balasan penilaian ke atas. Secara politis para manajer yang termotivasi memberi rating kepada bawahannya lebih tinggi daripada yang sepatutnya diterima agar kelihatan berhasil, untuk mencatat kerja sama bawahan pada pekerjaan yang akan datang, untuk meningkatkan popularitas mereka, atau untuk mendapatkan perbandingan yang menguntungkan dengan atasan lainnya. Sebaliknya, manajer mungkin memberikan rating yang ketat untuk menciptakan citra sebagai pemberi tugas, untuk menandakan suatu perubahan kepemimpinan, atau juga untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras lagi.

Pemberian rating yang rendah mempunyai konsekuensi negatif seperti mutasi, pemecat atau penurunan jabatan atau demosi bagi karyawan. Konsekuensi yang tidak ingin dipertanggungjawabkan para manajer secara pribadi. Sebagaimana dikatakan perwira karier militer:

Lingkungan politik di Angkatan Bersenjata seorang perwira wajib mempunyai seluruh rating atasan jika tidak maka tidak akan naik pangkat. Ketidak teraturan pada rating Anda, Anda akan keluar atau tidak maju. Oleh karena itu, semua harus ikut dalam permainan ini. Perwira komandan saya memberi saya rating yang tinggi dan saya melakukan hal yang sama kepada anak buah saya baik laki-laki maupun perempuan. Meskipun militer telah mencoba mengubahnya, namun diperlukan revolusi budaya sebelum diperoleh kemajuan yang berarti.

8.4.Sasaran Pihak yang Berkepentingan

Konflik yang terjadi dalam organisasi yang mempunyai kepentingan yang berbeda dalam proses penilaian dapat menghambat upaya memaksimalkan kinerja. Dari sasaran organisasi dan sasaran individu akan memunculkan dua kelompok konflik yang berupa sasaran evaluasi dan pengembangan organisasi. Jika sasarannya adalah evaluasi maka seorang atasan membuat penilaian yang mempengaruhi secara langsung karier dan imbalan bawahan.

Dalam mengkomunikasikan penilaian yang menciptakan hubungan yang pertentangan dan saling kurang percaya antara atasan dan bawahan dan pada akhirnya menghalangi atasan bertindak dalam pemecah masalah dan pelatih yang berperan penting membantu tercapainya sasaran pengembangan.

Peraga 8.2.

contoh Motivasi di Balik Distorsi Pemberian Rating Penilaian Kinerja

	Motif taktis	Motif Strategis
	<p><i>Rating Menurun</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Menghubungkan kinerja unit yang buruk dengan masalah-masalah individu bawahan □ Memberikan alasan bagi kinerja unit yang buruk yang sudah diketahui sebelumnya □ Menjaga karyawan yang berharga agar tidak dipromosikan atau ditransfer □ Mengontrol proporsi dana kebijaksanaan yang lebih besar dengan membatasi pemberian jasa <p><i>Rating Naik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Menghindari keluhan mengenai supervisi yang buruk atau proses penilaian kinerja yang buruk □ Menghindari pertentangan pribadi dengan bawahan atas rating yang lebih rendah dari pada yang diharapkan 	<p><i>Rating Menurun</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Menghubungkan kinerja unit yang buruk selama beberapa periode dengan kurangnya kemampuan bawahan □ Meratakan jalan guna meningkatkan evaluasi unit di masa mendatang dan menuntut tanggung jawab pribadi yang lebih besar terhadap efektivitas di masa mendatang <p><i>Rating Naik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Menyelesaikan tanggung jawab supervisi lain dengan menghindari keluhan potensial dengan bawahan yang berkaitan dengan penilaian

<p><i>Rating Menurun</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Menaati tuntutan atasan terhadap standar kerja yang tinggi □ Menaati tuntutan informal atasan terhadap dis tribusi rating yang normal □ Meningkatkan kekuatan koersif (paksaan) yang dirasakan dari penyelia, yaitu persepsi yang mengurangi hukuman atau imbalan yang lebih sedikit <p><i>Rating Naik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Meningkatkan citra efektivitas unit kerja sebagai bentuk peningkatan-diri □ Memotivasi karyawan agar membalas dengan kinerja yang lebih tinggi □ Mendorong individu-individu yang meropotkan keluar dari unit kerjanya □ Menaikkan rating kepemimpinan atau kecakapan supervisi dari bawahan 	<p><i>Ranting Menurun</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Meningkatkan persepsi terhadap penghargaan diri dan kecakapan atasan dengan mempertahankan standar yang tinggi <p><i>Rating Naik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> □ Meningkatkan atau mempertahankan rasa suka bawahan □ Menuntut pengakuan terhadap baiknya kinerja keseluruhan, dengan memahami syarat-syarat kriteria yang membingungkan □ Meningkatkan pengaruh imbalan yang diberikan penyelia, yaitu gagasan bahwa kerja keras diberi imbalan finansial □ Meningkatkan prestise orang yang dinilai, dengan cara membuat mereka berhak menerima peningkatan jasa yang lebih besar
---	--

Sumber: Schuler dan Jackson,1996

Berbagai konflik muncul dari berbagai sasaran karyawan yang sedang dievaluasi. Para karyawan secara individu menghendaki umpan balik yang valid dan memberikan informasi mengenai perbaikan diri dan di mana posisi mereka dalam organisasi. Di samping itu mereka ingin membuktikan citra diri mereka dan mendapatkan imbalan yang berharga. Para penyelia harus sungguh-sungguh terbuka dan protektif, guna membantu karyawan memenuhi kedua kelompok tujuan itu.

8.5.Penilaian Fokus Terhadap Persepsi

Menggunakan penilaian kinerja secara efektif adalah perspektif yang berbeda yang dibawa semua pihak ke dalam proses. Bagi penyelia sebagai pengamat, fokus persepsi terdapat pada bawahan serta motivasi dan kemauannya. Perbedaan ini dapat menimbulkan konflik, khususnya ketika

sampai pada identifikasi sebab buruknya kinerja karyawan. Rendahnya situasi kinerja mengungkapkan kecenderungan alami yang dimiliki bersama menyebabkan kinerja mengabdikan untuk diri sendiri. Untuk melindungi egonya, karyawan menghubungkan kinerja mereka yang buruk dengan lingkungan luar seperti sulitnya tugas, tidak jelasnya instruksi, kurangnya perlengkapan yang diperlukan dalam bekerja dan situasi-situasi lain yang sering melibatkan penyelia. Para penyelia juga ingin melindungi egonya dengan mengingkari tanggung jawab terhadap buruknya kinerja bawahan dan malah menghubungkan sebab-sebab defisiensi karyawan sendiri.

Perspektif pengamat yang mementingkan diri sendiri membuat mereka memendam keberhasilan karyawan disebabkan oleh semacam kesempatan atau keberuntungan dan dukungan yang diterima dari orang lain. Tambahkan pada pikiran umum karyawan bahwa pelaksanaannya adalah yang lebih hebat dari rata-rata, dan keadaannya diatur untuk melahirkan siklus yang secara potensial tidak berfungsi. Karyawan meyakini kinerja mereka bagus dan layak memperoleh pengakuan karena telah berbuat sebaik mungkin. Penyelia sering mengevaluasi kinerja mereka secara kurang menyenangkan, dan dirasakan tidak adil. Ketika penyelia mengakui kinerja yang baik, karyawan mungkin merasakan pengakuan itu sendiri sudah sepiantasnya bagi karyawan, namun penyelia bertanya mengapa bawahannya tidak berterima kasih.

Tentu saja tidak semua bawahan atau semua karyawan sama rentannya terhadap bias-bias persepsi ini, tetapi beberapa di antaranya benar-benar kebal. Maka semuanya mengalami sebagai konsekuensi negatif. Dan semua dapat memperbaiki diri dengan memahami dinamika ini.

8.6. Konsekuensi Terhadap Konflik

Beberapa konsekuensi dan konflik yang melekat dalam penilaian kinerja adalah ambivalensi, penghindaran, sikap defensif, dan resistensi atau sikap menolak. Organisasi menuntut agar atasan bertindak sebagai hakim dan juri dalam menetapkan posisi bawahan, dan bawahan pun mengharapkannya. Namun penyelia mungkin merasa tidak yakin dengan penilaiannya dan cemas bagaimana bawahan nanti memberi reaksi pada umpan balik negatif yang terjadi. Ketika atasan belum dilatih memberikan umpan balik umpan balik yang jujur, tetapi mereka juga ingin menerima

penghargaan, dan mempertahankan citra dirinya. Jika karyawan terbuka terhadap atasan dalam mengidentifikasi potensi yang terpendam, mereka mungkin dapat memberanikan diri mengambil peluang yang mungkin dimanfaatkan atasan untuk mengevaluasi mereka secara negatif.

8.7. Merancang Proses Penilaian Dalam Meraih Kinerja Maksimum.

Dalam sistem penilaian ada beberapa strategi yang digunakan untuk meminimalkan konflik penilaian dalam memperoleh kesesuaian persepsi dan memaksimalkan kinerja di antara para pekerja secara individu dan dengan tim kerja yaitu sebagai dibawah ini.

8.8. Manfaatkan Data Kinerja.

Dalam mengurangi konflik dan perbedaan-perbedaan persepsi maka dibutuhkan memanfaatkan data kinerja yang terfokus pada tujuan atau perilaku tertentu. Data kinerja yang terfokus pada sifat atau karakteristik pribadi dapat mendorong sikap defensif, karena atasan sulit memberi alasan, dan karena mereka mempengaruhi citra diri bawahan. Marilyn Moats Kennedy, salah seorang manajer di Career Strategies, perusahaan konsultan manajemen di Wilmette, Illinois, berkata: Mengkritik perilaku seorang karyawan adalah penting, namun bukan mengkritik karyawannya yaitu sendiri dengan bicara keras, berarti Anda punya sikap buruk kepada resepsionis Anda. misalnya, Anda mungkin akan menghadapi karyawan yang sangat defensif. Anda mungkin akan mendapatkan hasil yang lebih bagus bila Anda berkata, Bilamana seseorang singgah ke meja Anda, saya ingin mereka memperoleh kesan yang berbeda, sehingga Anda senang melihatnya.

Informasi tentang kinerja membutuhkan penyampaian pada waktu yang tepat. Hasil penilaian kinerja perlu dikomunikasikan pada awal periode penilaian dan didukung dengan umpan balik dan umpan balik langsung adalah yang paling bermanfaat. Penundaan perlu dilakukan jika bawahan belum siap menerima informasi kinerja. Umpan balik juga harus mengandung sejumlah informasi yang dapat digunakan oleh penerimanya dan bukan yang akan diberikan penilainya. Karyawan dengan informasi kinerjanya dapat memungkikan ia memanfaatkannya secara efektif. Seorang penilai yang memberikan lebih banyak data daripada yang dapat digunakan

kemungkinan besar memuaskan kebutuhan pribadi misalnya, kebanggaan dalam menyembunyikan sesuatu daripada membantu karyawan.

8.9. Umpan Balik 360-Derajat, Evaluasi ke Atas, dan Pelatihan Profesional.

Makin banyak perusahaan yang menyimpulkan bahwa umpan balik yang tepat adalah umpan balik 360-derajat, yaitu umpan balik dari berbagai sumber yang mencerminkan aneka perspektif, terutama bagi karyawan manajerial, dan khususnya umpan balik karyawan terhadap pimpinannya. Penggunaan evaluasi ke atas merupakan komponen penting, umpan balik 360 derajat di gunakan perusahaan terbaik. majalah *Fortune*(1993) melakukan survai terhadap perusahaan-perusahaan ranking pertama dalam industrinya sesuai dengan daftar tahunan *Most Admired* dari majalah *Fortune*. Dan tiga puluh tujuh perusahaan, yang mewakili tiga puluh tujuh Industri, dua puluh di antaranya dilaporkan menggunakan evaluasi ke atas, dan sebagian besar di antaranya menggunakan hasil evaluasi yang diperoleh untuk menentukan penggajian dan promosi. Dengan menggunakan pendekatan penilaian ini, UPS menyadari perlunya memberi para manajer lebih banyak pelatihan tentang mengembangkan keterampilan karyawan di organisasi mereka.

Pada eksekutif tingkat tinggi, umpan balik 360-derajat dapat mendorong perusahaan melakukan investasi dalam pengarahan profesional secara individu.

Dalam menentukan Posisi organisasi dalam menghadapi globalisasi, Manajemen Kinerja secara menyeluruh menunjukkan bahwa perusahaan memberikan pertimbangan yang kuat terhadap pemanfaatan umpan balik 360-derajat tersebut.

8.10. Pastikan Keadilan

Dalam meminimumkan emosional dalam proses penilaian kinerja, para manajer perlu mengambil langkah guna memastikan bahwa proses penilaian dirasakan wajar dan adil. Program penilaian terhadap kinerja dipandang adil jika program ini bersifat:

1. **Konsistensi**, yaitu standar kinerja diterapkan secara konsisten bagi semua pemegang jabatan. Tidak ada keringanan diberikan pada pekerja yang mempunyai masalah khusus dan juga karyawan yang

berkinerja tinggi tidak mengemban lebih banyak dari bebannya sendiri.

2. **Keakraban:** Penggunaan buku harian untuk mencatat output para pekerja, sering pengamat kinerja dan manajemen berkeliling untuk meningkatkan pengetahuan terhadap tugas penyelia. Konsekuensinya menciptakan kesan bahwa penyelia dan penilaian dilakukan secara adil.
3. **Pengumpulan Masukan:** Informasi yang memperhatikan standar kinerja, begitu pula strategi untuk mencapainya, perlu dikumpulkan sebelum evaluasi. Yang lebih penting, informasi ini harus digunakan secara konstruktif

8.11. Manajemen Kinerja Secara Menyeluruh

Kesuksesan organisasi perusahaan tercapai dalam penilaian kinerja jika pengelola kinerja para karyawannya dapat menggantikan evaluasi karyawan secara tradisional dengan sistem umpan balik 360-derajat, demikian ditegaskan Mark. R. Edwards, direktur utama perusahaan konsultan TEAMS Incorporated di Tempe, Arizona.

8.12. Alat Diagnose.

Dalam menentukan rating kinerja karyawan oleh penyelia, sistem multi-sumber memungkinkan evaluasi dilaksanakan oleh sebuah kelompok kolega dan pelanggan internal yang membentuk suatu kalangan di lingkungan karyawan. Menurut Edwards karyawan jauh lebih mungkin menanggapi secara konstruktif saran-saran kelompoknya mengenai usaha meningkatkan kinerja mereka. Hasilnya, proses evaluasi lebih menjadi perangkat diagnostik bagi pengembangan karyawan dan sedikit sekali menjadi instrumen untuk menilai dan mendisiplinkan karyawan.

Penelitian di beberapa perusahaan terbesar termasuk DuPont, Dow Chemical, dan Disney, membuktikan bahwa sistem evaluasi multi-sumber jauh lebih adil daripada pendekatan sumber tunggal, demikian Edwards menambahkan. Sistem 360-derajat bahkan telah dipandang lebih andal daripada evaluasi sumber-tunggal dalam beberapa tuntutan hukum yang melanggar UU, demikian dikatakan. Proses evaluasi itu mendatangkan hasil yang lebih absah karena melibatkan sekelompok

orang yang berinteraksi dengan karyawan melalui berbagai cara. Karena alasan yang sama, proses tersebut telah terbukti tidak rentan terhadap bias jenis kelamin dan etnis dibanding dengan evaluasi sumber-tunggal.

8.1.3. Merancang Sistem Evaluasi.

Organisasi menjadi lebih baik dan beralih menuju struktur manajemen berbasis tim. sistem evaluasi multi-sumber mempunyai peran untuk memudahkan partisipasi karyawan dan mempertinggi produktivitas, demikian kata Edwards. Unsur-unsur penting dalam sistem umpan balik 360-derajat yang efektif adalah sebagai berikut:

- 1. Tetapkan kriteria umpan balik.** Mengembangkan sistem penilaian multisumber dilakukan dengan menyeleksi kriteria evaluasi dan mengembangkan profil perilaku, sehingga karyawan dapat dinilai dalam kaitannya dengan sebuah model, dan bukan mitra kerja. Proses penentuan kriteria evaluasi harus bersifat partisipatif. Agar sistem tersebut berjalan efektif, orang-orang yang berkepentingan dalam organisasi tersebut diberi peluang terlibat di awal proses.
- 2. Seleksi tim evaluasi.** Tim evaluasi jangan dibatasi terhadap rekan terdekat karyawan. Untuk memperoleh penilaian dari multi-sumber kelompok tersebut harus mencerminkan pelanggan internal karyawan. Tim terdiri dari lima sampai delapan anggota, termasuk karyawan yang sedang dievaluasi. Karyawan mempunyai peluang membandingkan evaluasi- diri mereka dengan penilaian kelompok.
- 3. Lakukan evaluasi,** Formulir evaluasi dapat berbentuk lembaran jadi atau alat elektronik. Dengan sistem elektronik ini yang merupakan metode yang sangat efisien dalam melaksanakan proses penilaian. Ini merupakan hal yang penting untuk menetapkan prosedur guna memastikan anonimitas penilai dan kerahasiaan tanggapan penilai.
- 4. Buat laporan ringkas,** Setelah formulir evaluasi terkumpul, data ikhtisar harus ditabulasikan dan dimasukkan ke dalam format yang mudah dipahami karyawan.
- 5. Analisa hasil,** Bersama hasil mentah dari evaluasi, berikan karyawan suatu analisis data yang akan membantu menjelaskan dan memusatkan bidang-bidang yang menjadi kekuatan dan kelemahan kinerja mereka.

6. Lakukan intervensi untuk memperbaiki perilaku. Langkah terakhir adalah menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki kinerja karyawan. Berusahalah mengidentifikasi hambatan-hambatan struktural peningkatan, dan upayakan mengubah hambatan tersebut. Umpamanya karyawan yang sudah mengikuti pelatihan dan mempunyai peringkat yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan, prosedur internal dikomunikasikan dengan jelas.

7. Peluang untuk Menantang atau Membantah Evaluasi.

Dalam pemecahan masalah terhadap karyawan perlu memiliki kemampuan untuk menantang atau merebut evaluasi. Prosedur proses pasti akan sangat bermanfaat. Hasil proses penilaian harus dibagikan secara adil. Sebagai contoh, dalam sistem berdasarkan jasa, rating perlu mencerminkan tingkat kinerja yang dicapai, dan rekomendasi kenaikan gaji dan promosi perlu berdasarkan rating ini.

8.14. Berdayakan Karyawan

Mengumpulkan dan memanager informasi tentang semua karyawan dalam proses penilaian adalah sulit. Kalau rentang kendali seorang manajer luas maka tugas bertambah sehingga tak dapat ditangani dengan baik. Pemandangan tanggung jawab untuk membuat catatan kinerja kepada pemegang jabatan akan membantu memecahkan masalah ini, sekaligus meningkatkan persepsi tentang keadilan. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut penilai kinerja perlu diberi pelatihan menuliskan standar kinerja dan mengumpulkan serta mendokumentasikan informasi kinerja tersebut. Pemegang jabatan harus merasa bebas menegosiasikan kembali standar kinerja yang telah usang atau yang tidak bisa dicapai karena adanya hambatan. Untuk itu diperlukan komunikasi terbuka dua arah dalam iklim saling percaya.

Pendelegasian tanggung jawab manajemen kinerja mempunyai keunggulan pertama, para karyawan bawahan tidak lagi merupakan partisipan pasif melainkan bereaksi terhadap arahan penyelia. Kedua, para karyawan bawahan mengidentifikasi rintangan kinerja dan membawanya ke para manajer sehingga sikap defensifnya akan berkurang. Ketiga, para penyelia bebas mengatur dan memberi pengarahan ketimbang melakukan pengawasan dan penjagaan. Terakhir, bawahan merasa ikut memiliki proses tersebut.

Di Southwest Texas Methodist Hospital, karyawan diberi wewenang mengadakan rapat kilat, kapan saja ada masalah yang perlu dipecahkan. Rapat kilat adalah rapat pemecahan masalah yang singkat dan mendadak yang dirancang untuk meningkatkan kualitas perawatan pasien, meningkatkan produktivitas, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika dijalankan, rapat kilat harus terpusat hanya pada perawatan pasien atau persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan dapat diselenggarakan hanya dengan mengumumkannya. Karyawan yang terlibat terlebih dahulu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang tidak dapat ditunda dan kemudian mengikuti rapat kilat. Orang yang menyelenggarakannya bertindak sebagai pemimpin menyatakan permasalahan, memimpin diskusi, dan memastikan bahwa rapat kilat itu berlangsung singkat kurang dari lima menit. Pemimpin harus memberi tahu seorang penyelia tentang permasalahan dan solusinya. Rapat kilat juga bisa berupa forum pengambilan kebijakan dan mungkin menghasilkan perubahan kebijakan dan prosedur tertulis.

8.15. Tetapkan Tujuan yang Saling Berhubungan.

Untuk memecahkan masalah konflik tujuan antara karyawan yang berkepentingan, tujuan baru akan mengintegrasikan kebutuhan semua pihak yang dapat ditetapkan. Sebagai contoh para pengusaha eceran dalam sejarahnya mempunyai sistem manajemen kinerja yang berbeda bagi pembeli dan manajer. Pembeli biasanya dievaluasi menurut marjin kotor, sedangkan manajer menurut penjualan dan manajemen seperti pemanfaatan keterampilan tenaga kerja, layanan, dan sebagainya.

Di Neiman Marcus Group, kedua sistem tersebut disatukan untuk memberi pembeli dan manajer suatu patokan pada kedua tujuan usaha eceran. Menurut Craig Innes, wakil presiden senior sumber daya manusia di Neiman Marcus:

Para pembeli dan manajer menerima Laporan Kontribusi X\$-3 Laba Dasar bulanan. Laporan pembeli memuat semua komponen marjin kotor, termasuk penanganan dan penyiapan barang dagangan. Pembeli dapat menggunakan informasi ini untuk bernegosiasi dengan manajer. Laporan manajer memuat semua biaya yang dikeluarkan dalam penjualan seperti undian vs. pembayaran komisi. Informasi ini memungkinkan manajer menentukan agar produktivitas penjualan mencakup biaya penjualan.

Sistem pelaporan kontribusi laba bisa berjalan karena tujuan pembeli dan manajer disatukan dan mereka dipaksa melihat bisnis secara lebih menyeluruh.

Tujuan yang saling bertentangan antar karyawan yang berkepentingan menjadi sangat mencolok dalam organisasi yang menggunakan tim lintas fungsi untuk menyelesaikan proyek-proyek jangka pendek maupun jangka panjang. Bagi tim seperti ini, anggota yang beraneka macam berasal dari berbagai bagian organisasi. Untuk kasus tertentu, anggota timnya bisa berasal dari organisasi lain. misalnya perusahaan Bell Labs, karyawan insinyurnya bekerja di laboratorium penelitian dan merangkap sebagai anggota tim proyek dan juga merupakan pelanggan untuk produk yang mereka rancang sendiri.

Bagi para anggota tim lintas fungsi yang sukses harus melakukan terobosan yang secara tradisional memisahkan bagian-bagian, divisi-divisi, dalam organisasi dan beroperasi sebagai suatu unit yang kompak. Tantangan mereka adalah mengelola kinerja tim. Organisasi perusahaan akan membentuk tim yang bertanggung jawab terhadap produk akhir. Anggota tim mengelola kegiatan yang menghasilkan produk akhir. Sebagian besar Tugas manajemen sebagian besar membutuhkan penciptaan tujuan yang saling bertautan bagi anggota-anggotanya. Setiap individu tim perlu memahami tanggung jawab dan tujuannya sendiri, dan kaitan tujuan yang saling bertautan dalam tim dengan kemampuan tim untuk menyerahkan produk akhir tepat pada waktunya.

8.16 Wawancara Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja.

Proses manajemen kinerja berlangsung secara terus-menerus yang ditandai dengan penilaian formal. Wawancara dalam penilaian kinerja merupakan inti penilaian formal. Dalam wawancara penyelia dan bawahan bertukar informasi, termasuk evaluasi kinerja dan gagasan dalam meningkatkan kinerja dan penetapan tujuan untuk masa mendatang. Jika dimanfaatkan dengan baik, wawancara bisa menjadi perangkat efektif untuk meminimalkan atau mengatasi konflik yang terjadi antara anggota dan organisasi.

8.17 KRITERIA PENTING DALAM PENILAIAN KINERJA

Criteria dalam penilaian kinerja terdiri atas :

- 1. Persiapan di Muka.** Wawancara perlu dijadwal sebelumnya untuk memberi isyarat kepada karyawan tentang pentingnya kinerja. Untuk penyusunan wawancara, manajer dan karyawan harus sepakat mengenai tujuan dan visinya. Misalnya, bawahan mempunyai peluang mengevaluasi kinerja penyelia, evaluasi itu satu arah. Wawancara dibatasi pada evaluasi kinerja masa lalu atau pada perencanaan strategi kinerja masa mendatang, atau wawancara terbuka bagi kedua tugas tersebut. Dengan mendiskusikan persoalan-persoalan ini sebelum wawancara yang sebenarnya, kedua belah pihak punya waktu mempersiapkan diri. Jika bawahan diberdayakan, pemberitahuan sebelumnya akan memberi mereka cukup waktu untuk memperbaharui catatan kinerjanya dan mengerjakan penilaian diri sendiri
- 2. Isi Wawancara.** Memprakarsai dan melaksanakan pertemuan wawancara yang efektif membutuhkan keterampilan dalam memberikan pengarahan dan konseling. Para penyelia perlu mendengarkan dan merefleksikan kembali apa yang dikatakan bawahan dengan memperhatikan kinerja bawahannya, sebab dan hasilnya. Jika proses wawancara macet dan penyelia mengakhirinya dan menyatakan pada karyawan tersebut baik atau buruk mereka bekerja dan memasukan karyawan tersebut dalam penetapan tujuan perbaikan tertentu. Ini mungkin terlihat efisien bagi penyelia, tetapi bagi bawahan akan frustrasi dan mencoba meyakinkan atasannya untuk mendengarkan penjelasan tingkat kinerjanya. Akhirnya mengabaikan umpan balik dan terpaksa terhadap perilaku yang lalu.

Pendekatan yang lebih efektif adalah menggunakan system wawancara penilaian berdasarkan pemecahan masalah. Pendekatan ini terpusat pada persepsi bersama dan identifikasi solusi terhadap permasalahan. Dialog aktif dan terbuka dikembangkan penyelia dan bawahan. Tujuan perbaikan disusun bersama oleh penyelia dan bawahan. Tipe wawancara ini sulit bagi penyelia namun diperlukan pelatihan sebelumnya dalam memecahkan masalah dan memberikan dan menerima umpan balik.

- 3. Tindak Lanjut yang Tepat.** pentingnya tindak lanjut dalam memastikan kesepakatan perilaku yang dirundingkan selama wawancara terpenuhi. Mengubah perilaku adalah pekerjaan yang sulit, penyelia dan bawahan

cenderung mengesampingkan kesepakatan perilaku. Konsekuensinya, penyelia harus menguji apakah bawahan tahu apa yang diharapkan, mempunyai strategi untuk memberikan kinerja sebagaimana diinginkan, dan menyadari konsekuensi perilaku yang baik atau buruk. Mereka juga harus memantau perilaku, memberikan umpan balik, dan segera mendorong perilaku baru yang cocok dengan sasaran yang diinginkan. Dengan tidak adanya umpan balik dan dorongan (*rempement*) perilaku-perilaku baru mungkin tidak akan menjadi kebiasaan (*habit*). Dorongan bisa sederhana seperti tepukan di punggung atau pujian dengan kata pekerjaan yang bagus, Bob, atau bisa nyata seperti catatan yang dimasukkan dalam arsip karyawan. Untuk beberapa perilaku, diperlukan pemantauan secara terus-menerus.

Seorang Bankir Berusia Empat Puluh Sembilan Tahun.

Merancang sistem manajemen kinerja dengan seluruh karakteristik yang diperlukan untuk memaksimalkan kinerja tidak akan menjamin kinerja yang sempurna dalam beberapa hal individu karyawan mungkin tidak mempunyai kemampuan menjalankannya tetapi sistem tersebut harus memperbaiki kinerja. Kepuasan dengan sistem tersebut mungkin akan bertambah.

8.18. MENDIAGNOSA KINERJA

Wawancara memberikan suatu mekanisme dengan informasi kinerja yang dapat dipertukarkan. Wawancara merupakan sistem manajemen kinerja yang efektif. Agar sistem tersebut berjalan dengan baik dan kinerja menjadi maksimal, informasi wawancara harus akurat dan penyebab segala defisiensi harus ditunjukkan dengan tepat.

1. Identifikasi Kesenjangan Kinerja

Tujuan dan standar perilaku absolut dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekurangan kinerja dengan menentukan seberapa baik seorang karyawan bekerja dalam kaitannya

Peraga 8.3

Contoh Identifikasi Masalah Kinerja

Bacalah tiap pertanyaan dan hubungkan dengan pengetahuan Anda tentang penilaian kinerja. Jika Anda berpendapat “ya” sebagai jawaban suatu pertanyaan, berikan tanda centang di sebelah nomor tersebut. Jika tidak, biarkan kosong.

Apakah Rekan Sejawat Mengeluh bahwa organisasi

- 1. Ia tidak memperlakukan karyawan dengan adil?
- 2. Ia tidak mempunyai pengaruh?
- 3. Ia kasar?
- 4. Ia suka berdebat dan konfrontasi?
- 5. Ia bicara saja dan tidak bertindak?

Apakah Para Pelanggan

- 1. Selalu meminta seseorang membantunya?
- 2. Mengeluhkan tingkah lakunya?
- 3. Mengeluh bahwa ia telah membuat janji tetapi tidak pernah menepatinya?
- 4. Mengatakan ia bicara negatif kepada Anda, organisasi, atau produk-produk organisasi?
- 5. Mengeluh bahwa ia terlalu lancang?

Apakah Anda

- 1. Kesulitan menyelesaikan pekerjaan sendiri karena menghabiskan begitu banyak waktu dengannya atau dengan masalah dan kesalahannya?
- 2. Khawatir dengan apa yang akan ia katakan kepada pelanggan dan klien?
- 3. Sering memeriksa pekerjaannya karena Anda takut salah?
- 4. Mengerjakan sendiri pekerjaan yang semestinya Anda delegasikan kepadanya?
- 5. Menugaskan pekerjaan kepada orang lain karena mereka mengerjakannya lebih cepat dan lebih baik daripada dia?
- 6. Mendengar kesalahannya dari pimpinan Anda atau orang lain?

- _____ 7. Kadang-kadang mendapati dia berbohong kepada Anda atau melebih-lebihkan?
- _____ 8. Jarang memikirkan dia ketika Anda memutuskan siapa yang seharusnya menerima tugas penting?

Apakah Penilai kinerja

- _____ 1. Jarang menyelesaikan tugas tepat waktu?
- _____ 2. Sering datang kerja terlambat atau tidak masuk sama sekali?
- _____ 3. Selalu punya alasan mengenai kinerjanya yang buruk?
- _____ 4. Menunggu diberi tugas tambahan dan bukan meminta lebih banyak pekerjaan ketika suatu penugasan diselesaikan?
- _____ 5. Jarang menyelesaikan tugas dengan cara yang Anda inginkan?
- _____ 6. Mengabaikan saran-saran perbaikan?

Dengan tujuan dan standar pada poin diatas maka seorang karyawan mempunyai tujuan kinerja untuk mengurangi tingkat pekerjaan yang tersisa sebesar 10 persen tetapi menguranginya hanya 5 persen, terdapat kesenjangan kinerja. Metode ini valid jika tujuan dan standar tidak berlawanan dan jika dapat dikuantifikasi, serta jika kinerja bawahan dapat diukur dengan ketentuan yang sama.

Beberapa organisasi mengidentifikasi kesenjangan dengan membandingkan tingkat kinerja individu, unit, atau bagian. Contoh, organisasi yang mempunyai beberapa divisi mungkin mengukur keseluruhan kinerja masing-masing divisi dengan membandingkannya dengan keseluruhan kinerja divisi-divisi lainnya, dengan divisi-divisi tingkat bawah yang diketahui mempunyai kesenjangan kinerja. Ini bukan strategi yang efektif untuk mendiagnosa kesenjangan kinerja. Unit-unit di tingkat bawah mungkin telah memenuhi sasaran yang mereka tetapkan, dan sebaliknya mereka yang ada di puncak mungkin belum memenuhi sasaran.

Terakhir, kesenjangan dapat ditandai dengan melengkapi daftar gejala-gejala, seperti yang ada dalam Peraga 8.18 Meskipun daftar semacam ini tidak mengidentifikasi sebab-sebab ketidak sesuaian kinerja.

Tanpa memandang metode yang digunakan untuk menemukan kekurangan suatu kinerja. Jika kekurangan ditemukan maka para manajer

harus memeriksa sebab-sebab yang mendasari terjadinya kekurangan tersebut.

2. Identifikasi Sebab-sebab Kekurangan Kinerja

Untuk menemukan alasan-alasan kekurangan kinerja, sejumlah pertanyaan dapat diajukan, yang didasarkan pada suatu model penentu perilaku karyawan dalam organisasi. Model ini memungkinkan para profesional SDM dan manajer lini mendiagnosa kekurangan kinerja dan mengoreksinya secara sistematis. Secara umum, model tersebut mengatakan karyawan berkinerja bagus jika fasilitator-fasilitator berikut ini ada:

- Kemampuan dalam bekerja.
- Minat untuk menjalankan pekerjaan
- Peluang untuk bertumbuh dan maju
- Tujuan yang dapat didefinisikan dengan jelas.
- Kepastian tentang apa yang diharapkan.
- Umpan balik mengenai seberapa baik karyawan mengerjakan tugasnya sebagai Imbalan bagi yang berkinerja baik.
- Hukuman bagi karyawan yang berkinerja buruk.
- Kekuasaan dalam mendapatkan sumber daya guna menjalankan pekerjaan.

Peraga 8.3 memperlihatkan sebagian besar faktor penentu sebab-sebab kekurangan kinerja. Dengan diketahuinya sebab-sebab kekurangan kinerja maka rencana tindakan perbaikan dapat dikembangkan.

Proses yang menjelaskan perilakunya dan perilaku orang lain disebut atribusi (pensifatan). Pemahaman terhadap atribusi membantu seseorang meramalkan penyebab dan tanggapan yang mungkin diberikan para manajer lini terhadap kekurangan kinerja bagi karyawan atau bawahannya. Perilaku berfungsi sebagai dasar dalam memutuskan mengubah perilaku. Jika penjelasan salah, rencana untuk mengubah perilaku mungkin tidak akan efektif.

Peraga 8.4

Contoh Sebab Kinerja Kinerja

Periksalah faktor-faktor penentu kinerja atau perilaku yang berlaku bagi situasi yang sedang Anda analisa.

I. Pengetahuan, Keterampilan, dan Kemampuan	Ya	Tidak
A. Apakah pemegang jabatan mempunyai keterampilan melaksanakan tugas sebagaimana diharapkan?	_____	_____
B. Sudahkah pemegang jabatan berkinerja sebagaimana diharapkan sebelumnya?	_____	_____
C. Apakah pemegang jabatan yakin mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas sebagaimana diharapkan?	_____	_____
D. Apakah pemegang jabatan punya minat melaksanakan tugas sebagaimana diharapkan?	_____	_____
II. Tujuan Pemegang Jabatan		
A. Apakah tujuan ini dikomunikasikan kepada pemegang jabatan sebelum periode penilaian kinerja?	_____	_____
B. Apakah tujuan tersebut spesifik?	_____	_____
O. Apakah tujuan itu sulit tapi bisa dicapai?	_____	_____
III. Kepastian bagi Pemegang Jabatan		
A. Sudahkah kinerja yang diharapkan dispesifikasikan dengan jelas?	_____	_____
B. Sudahkah imbalan atau konsekuensi kinerja yang baik atau buruk ditentukan?	_____	_____
C. Apakah pemegang jabatan memahami tingkat wewenangnya dengan jelas?	_____	_____
IV. Umpan Balik kepada Pemegang Jabatan		
A. Apakah pemegang jabatan tahu kapan ia melaksanakan tugas dengan benar atau tidak?	_____	_____

- B. Apakah umpan balik bersifat diagnostik sehingga pemegang jabatan dapat berkinerja lebih baik di masa mendatang? _____
- C. Adakah penundaan antara kinerja dan diterimanya umpan balik? _____
- D. Dapatkah umpan balik kinerja ditafsirkan dengan mudah? _____

V. Konsekuensi untuk Pemegang Jabatan

- A. Apakah pelaksanaan tugas sebagaimana yang diharapkan bersifat menghukum? _____
- B. Apakah kegagalan pelaksanaan justru lebih mendapat penghargaan? _____
- C. Apakah pelaksanaan tugas merupakan hal yang diharapkan? _____
- D. Adakah konsekuensi positif bagi pelaksanaan tugas sebagaimana yang diharapkan? _____

VI. Kekuasaan Pemegang Jabatan

- A. Dapatkah pemegang jabatan memobilisasi sumber-sumber daya agar pekerjaan terlaksana? _____
- B. Apakah pemegang jabatan punya alat dan sarana untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang diharapkan? _____

Para manajer lini mempertalikan kekurangan bawahan dengan sebab-sebab internal (bawahan) ataupun sebab-sebab eksternal (lingkungan bawahan). Atribusi internal meliputi penjelasan-penjelasan semacam rendahnya usaha /motivasi atau rendahnya kemampuan. Atribusi eksternal meliputi gangguan tugas, nasib buruk, kurangnya penghargaan dari organisasi, dan buruknya penyeliaan. Para manajer lebih mungkin melakukan atribusi internal sampai pemegang jabatan (1) berkinerja buruk pada tugas-tugas lain, (2) berkinerja buruk ketika pemegang jabatan lainnya berkinerja baik pada tugas yang sama, dan (3) berkinerja buruk

pada tugas yang sama di masa lampau. Lebih jauh, para manajer mungkin lebih memusatkan diri pada motivasi daripada kemampuan jika seorang pemegang jabatan telah melaksanakan tugas secara memadai di masa lampau tetapi sekarang tidak.

Apakah manajer melakukan atribusi internal atau eksternal, keduanya akan berpengaruh pada strategi perbaikan kinerja yang dipilih manajer tersebut. Jika atribusi internal dilakukan, manajer tersebut lebih mungkin memilih strategi yang dimaksudkan untuk mengubah bawahan, misalnya pelatihan kembali atau teguran. Jika atribusi eksternal dilakukan, manajer tersebut kemungkinan besar akan memilih strategi yang mengubah lingkungan, seperti mengubah desain pekerjaan atau melibatkan lebih banyak penghargaan dan hukuman.

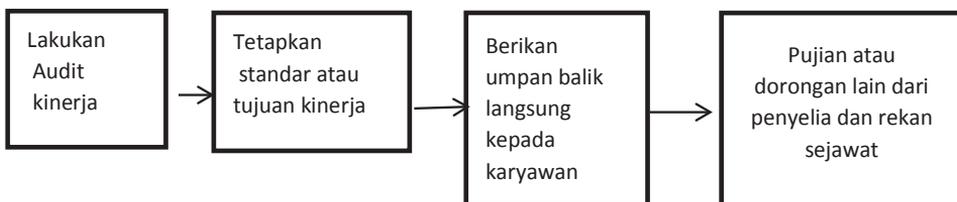
8.19. STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA

Para manajer lini dan profesional HRD dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Mereka dapat menggunakan saran dalam mengambil tindakan berdasarkan sebab-sebab kekurangan yang teridentifikasi dalam Peraga 8.5, kecuali kemampuan. Jika tidak adanya kemampuan merupakan sebab, maka diperlukan pelatihan.

1. Dorongan Positif (*Positif Reinforcement*)

Sistem *Dorongan Positif* dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini didasarkan pada dua prinsip fundamental yaitu: (1) orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan. (2). Memberikan penghargaan yang semestinya. Program dorongan Positif berfokus pada perilaku kerja yang membawa hasil yang diinginkan.

Peraga 8.5. Tahap Program Dorongan Positif



Program tersebut menggunakan penghargaan ketimbang hukuman atau ancaman hukuman yang mempengaruhi perilaku dan upaya yang menghubungkan perilaku spesifik dengan penghargaan spesifik. Model ini berjalan sesuai dengan hukum efek, yang menyatakan bahwa perilaku yang membawa hasil positif cenderung diulang, sedangkan perilaku yang membawa hasil netral atau negatif cenderung tidak diulang. Upaya dilakukan untuk menghubungkan perilaku dengan konsekuensinya. Program dorongan positif dibangun dengan empat tahap yaitu dalam Peraga 8.5.

1. Lakukan Audit Kinerja. Audit kinerja mengkaji seberapa baik pekerjaan dilaksanakan. Tanpa audit banyak manajer yakin bahwa operasi mereka berjalan lebih baik. Misalnya, Emery Air Freight Corporation menjalankan audit kinerja dengan melihat cara perusahaan dalam mengirimkan barang. Biaya angkutan berkurang banyak jika semua barang kecil dimasukkan dalam suatu peti kemas. Para manajer yang terlibat di bagian operasi ini memperkirakan bahwa peti kemas yang digunakannya 90 %. Audit menunjukkan frekuensi hanya 45 persen. Untuk itu maka para pekerja harus dilibatkan dalam audit kinerja karena mereka lebih mengetahui pekerjaan mereka daripada orang lain.

2. Standar dan Tujuan Kinerja.

Standar adalah tingkat minimum kinerja yang diterima; tujuan adalah tingkat kinerja yang ditargetkan. Keduanya harus ditetapkan setelah audit kinerja dan harus dikaitkan langsung dengan pekerjaan. Tujuan dan standar harus dapat diukur dan dapat dicapai. Tujuan harus menantang tetapi tidak mustahil untuk diraih, kesempurnaan tidak pernah mungkin. Tujuan dan standar dibentuk paling bagus dengan dasar pengamatan dan akal sehat, dan keduanya harus ditetapkan setepat mungkin.

Para pekerja harus membantu menetapkan tujuan mereka sendiri. Di Emery Air Freight, karyawan di bagian layanan pelanggan Chicago menetapkan dan meraih standar yang lebih tinggi daripada standar yang ditetapkan oleh manajemen.

3. Umpan Balik Terhadap Karyawan.

Pada tahap ketiga program dorongan positif dilakukan dengan memberi pekerja data dasar yang dibutuhkan untuk memantau pekerjaannya sendiri. Standar kinerja untuk kebanyakan pekerjaan tidak dinyatakan secara jelas. Seorang wanita di perusahaan asuransi menggambarkan

rutinitasnya sebagai berikut: Saya memeriksa sekilas formulir untuk melihat apakah sudah terisi penuh. Kemudian saya memisahkan salinan berwarna biru dan yang kuning dan menaruhnya di tumpukan yang berbeda tapi karyawan itu sendiri tidak mengetahui untuk apa itu dilakukannya. Dan tidak tahu konsekuensinya jika formulir tersebut tidak diisi lengkap atau salah. Satu-satunya yang ia tahu adalah bahwa tiap baris formulir itu harus diisi atau dokumen harus dikembalikan ke bagian lain.

Standar kinerja tidak efektif tanpa ukuran dan umpan balik terus-menerus. Umpan balik harus netral dan bahan evaluatif atau bersifat menilai dan harus disampaikan langsung kepada karyawan, bukan kepada penyelia. Umpan balik langsung yang tepat memberi pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk dipelajari. Umpan balik memungkinkan pekerja mengetahui apakah kinerja mereka meningkat, tetap sama, atau bertambah buruk. Ketika para manajer dan karyawan di Emery Air Freight memahami bahwa hanya 45 persen dari seluruh kiriman barang kecil untuk suatu lokasi dikirimkan dengan peti kemas, dan umpan balik serta pendorong positif diberikan, para pekerja segera mencapai standar 95 persen. Perubahan tersebut menghasilkan penghematan kurang lebih \$65.000 setahun.

4. Pujian dan Imbalan Dalam Kinerja.

Tahap keempat program dorongan positif memberi karyawan pujian atau penghargaan lain yang berkaitan dengan kinerja adalah merupakan hal yang penting. Penghargaan berupa pujian, dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan spesifik. Seperti “Neni, saya menyukai imajinasi yang Anda gunakan dalam mengepak produk. Anda bekerja cukup konsisten dengan 97 persen dari standar. Setelah menyaksikan Anda, saya bisa memahami sebabnya.” Dan lain-lainnya.

Salah satu penghargaan adalah uang. Meskipun uang sangat efektif sebagai motivator, banyak organisasi sering tidak mampu menggunakannya. Mereka memasukkan pujian dan pengakuan berkaitan dengan perilaku pekerjaan spesifik, peluang untuk memilih kegiatan, peluang untuk mengukur perbaikan kerja secara pribadi, dan peluang untuk mempengaruhi mitra kerja dan manajemen.

Penghargaan untuk kinerja tertentu harus diberikan sesegera mungkin setelah perilaku itu berlangsung. Dorongan harus sering diberikan pada

awal perubahan, dan bisa menjadi kurang dapat diramalkan setelah tingkat kinerja yang diinginkan tercapai.

Beberapa macam tipe program pemberian penghargaan telah dikembangkan, di antaranya dorongan kontinu dan dorongan parsial. Jika karyawan diberi penghargaan setiap kali terjadi kinerja yang tepat ini disebut dorongan kontinu. Bilamana program ini digunakan maka kinerja akan meningkat cepat, tetapi dapat mengalami kemunduran bila dorongan tersebut dihilangkan. Oleh karena para manajer sulit untuk memberi penghargaan secara terus-menerus. Maka para manajer harus menggunakan penguatan parsial yaitu memberi penghargaan pada perilaku yang benar hanya sekali-sekali dan memilih rencana dorongan parsial yang paling efektif yaitu rencana rasio variabel. Pada kebanyakan organisasi, pembayaran terjadi pada program interval yang pasti, seperti sekali seminggu atau sekali sebulan seperti kenaikan gaji dan promosi dilakukan menurut program interval variabel dan pujian, pengakuan serta penghargaan yang serupa diberikan berdasarkan program dorongan parsial.

Apapun program yang digunakan, para manajer harus memberikan dorongan positif pada saat karyawan mendekati standar, dan barangkali bergeser dari program dorongan kontinu ke program dorongan parsial ketika mereka sudah sangat dekat dengan standar. Para manajer mungkin harus mencari dengan cermat perubahan-perubahan perilaku yang kecil sekalipun guna memberikan dorongan positif, jika tidak diberikan maka perilaku tidak akan menjadi lebih baik.

Enam aturan dasar untuk menggunakan dorongan yaitu:

1. **Jangan berikan penghargaan kepada setiap karyawan dengan cara yang sama.** Penggunaan sasaran atau standar yang sudah didefinisikan memberikan lebih banyak penghargaan kepada mereka yang berkinerja lebih baik.
2. **Akuilah bahwa kegagalan memberikan respon mempunyai konsekuensi yang bersifat mendorong.** Para manajer mempengaruhi bawahan melalui pekerjaan yang tidak mereka lakukan demikian juga melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Kurangnya penghargaan dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Para manajer seringkali sadar bahwa tugas membeda-bedakan antar karyawan

dan tidak menyenangkan tetapi perlu dilakukan. Salah satu cara untuk melakukan pembedaan adalah dengan memberi penghargaan kepada sebagian karyawan dan tidak memberi penghargaan kepada karyawan lainnya.

3. **Beritahukan kepada karyawan pekerjaan yang harus mereka lakukan untuk mendapat penghargaan.** Jika karyawan mempunyai standar yang dipakai untuk mengukur pekerjaan, mereka bisa menata sendiri sistem umpan balik agar mereka memperoleh kesempatan melakukan penilaian sendiri tentang pekerjaannya. Para karyawan seterusnya akan dapat menyesuaikan pola kerjanya masing-masing.
4. **Informasikan kepada karyawan tentang pekerjaan yang keliru mereka lakukan.** Sebagian besar karyawan ingin memperoleh penghargaan positif. Seorang manajer yang tidak memberi penghargaan kepada bawahan harus menjelaskan mengapa penghargaan itu tidak diberikan. Selanjutnya karyawan dapat menyesuaikan perilakunya dan bukan membuang-buang waktu untuk mencoba menemukan perilaku yang akan mendapat penghargaan.
5. **Jangan jatuhkan hukuman terhadap pekerja di depan karyawan lain. Kritik yang** membangun bermanfaat untuk menghilangkan perilaku yang tidak diinginkan. Namun hukuman dan kritik diberikan terhadap karyawan jangan di depan karyawan lainnya. Hal ini menurunkan rasa hormat dan harga diri karyawan tersebut. Akibatnya Anggota kelompok kerja lainnya akan bersimpati kepada karyawan yang mendapat hukuman dan membenci penyelia yang menjatuhkan hukuman.
6. **Bersikaplah adil.** Sesuaikan konsekuensi dengan perilaku karyawan. Jangan memberikan penghargaan yang tidak adil terhadap karyawan jika karyawan tersebut adalah pekerja yang baik. Misalnya Sebagian manajer mengalami kesulitan untuk memuji; yang lainnya kesulitan menasihati karyawan bahwa yang dikerjakannya itu salah. Orang yang terlalu banyak dihargai mungkin merasa bersalah dan orang yang kurang dihargai mungkin menjadi marah

8.20. Program Disiplin Positif

Penggunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum banyak dipergunakan organisasi untuk memperbaiki kinerja karyawan.

Aspek-aspek esensial program disiplin positif dapat dipaparkan sebagai berikut:

Kalau diskusi disiplin gagal menghasilkan perubahan yang diinginkan, manajemen membiarkan individu mengambil cuti satu hari untuk mengambil keputusan namun perusahaan tetap membayar karyawan tersebut. Ini untuk menunjukkan bahwa organisasi tetap memandangnya sebagai anggota organisasi dan menghilangkan kebencian dan permusuhan yang ditimbulkan oleh tindakan dalam memberi hukuman.

Program seperti ini memberi tanggung jawab terhadap perilaku karyawan itu sendiri. Program ini memberitahu karyawan bahwa perusahaan peduli dan akan tetap mempekerjakan karyawan selama ia berkomitmen untuk bekerja dengan baik. Jika karyawan membuat komitmen maka perusahaan mempunyai karyawan yang baik. Jika karyawan memutuskan untuk keluar maka ia tidak punya alasan riil untuk menyalahkan perusahaan. Jenis program seperti ini tampaknya berhasil.

8.21. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan (PBK) menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran karyawan di tempat kerja.

Program bantuan karyawan (*Employee Assistance Programs-EAP*) yang berhasil mempunyai sifat-sifat berikut ini:

- Mendapat Dukungan dari manajemen puncak
- Mendapat Dukungan dari karyawan ataupun serikat pekerja
- Kerahasiaan tetap terjaga
- Selalu Tercipta akses yang mudah
- Selalu Terdapat Penyelia yang terlatih
- Terdapatnya Pengurus serikat pekerja yang terlatih.
- Tersedianya Asuransi
- Ketersediaan layanan bantuan dan referensi
- Terdapatnya Kepemimpinan yang profesional dan terampil
- Berperannya Sistem sebagai pemantau, penilai, dan perevisi

Program Bantuan terhadap karyawan dirancang untuk memberikan bantuan yang bemilai terhadap karyawan namun banyak karyawan yang membutuhkan bantuan tapi gagal dalam memanfaatkannya jika tidak dihadapkan dengan alternatif dipecat. Tingkat keberhasilan karyawan

dengan mengikuti Program Bantuan Karyawan adalah tinggi. Kesuksesan dapat terwujud dengan memperoleh tingginya kinerja karyawan dan pengurangan tingkat absensi yang jauh melampaui biaya Program Bantuan Karyawan .

8.22. Manajemen Pribadi

Manajemen pribadi (*self-management*) adalah suatu pendekatan yang relatif baru untuk mengatasi ketidak sesuaian kinerja terhadap para karyawan. Poin ini digunakan untuk mengajari karyawan menjalankan kendali terhadap perilakunya sendiri. Manajemen pribadi, dimulai ketika orang menilai permasalahannya sendiri dan menetapkan tujuan yang tinggi dan spesifik (tetapi individual) dalam kaitannya dengan permasalahan yang dihadapi karyawan. Seterusnya para karyawan membahas cara-cara untuk memudahkan atau menghalangi pencapaian tujuan. Tantangannya berupa mengembangkan strategi yang menghilangkan hambatan terhadap keberhasilan kinerja. Manajemen pribadi mengajari orang mengamati perilakunya sendiri. Membandingkan outputnya dengan tujuannya, dan memberikan dorongan untuk menopang komitmen terhadap tujuan dan kinerja yang ingin dicapainya.

Meskipun manajemen pribadi efektif untuk berbagai masalah kinerja, implementasi yang terjadi bisa rumit terutama bagi manajer. Manajer sering merasakan ancaman kehilangan kekuasaan dan akhinya gengsi ketika sadar bahwa bawahannya mengungguli manajernya sendiri. Manajer segera menyadari bahwa khazanah kemampuan mereka paling tidak sebagian sudah usang. Menurut Jim Kouzes, direktur utama Tom Peters Group, manajemen pribadi memerlukan pengarahan dari pihak manajer. Jika sebagai pimpinan menginginkan karyawan melakukan yang benar, ajarilah mereka dengan yang benar dan kemudian tunjukkan kepada mereka melalui perilaku para manajer itu sendiri.

8.23. Program Bantuan Karyawan Mendukung Kesuksesan.

Program bantuan karyawan (PBK) berhasil pada awal dekade 1990-an, semakin banyak perusahaan mempunyai program-program yang berhasil, tetapi program tersebut memperhatikan lebih banyak jenis masalah dan menghemat uang perusahaan lebih banyak daripada sebelumnya.

Secara keseluruhan, perusahaan di Amerika menanamkan modal sebanyak \$798. setahun dalam Program Bantuan Karyawan. Untuk setiap dolar yang diinvestasikan, kerugian diperkirakan sebesar \$5. Dalam setahun ada \$3,9 milyar yang diperoleh kembali dari kerugian, demikian menurut statistik yang dikumpulkan *Employee Assistance Professional Association* (EAPA), yang bermarkas di Arlington, Virginia. Pemulihan kerugian adalah uang yang bila tidak terpakai akan dikeluarkan untuk tingkat absensi, tunjangan sakit, dan kecelakaan kerja.

Sebuah survei terhadap lima perusahaan yang dimuat dalam *American Management Magazine* menunjukkan bahwa Program Bantuan terhadap Karyawan menyebabkan pengurangan biaya yang sangat besar, termasuk penurunan 33 persen penggunaan tunjangan sakit, 65 persen kecelakaan kerja, 30 persen klaim kompensasi pekerja, dan 74 persen waktu yang dihabiskan penyelia untuk memberi teguran. Ketidakhadiran karyawan yang disebabkan oleh penyalahgunaan alkohol turun sebanyak 66 persen.

8.24. BPK Disesuaikan Dengan Kebutuhan.

Program Bantuan Karyawan mula-mula diciptakan untuk memerangi alkoholisme tetapi meluas kepada masalah keluarga, keuangan, dan hukum. Dengan demikian, demografi dan geografi, memainkan peran besar dalam menentukan tipe Program Bantuan Karyawan yang digunakan perusahaan. Carpenter Technology Corporation di Reading, Pennsylvania, misalnya, pernah berlokasi sekitar seratus mil dari Atlantic City, New Jersey. Kedekatan jarak memungkinkan semua karyawan ikut berjudi di kasind Dan Eastern Pennsylvania telah meraup kekayaan dari pacuan kuda tempat sebagian besar karyawan menghabiskan banyak uang dan waktu, kata Gregory DeLapp, karyawan PBK yang menangani tiga ribu enam ratus karyawan perusahaan tersebut. Untuk tujuan finansial, organisasi telah memperoleh segalanya dari masalah-masalah yang berkaitan dengan pembiayaan praktis untuk tujuan lain, yaitu memberikan uang kepada orang-orang yang salah, yaitu untuk menutupi pembayaran hutang-hutang judi para karyawan. PBK perusahaan itu membantu karyawan menghentikan pencarian solusi jangka pendek seperti kas bon atau pinjaman dan mencapai solusi jangka panjang melalui konseling atau penyerahan diri.

8.24.1. MASALAH PERKAWINAN

Perkawinan dan hubungan keluarga cenderung menjadi masalah paling umum yang dibawa karyawan ke Program Bantuan Keluarga, walaupun penyalahgunaan obat makin berpengaruh pada kinerja dan makin banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk pengobatan. Kenyataannya masalah perkawinan dan keluarga berjumlah 40 sampai 50 persen dari pengaduan yang diterima PBK, demikian kata Keith McClean, direktur utama Employee Assistance Society of North America (EASNA), yang bermarkas di Oak Park, Illinois.

Tetapi meskipun PBK telah berkembang selama bertahun-tahun, program-program ini tidak menyimpang. Seorang wiraniaga yang baik yang diserahkan kepimpinannya karena minum alkohol terlalu banyak. Susan Swan-Granger, seorang direktur eksekutif Employee Assistance of Central Virginia, mencerca pimpinan dan wakil direktur utamanya. Namun keesokan harinya, ia tidak ingat tentang hal tersebut. Para pimpinan bisa saja memecatnya karena hal tersebut namun tidak melakukannya sebagai gantinya mereka mendesak agar karyawan tersebut mengutarakan masalah yang terjadi padanya ke Program Bantuan Karyawan. Kejadian tersebut menunjukkan dengan jelas cita-cita Program Bantuan Karyawan. Mereka merehabilitasi dan bukan menghukum karyawan.

8.24.2 Bekerja Jarak Jauh.

Pada era sekarang bekerja jarak jauh merupakan suatu kemajuan, konsekuensinya peran manajemen pribadi dalam sistem manajemen kinerja keseluruhan juga menjadi tumbuh dan berkembang.

Di Arizona dan California karyawan bekerja jarak jauh. Ini dilakukan sebagai suatu cara untuk mengurangi polusi udara yang disebabkan oleh karyawan yang pulang-pergi jarak jauh. Namun secara praktek cara ini cepat menyebar karena berbagai alasan antara lain termasuk kebutuhan karyawan akan fleksibilitas. Berdasarkan informasi 6,6 juta warga Amerika tahun 1996 adalah pekerja jarak jauh.

Namun demikian beberapa kajian menunjukkan dan mengejutkan manajer bahwa para pekerja jarak jauh produktivitasnya meningkat. Keberhasilan tatanan bekerja jarak jauh memperlihatkan bahwa karyawan mempunyai kecakapan dalam manajemen pribadinya. Di lain pihak,

para manajer karyawan yang bekerja jarak jauh sering menyadari bahwa mereka tidak mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola karyawan manajemen pribadi dengan efektif. Menurut Carol Nolan, sebagian masalah manajer karyawan yang bekerja jarak jauh Pacific Be di Los Angeles, adalah pandangan mereka terhadap perannya sendiri dan mereka telah melakukan pekerjaan bagus untuk meyakinkan para manajer bahwa mereka harus mendatangi karyawannya untuk memastikan para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka.

Cara yang terbaik adalah mengganti supervisi langsung dengan manajemen berdasarkan hasil. Keterampilan ini mengharuskan pembelajaran dan pengembangan pada tingkat kepercayaan di antara karyawan. Sebagaimana dikatakan penanggung jawab dari dua puluhan orang yang bekerja jarak jauh di Apple Computer yang menyatakan hal ini merupakan langkah maju yang penting sebagai manajer untuk lebih memusatkan diri pada sasaran daripada cara pekerjaan itu dilaksanakan.

8.24.3 Hukuman

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja, dan pelanggaran terhadap peraturan meningkat. Ketika diskusi informal atau pengarahan gagal menetralkan perilaku menyimpang ini, diperlukan tindakan disiplin formal.

Sasaran hukuman adalah mengurangi frekuensi perilaku yang tidak diinginkan. Hukuman bisa meliputi konsekuensi material, seperti pemotongan gaji, skorsing disipliner, Tanpa gaji, penurunan jabatan, atau akhirnya, pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk-petunjuk non verbal, seperti kerut di dahi, dan bahasa tubuh agresif.

Hukuman sering digunakan organisasi untuk dapat mencapai hasil yang relatif langsung. Hukuman memberi dorongan kepada para penyelia karena mereka merasa telah mengambil tindakan. Hukuman merupakan perangkat manajemen yang efektif karena hal-hal berikut:

- Meningkatkan disiplin supaya mengingatkan karyawan marjinal bahwa kinerja yang rendah tidak dapat diterima dan perlu adanya perubahan perilaku. mempunyai daya penguat yang seolah-olah dipahami sendiri. Ketika karyawan dihukum, disiplin itu memberi

isyarat kepada karyawan lain mengenai kinerja dan perilaku yang diharapkan dari para karyawan tersebut.

- Disiplin bagi karyawan dianggap dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja serta kinerja para karyawan.

Hukuman (punishment) membawa efek samping yang tidak diinginkan. Misalnya, seorang karyawan yang ditegur karena kinerjanya rendah mungkin menjadi defensif dan marah kepada penyelia dan organisasi tersebut. Sebagaimana terlihat dari banyak berita pers, kemarahan ini bisa mengakibatkan sabotase (menghancurkan peralatan, menjual rahasia) atau pembalasan (menembak penyelia). Hukuman seringkali juga hanya membawa tekanan jangka pendek perilaku yang tidak diinginkan, tetapi tidak menghapuskannya. Persoalan lain adalah bahwa kontrol perilaku yang tidak diinginkan akhirnya tergantung pada pemberi hukuman. Sebagai contoh, suatu organisasi dengan prosedur disipliner yang progresif mungkin merumahkan seorang karyawan tanpa gaji karena terlalu sering terlambat. Jika ini terjadi pada permulaan musim memancing, karyawan tersebut mungkin senang tidak masuk kerja.

Efek negatif hukuman dapat dikurangi dengan memasukkan beberapa prinsip, yang meliputi hal-hal berikut:

- * Berikan peringatan secukupnya dan jelas. Banyak organisasi mendefinisikan tahapan-tahapan disipliner dengan jelas. Misalnya pelanggaran pertama mungkin menerima peringatan lisan, pelanggaran kedua peringatan tertulis pelanggaran ketiga, skorsing disipliner dan pelanggaran keempat pemecatan.
- * Jalankan disiplin sebaik dan secepat mungkin. Jika sudah lama berlalu perilaku tidak efektif dan disiplin susah untuk ditegakkan.
- * Jalankan disiplin yang sama bagi perilaku untuk setiap karyawan pada setiap saat. Disiplin harus dilaksanakan dengan adil dan konsisten.
- * Jalankan disiplin dengan tidak pandang bulu. Disiplin harus didasarkan pada perilaku tertentu, bukan pada orang tertentu.

Penyelia atau manajer langsung memainkan peran integral dalam melaksanakan disiplin, departemen sumber daya manusia harus mendidik para manajer dan penyelia tentang kebijakan disipliner organisasi, dan melatih mereka menjalankan kebijakan-kebijakan tersebut.

8.24.4. Memperbaiki Kinerja

Membantu karyawan khususnya yang bermasalah dalam memperbaiki kinerja karyawan adalah tugas yang berat. Tugas ini mudah membuat frustrasi dan cemas jika hanya dengan apa adanya. Bahkan ketika pimpinan menginginkan upayanya jalan namun tidak jalan. Ketika memutuskan bahwa tidak ada lagi jalan lain, pimpinan sebenarnya mengatakan tidak berguna lagi waktu dan tenaga kita membantu karyawan tersebut dalam memperbaiki dirinya. Kesimpulan ini tidak boleh dibuat secara tergesa-gesa, karena organisasi telah menginvestasikan banyak sekali waktu dan uang dalam memilih dan melatih karyawannya. Meskipun demikian, beberapa situasi mungkin menuntut langkah drastis, termasuk ketika:

- Kinerja secara aktual menurun dan memburuk.
- Perilaku karyawan berubah sedikit sekali sehingga tidak cukup untuk mendukung kinerja.
- Perilaku karyawan bermasalah tetap tidak mengalami berubah.
- Perubahan perilaku secara drastis terjadi segera, tetapi perbaikan tidak terjadi.

Jika kinerja tidak juga meningkat walaupun telah diberi peringatan dan konseling berulang-ulang, maka ada empat alat penolong terakhir yang dapat dimanfaatkan yaitu sebagai berikut :

1. Pemindahan.

Kadangkala karyawan sangat tidak sesuai dengan pekerjaannya. Jika karyawan mempunyai keterampilan atau kemampuan yang dibutuhkan, mungkin memindahkannya akan efektif. Pemindahan dirasakan tepat jika kekurangan kinerja mempunyai sedikit sekali efek atau tidak ada sama sekali pada posisi baru. Persoalannya, adalah harus tersedia pekerjaan bagi karyawan yang bermasalah tetapi tetap berpegang pada kualitas.

2. Restrukturisasi.

Sebagian pekerjaan sangat tidak menyenangkan atau berat, sehingga karyawan berperilaku seolah-olah ia juga tidak senang dan berat melaksanakannya. Untuk persoalan ini, solusinya mungkin adalah mendesain ulang pekerjaan dan bukan mengganti karyawan. Mungkin masuk akal juga mendesain ulang suatu posisi guna memanfaatkan kekuatan-kekuatan karyawan tertentu. Misalnya, jika seorang karyawan

mempunyai keahlian teknik yang luar biasa, desain ulang pekerjaan mungkin menambahkan tugas-tugas yang dapat memanfaatkan keahlian karyawan tersebut.

3. Pemecatan.

Pemecatan umumnya dibenarkan karena sikap tidak jujur, absensi yang menjadi kebiasaan, pelanggaran berat, dan pembangkangan, termasuk penolakan mentah-mentah untuk melakukan hal-hal tertentu yang diminta, dan produktivitas yang terus-menerus rendah dan tidak dapat dikoreksi melalui pelatihan. Sayangnya, pemecatan, bahkan dengan alasan yang dibenarkan, tidak menyenangkan. Di samping merepotkan administrasi, dokumentasi, dan kertas kerja terkait, para penyelia seringkali merasa bersalah. Berpikir untuk duduk di depan seorang karyawan dan menyampaikan berita buruk membuat sebagian besar penyelia cemas. Akibatnya, mereka menunda pemecatan dan membenarkan penundaan dengan mengatakan bahwa mereka tidak akan mampu mencari seorang pengganti yang lebih baik dari karyawan tersebut. Walaupun demikian, ketika karyawan memikirkan konsekuensi suatu kesalahan, mabuk, atau sedang di bawah pengaruh obat waktu bekerja, pemecatan mungkin efektif dari segi biaya. Untuk memastikan bahwa proses itu kelihatan adil, diperlukan waktu yang lama agar tampak sebanding dengan keputusan yang tidak menyenangkan yang harus dilakukan pimpinan.

4. Netralisasi.

Netralisasi seorang karyawan bermasalah membutuhkan restrukturisasi pekerjaan karyawan itu dengan cara tertentu sehingga perbaikan yang dibutuhkannya mempunyai efek sesedikit mungkin. Memberikan tugas penting terhadap karyawan bisa lebih produktif. Karena semangat kelompok bisa rusak bila karyawan yang tidak efektif diberi perlakuan khusus. Netralisasi harus dihindarkan kapan saja bila memungkinkan. Namun netralisasi temporer mungkin dirasakan praktis dan bahkan menolong karyawan seperti mendekati pensiun atau mengalami masalah pribadi yang tidak biasa karena sakit atau masalah keluarga.

5. Arbitrasi

Arbitrasi digunakan dalam lingkungan yang mempunyai serikat pekerja dalam organisasinya. Penggunaan arbitrasi semakin populer dan meluas dikalangan organisasi perusahaan. Konferensi Nasional Komisaris Penyeragaman Hukum Negara Bagian menyarankan sebuah statuta ketenaga kerjaan yang membiarkan sebagian besar karyawan yang dipecat membawa kasusnya ke arbitrasi yang netral. Beberapa perusahaan telah memprakarsai arbitrasi intern mereka di mana suatu kelompok panel yang tersusun dan rekan-rekan sejawat.

Arbitrasi dipandang sebagai alternatif efektif tuntutan hukum yang berbiaya mahal yang sering berkembang mengikuti langkah terakhir dalam proses disipliner pemberhenti. Dengan menggunakan arbitrasi seorang karyawan mungkin sungguh- sungguh menyerah untuk menggunakan proteksi yang secara legal dikandung dalam beberapa kasus, seperti yang ditawarkan oleh Undang-undang Diskriminasi Umur dalam Ketenagakerjaan. Bagaimanapun, pengalaman Marriott Hotel Corporation mengesankan bahwa dengan memasuki arbitrasi, seorang karyawan punya kemungkinan yang hampir sama dengan pemilik perusahaan untuk menang.

8.25. PERSOALAN INTERNASIONAL

Pepsi-Cola International

Komunikasi di lingkungan internasional sulit terjadi dalam keadaan yang paling baik. Komunikasi memberikan peluang besar tersedianya kesalah pahaman dalam hal bahasa dan, sebagaimana diketahui setiap diplomat. Di Pepsi-Cola International, hamparan 150 budaya yang secara potensial berbeda memungkinkan tingkat kesalah pahaman pada hampir setiap topik terjadi secara terus-menerus. Masalah pemahaman kinerja seperti apa yang diharapkan dan seorang individu tidak bisa diserahkan sepenuhnya pada pernyataan nilai-nilai.

Pada awal 1980-an, setiap manajer di Pepsi-Cola International mempunyai harapan terhadap standar kinerja individu yang bervariasi dari negara yang satu dengan negara lain, dan semuanya sering pula tergantung pada maksud baik manajer. Misalnya, di Eropa Timur, bisa diterima seorang manajer memenuhi kuota dan sesudahnya mengambil libur yang tersisa, tetapi di Jerman, peningkatan terus-menerus output dan efisiensi diharapkan. Maka, perangkat yang sederhana tapi langsung dan

secara kultural fleksibel diperlukan untuk mengembangkan lebih banyak konsistensi dalam mengatur kinerja yaitu umpan balik yang cepat.

Umpan Balik Cepat. Umpan balik cepat ada di puncak rantai sistem umpan balik yang dirancang untuk memperbaiki dan mempertahankan tingkat kinerja pribadi (lihat peraga 8.6).

Pepsi-Cola International secara fundamental adalah organisasi yang digerakkan umpan balik. Umpan balik merupakan bagian dan setiap alat yang digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja. Prinsip umpan balik menyatakan bahwa jika karyawan punya masalah atau ide tentang aspek bisnis apa saja atau tentang kinerja seorang individu, maka organisasi menuntut karyawan mengangkat isu tersebut dengan tepat dan mendiskusikannya secara matang.

Tetapi barangkali aspek paling menarik dan umpan balik cepat adalah bahwa umpan balik ini telah berjalan di setiap kebudayaan, dengan beberapa modifikasi. Amerika menggunakannya karena sesuai dengan cara mereka menjalankan bisnis dengan langkah cepat.

Peraga 8.6

Rantai Mekanisme Umpan Balik di PCI

Apa	Frekuensi
Aktifitas umpan balik dilaksanakan dengan cepat	Harian
Aktivitas Pelatihan untuk manajemen kinerja	Per peristiwa
Penilaian kinerja berdasarkan tanggung jawab	Tahunan
Pelaksanaan Umpan balik untuk pengembangan karir	Tahunan
Pelaksanaan Rencana Sumber Daya Manusia secara kontiniu	Tahunan

Bangsa Kanada mengatakan bahwa bangsa Amerika terlalu lugu, dan sebagian bangsa Eropa mungkin mengatakan bangsa Amerika terlalu menuntut dan cerewet. Pada sebagian besar kebudayaan Asia, banyak kepala yang mengangguk terjadi selama umpan balik seketika, yang dianggap bangsa Amerika menunjukkan persetujuan tetapi sebenarnya hanya menandakan bahwa pesan itu sudah didengar. Beberapa bangsa Latin akan berargumen dengan keras jika mereka tidak setuju dengan umpan balik itu, dan sebagian orang India dan negara-negara lain akan menuntut kejelasan dan hal-hal yang spesifik lainnya. Dalam konteks budaya manapun, pesan

kinerja umpan balik cepat tersampaikan dan perdebatan sehat bisa terjadi. Fokus umpan balik cepat adalah meningkatkan kinerja bisnis. Sebagian orang berpendapat bahwa metode ini sangat komunikatif dan efektif tetapi hal itu hanya benar sebagian.

Empat mekanisme manajemen kinerja individu lainnya yang dipakai Pepsi-Cola International juga tercantum dalam Peraga 8.6. Maksud masing-masing alat ini adalah untuk memperbaiki kinerja individu berhadapan dengan sasaran bisnis. Sebagai contoh, Pepsi-Cola International mempunyai suatu lokakarya manajemen kinerja yang dirancang untuk membantu manajer dan karyawan memahami bagaimana dan mengapa manajemen kinerja merupakan keunggulan kompetitif dan mengapa manajemen kinerja dapat membantu memastikan keberhasilan individu. Lokakarya ini disampaikan oleh staf setempat, mengambil konsep umpan balik cepat sebagai titik awal dan menghubungkan alat-alat umpan balik satu sama lain. Maksudnya adalah untuk memastikan bahwa manajemen kinerja terjadi senetral mungkin sesuai dengan budaya. Lokakarya manajemen kinerja bisa disampaikan dalam bahasa setempat, dan peserta didorong untuk mencari cara-cara untuk menerapkan prinsip-prinsip bersama dengan adat-istiadat dan budaya setempat.

8.25 Perbandingan Internasional

Aspek-aspek budaya yang mendasari sistem manajemen A.S. Tiga puluh enam orang merasa, komitmen yang kuat pada filosofi meritokrasi adalah nilai khas masyarakat Amerika. *Meritokrasi* menekankan keadilan, yaitu mengevaluasi orang menurut kontribusinya berkaitan dengan pekerjaan. Para manajer juga mencatat orientasi jangka pendek di Amerika yang ditekankan pada penilaian tahunan yang semata-mata didasarkan pada kinerja saat ini.

Dalam budaya lainnya, meritokrasi tidak begitu kuat dikembangkan sebagai prinsip penuntun. Gantinya ialah lebih banyak penekanan pada persoalan status, ikatan keluarga, dan kesetiaan kepada penyelia atau organisasi. Kinerja kini tidak selalu menjadi kriteria terpenting. Perilaku dalam perjalanan waktu dan potensi untuk masa depan yang lebih ditekankan.

Bukti menyatakan bahwa para manajer A.S. yakin akan sudut pandang penguasa. jika seseorang bekerja keras dan mempunyai

kemampuan serta motivasi untuk bekerja dengan baik, karirnya bisa maju dan berkembang di perusahaan. Pandangan yang lebih fatalistis lebih menonjol di banyak negara lain. Yaitu, orang-orang yang dilahirkan dalam suatu kelas tertentu, sehingga tidak peduli apa pun yang mereka kerjakan, mereka tidak akan mampu memperbaiki posisinya. Dalam budaya semacam ini, sistem manajemen kinerja mungkin tidak diperlukan.

Bangsa Amerika juga mempunyai gagasan-gagasan sangat spesifik mengenai kriteria penilaian kinerja. Misalnya, pakar manajemen Peter Drucker menulis: “Seorang majikan tidak ada urusannya dengan kepribadian seseorang. Ketenagakerjaan adalah kontrak tertentu yang menghendaki kinerja tertentu dan bukan hal lainnya.

Negara-negara Palung Pasifik.

Kebanyakan perusahaan Palung Pasifik menggunakan proses penilaian formal dan informal untuk mengembangkan dan memberi penghargaan atas kinerja karyawan. Namun, mereka tampaknya kurang mengandalkan diri pada sistem formalistik canggih seperti di perusahaan Amerika. Sebagian besar dialog mengenai kinerja terjadi secara informal dari orang ke orang atau dalam kelompok, dan bukan dalam pertemuan-pertemuan formal.

1. Korea

Di Korea, sistem penilaian kinerja berlangsung pada seluruh perusahaan besar dan sebagian besar perusahaan kecil. Karena promosi didasarkan terutama pada senioritas, penilaian kinerja dilaksanakan terutama untuk konseling dan pengembangan. Cakupan penilaian kinerja bervariasi antar perusahaan, dengan sebagian perusahaan melakukan pendekatan kepada proses formal, hampir ritualistis, sedangkan yang lainnya melakukan pendekatan secara sangat informal.

Salah satu alasan praktek penilaian yang bervariasi cakupannya adalah pada karyawan Korea yang percaya sifat kerja yang kooperatif membuatnya mustahil membedakan tingkat kinerja antar karyawan dengan tingkat akurasi manapun. Akibatnya, variabel-variabel semacam senioritas, loyalitas, sikap yang pantas, dan inisiatif paling tidak sama pentingnya dengan kinerja jabatan aktual.

Praktek-praktek di Sunkyong adalah contoh pendekatan yang lebih formal penilaian di Korea. Proses penilaian dimulai dengan inventarisasi penilaian diri sendiri secara panjang lebar yang diselesaikan oleh karyawan. Hasil didiskusikan bersama penyelia langsung terhadap karyawan tersebut dan selanjutnya bersama penyelia dari penyelia langsung. Penilaian rekan sejawat secara ekstensif juga digunakan di perusahaan lain, pembahasan penilaian tidak lebih dan pertemuan-pertemuan konseling individu yang bersifat informal.

2. Republik Rakyat Cina

Sejak Revolusi Budaya 1978, praktek-praktek manajemen di Republik Rakyat Cina (RRC) telah mengalami perubahan yang berarti. Yang paling menonjol adalah pergeseran sistem manajemen industri Stalinis (dengan sentralisasi, rencana terperinci, dan prosedur operasi standar) ke sistem motivasional baru yang menekankan tanggung jawab dan kinerja. Sejak 1984, hal terpenting ialah menghitung keuntungan sebelum bertindak, dan bukan melakukan hal yang sebaliknya.

Pada tingkat perusahaan, perubahan ini disertai peralihan dari manajemen partisipatori dalam tradisi Yan'an (dengan pengambilan keputusan yang pluralistik dan kontrol yang ketat) ke struktur kepemimpinan kolektif baru. Sesuai dengan Dokumen Keputusan RRC tahun 1984, Perusahaan-perusahaan modern harus mempunyai divisi kecil perburuhan, tingkat kontinuitas produksi yang tinggi, tuntutan teknologi yang ketat dan tingkat kerja sama yang tinggi. Dokumen ini juga mengharuskan perusahaan menentukan secara eksplisit persyaratan tiap pos pekerjaan dan tugas masing-masing pekerja dan staf.

Akibat reformasi ini, kinerja di perusahaan-perusahaan Cina telah mendapat penekanan yang semakin meningkat. Pada waktu lalu, keuntungan langsung kembali kepada negara (bagian). Semenjak Revolusi Budaya itu, sebagian keuntungan dapat ditahan dan dibagikan kepada karyawan. Bahkan dengan standar Barat, bonus kinerja bahkan untuk pekerja tingkat rendah adalah tinggi, rata-rata sepertiga gaji tahunan seorang karyawan. Namun, alokasi penghargaan ini didasarkan pada kinerja organisasi ketimbang kinerja individu.

Dengan memperhatikan pergeseran nilai, sebuah studi baru-baru ini menemukan bahwa kinerja obyektif merupakan faktor penentu terpenting rating kinerja, baik dari pengambil keputusan A.S. maupun Cina. Namun, bangsa Cina sangat terpengaruh oleh loyalitas dan tanggung jawab karyawan ketika melakukan penilaian kinerja. Tampaknya, nilai-nilai budaya tradisional Cina dalam mendefinisikan kinerja dalam pengertian luas masih tetap hidup.

Evaluasi kinerja di Cina juga mencakup satu sisi: kritik pribadi. Format pertemuan yang diadakan untuk memberikan kritik pribadi, yang disebut pertemuan *Hsiao-tsu*, dianjurkan oleh komite pusat pemerintah nasional. Sasaran resminya adalah untuk menciptakan kelompok-kelompok yang lebih kompak melalui identifikasi perilaku yang tidak sensitif dan perilaku-perilaku lain yang menyimpang. Pertemuan-pertemuan itu terlihat berfungsi sebagai pertemuan penilaian ke atas di mana karyawan dengan peringkat lebih rendah bisa membuat perlakuan salah dalam benak maupun rill dan itu diketahui manajemen.

3. Jepang

Penilaian kinerja akan terlihat sebagai mekanisme pengendalian yang tidak diperlukan perusahaan Jepang, yang menekankan rotasi jabatan promosi yang lamban, dan loyalitas kelompok, ketimbang loyalitas individu. William Ouchi, pakar manajemen lintas budaya mengemukakan bahwa karyawan Jepang dikendalikan secara tidak langsung dan cerdik yang sangat berlawanan dengan sistem pengendalian formal dan eksplisit yang digunakan di Amerika Serikat.

Semakin meningkat jumlah perusahaan Jepang yang menggunakan penilaian formal untuk mengevaluasi kontribusi karyawan dan untuk mengembangkan merek menjadi karyawan yang lebih baik. Namun, konsep kinerja di Jepang memiliki makna yang berbeda dari negara-negara Barat. Sebagai contoh, penilaian berkala didasarkan pada pencapaian pendidikan dan karakteristik kemampuan pekerjaan, seperti keterampilan berkomunikasi, kerja sama, dan rasa tanggung jawab, ketimbang pada hasil kerja. Konsep Jepang mengenai kinerja tidak hanya mencakup pencapaian hasil tetapi juga pelaksanaan usaha-usaha yang jujur.

8.26. KESIMPULAN

Kinerja karyawan yang tidak efektif mewabah di seluruh organisasi, paling tidak untuk beberapa waktu. Agar sistem manajemen kinerja berjalan efektif, sistem ini memudahkan pengumpulan data penilaian kinerja dan memungkinkan manajer memanfaatkan informasi tersebut. Organisasi yang telah mengembangkan sistem manajemen kinerja yang efektif memperoleh imbalan berupa meningkatnya produktivitas, kondisi kerja yang baik dan bermutu, dan ketaatan terhadap hukum.

Karena tujuan ganda evaluasi dan pengembangan, konflik dalam sistem penilaian tidak bisa dihindari. Konflik-konflik ini jika tidak diperhatikan akan melumpuhkan efektivitas sistem manajemen kinerja manapun.

Sistem manajemen kinerja yang efektif dapat menghindari konflik yang melekat dengan cara :

- 1) Memusatkan diri pada perilaku dan bukan pada sifat-sifat subyektif.
- 2) Menggunakan aneka sumber informasi penilaian untuk meningkatkan keandalan dan validitas serta sekaligus memastikan bahwa proses yang terjadi adil.
- 3) Mendelegasikan tanggung jawab penilaian terhadap karyawan.
- 4) Menetapkan sasaran yang mengintegrasikan kebutuhan semua pihak
- 5) Melaksanakan wawancara penilaian dalam pemecahan masalah secara efektif.

Meskipun banyak teori motivasi menjelaskan kinerja manusia dalam organisasi, satu kerangka diagnostik yang dapat digunakan untuk membantu para penilai mendapatkan akar penyebab suatu permasalahan yang terjadi terhadap kinerja. Dengan menggunakan kerangka ini dapat dipahami kesenjangan yang terjadi terhadap kinerja karyawan, yang dapat merupakan dasar untuk memilih strategi yang berbeda-beda guna meningkatkan kinerja. Dari sudut pandang pengembangan, strategi yang melibatkan partisipasi dan kejelasan tugas mendorong perbaikan yang diarahkan untuk diri sendiri. Akhirnya, karyawan-karyawan yang bermasalah mungkin membutuhkan bantuan dari luar melalui konseling atau Program Bantuan Karyawan. Kontrol perilaku juga dapat dicapai dengan menghubungkan penghargaan dengan perilaku atau dengan menggunakan norma-norma kelompok atau organisasi. Dalam beberapa kasus untuk menetralkan perilaku negatif atau dalam kasus-kasus ekstrem

untuk memecat karyawan mungkin perlu dilakukan, tetapi strategi ini dapat digunakan jika semua strategi yang telah dilakukan gagal.

Pertanyaan Diskusi

1. Bagaimana membuat sistem umpan baliknya bersifat impersonal tetapi bisa sangat membantu kebijakan organisasi.
2. Sumber-sumber konflik apa yang melekat pada penilaian kinerja? Bagaimana sumber-sumber itu dapat dikelola?
3. Apa yang harus dipertimbangkan organisasi dalam merancang proses untuk memastikan kinerja puncak?
4. Factor apa yang menyebabkan kemerosotan kinerja? Strategi apa yang digunakan dalam memperbaiki masing-masing kemerosotan kinerja tersebut?
5. Apa keunggulan dan kelemahan sistem umpan balik 360-derajat?
6. Umpamanya sdr sekarang sedang menyelia karyawan yang masuk dalam salah satu dari tiga kategori: (1) karyawan dengan kinerja efektif yang punya banyak potensi untuk maju; (2) karyawan dengan kinerja efektif yang tidak punya motivasi atau kemampuan, atau keduanya, untuk maju; dan (3) karyawan dengan kinerja yang tidak efektif. Saat ini adalah waktu untuk melakukan penilaian kinerja, dan Anda harus merencanakan wawancara dengan bawahan dalam kategori seperti di atas. Dalam segi apa wawancara tersebut dapat sdr bedakan? Dalam segi apa wawancara tersebut dapat sama?
0. Apa saja keunggulan manajemen pribadi bagi organisasi dan juga bagi individu?
 1. Diskusikan bagaimana pengaruh netralisasi terhadap kinerja karyawan.
 2. Uraikan sistem umpan balik yang digunakan oleh PCI di seluruh dunia. Bagaimana sistem itu bisa bervariasi sesuai dengan budaya?
 3. Uraikan beberapa perbedaan dalam umpan balik penilaian kinerja di berbagai negara di dunia.

Proyek dalam Kelas

1. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk Lincoln Electric:
 - a. Tingkat konflik apa yang melekat dalam sistem penilaian kinerjanya?
 - b. Faktor-faktor apa yang mungkin menjadi sumber kemerosotan

- penilaian kinerja?
- c. Strategi seperti apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan?
 - d. Bagaimana strategi yang dapat sdr gunakan dalam memperbaiki program-program umpan balik dalam perbaikan organisasi?
2. Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut untuk AAL:
- a. Tingkat konflik seperti apa yang melekat dalam sistem penilaian kerjanya?
 - b. Faktor-faktor apa yang mungkin menjadi sumber kemerosotan dalam penilaian kinerja?
 - c. Strategi apa yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan?
 - d. Bagaimana sdr memperbaiki program-program umpan balik untuk perbaikan organisasi?

Proyek Lapangan

1. Margarita Rodriguez ketahuan merokok di mobilnya sekitar empat puluh menit sebelum waktunya pulang kerja. Carl Otto, seorang karyawan juga, pada saat yang sama terlihat duduk di dalam mobilnya. Margarita mencoba menjelaskan kepada penyeliannya mengapa ia berada di mobilnya pada saat itu, tetapi penjelasannya tidak pernah didengarkan; ia dipecat. “Tidak adil memecat saya sementara Carl menerima skorsing sehari untuk pelanggaran yang sama,” jerit Margarita. “Carl punya catatan kerja jauh lebih bagus dari kamu,” jawab penyelia dengan ketus. “Ia tidak pernah punya masalah absensi. Kamu diskors karena pelanggaran absensi lain dua bulan sebelumnya dan tahu bahwa kejadian berikutnya akan mengakibatkan pemecatan. Oleh karena itu kamu dipecat.”
Apakah pemecatan ini adil, atau haruskah Margarita diterima kerja kembali?
2. Omar DiPalma adalah wakil direktur pemasaran berusia empat puluh tahun pada sebuah perusahaan besar. Ia baru-baru ini mempromosikan seorang manajer penjualan wilayah yang masih muda dan menjanjikan, Linda Thomas, untuk membantu wakil direktur penjualan di negara-negara bagian di barat. Meskipun Linda dipandang menjanjikan secara riil dalam organisasi, Omar merasa ia akan terlalu banyak memfokuskan

diri pada pemenuhan kuota bulanan pada saat seharusnya melihat dalam gambaran yang luas. Omar ingin membawanya pada jarak-antara yang tepat tetapi tidak yakin apa yang harus dilakukannya. Uraikan rencana tindakan yang spesifik baginya.

Perusahaan Anda telah memutuskan untuk go international dan membuka kantor di beberapa negara asing. Anda berencana mempekerjakan warga negara setempat untuk semua posisi kecuali beberapa posisi puncak. Sebelum menerapkan suatu sistem manajemen kinerja, pertanyaan apa yang akan Anda ajukan? Apa yang akan menjadi komponen kunci sistem Anda?

8.27. Kuesioner Variabel Penilaian Kinerja Untuk Penelitian

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
	Hasil kerja					
1	Pegawai memberikan hasil kerja yang memuaskan					
2	Pegawai selalu mengevaluasi hasil kerja					
	Pengetahuan Pekerjaan					
3	Pegawai memiliki pengetahuan dalam bidang kerjanya					
4	Pegawai selalu meningkatkan pengetahuan diluar kemampuan dirinya					
	Inisiatif					
5	Pegawai selalu berinisiatif dalam bekerja					
6	Pegawai menyelesaikan pekerjaan yang bukan dari bidang kerjanya					
	Kecekatan Mental					
7	Pegawai cekatan dalam bekerja					
8	Pegawai memiliki mental yang tangguh dalam bekerja					
	Sikap					
9	Pegawai memiliki sikap yang baik dalam bekerja					

10	Pegawai menyesuaikan sikap dengan instansi					
	Disiplin waktu dan Absensi					
11	Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
12	Pegawai menyesuaikan waktu kerja dengan kebijakan perusahaan					

BAB IX

BUDAYA ORGANISASI

Budaya Organisasi pertama kali diluncurkan untuk dipelajari dikemukakan oleh Hamons (1950) yang mengemukakan norma-norma yang disusun dalam group untuk penetapan hari kerja yang adil dan pembayaran yang adil. Goffman (1959 & 1967) mengemukakan budaya organisasi sebagai penggambaran sifat, perilaku beraturan dalam berinteraksi dengan masyarakat yang didukung oleh Van Maanen (1979). Schein (1968 & 1978) mengemukakan budaya organisasi sebagai peraturan yang mengikat pendatang baru supaya dapat diterima oleh umum, didukung oleh Van Maanen (1976, 1979b); Ritti and Funkhouser (1982). Budaya organisasi oleh Tagiuri and Litwin (1968) yaitu perasaan dan suasana dimana karyawan berhubungan dengan konsumen atau outsider. Ouchi (1981) mengemukakan budaya organisasi sebagai philosophy petunjuk sebuah kebijakan organisasi terhadap karyawan dan ataupun konsumen, pernyataan ini didukung oleh Pascale and Athos (1981).

Deal dan Kennedy (1982) mengartikan budaya organisasi sebagai nilai yang dominan yang didukung oleh organisasi (Schein, 1991; 6). Pada awal tahun 1980-an Edgar. H. Schein seorang Psikolog sosial mengembangkan apa yang telah menjadi satu teori yaitu budaya organisasi. Budaya sebuah organisasi berasal dari kebiasaan-kebiasaan, tradisi, dan cara umum melakukan segala sesuatu di sebuah organisasi yang berlaku sekarang.

Para pendiri menetapkan kebudayaan awal dengan memproyeksikan suatu gambaran bagaimana organisasi itu nantinya. Ukuran kecil dari sebagian besar organisasi baru juga menolong para pendiri untuk menanamkan visi mereka dalam setiap anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi disimpulkan sebagai “ruh” organisasi karena disana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetisi. Banyak peneliti organisasi mengatakan bahwa budaya organisasional menjadi salah satu kekuatan organisasi yang paling sulit ditiru oleh kompetitor karena terkait dengan proses interaksi dan proses waktu.

Istilah budaya organisasi dipopulerkan setelah di publikasikan oleh Peters & Waterman 1982 dalam *“In Search of Exelent”* . Istilah budaya secara teori digunakan dalam antropology sosial dan telah digunakan pertama kali sebagai suatu cara untuk menggambarkan kualitas kelompok manusia dari satu generasi kegenerasi berikutnya (R.Maull, 2001: 2).

9.1. Pengertian Budaya Organisasi

Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok yang bersangkutan (Schein, 1986 : Hofstede, 1980: Sackman,1992: Meschi & Roger, 1995) di kutip dari Tjahjono (2003: 5).

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnis, cara pemecahan permasalahan dan pengambilan keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola pemikiran, praktek bisnis dan kepribadian sendiri. Keyakinan dan praktek yang ada dalam budaya suatu organisasi bisa berasal dari satu orang, kelompok kerja, departemen, atau devisi yang berpengaruh.

Beberapa komponen budaya sering terkait dengan pendiri atau pemimpin awal yang menyampaikan kultur tersebut sebagai filosofi, suatu rangkaian prinsip dimana organisasi harus mematuhi kebijakan. Kekuatan Budaya ini dalam waktu yang lama digunakan bersama oleh pimpinan dan bawahan, dan bertahan dengan mendorong karyawan baru untuk menggunakan dan mengikuti nilai dan praktek yang telah dijalankan (Thompson , 1998).

Edgar H. Shein di kutip dari Organizational Culture and Leadership (1992, 12) mendefenisikan “ Culture of the group can now be defined as a patern of shared basic assumptions that the group learened as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that as worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to news members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Artinya budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi

eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah masalah tersebut.

Jhon P. Kotter dan James L. Heskett di kutip dari *Corporate Culture and Performance* (1992, 4) : mendefinisikan *culture* : “*The totality of socially transmitted behaviour pattern, arts, beliefs, institutions, and all other products of human work and thought characteristics of a community or population* “. *Organizational culture permeates organizational life in such a way as to influence every aspect of the organization* (Saffold, 1988) dikutip dari *Michael Ritchie* (2000;1).

Kotter dan Heskett (1992), Sackman (1992), Hofstede (1994), Maschi dan roger (1995) dikutip dari Kurnianto (2003,10), mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi-persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku kelompok tersebut. Budaya organisasi dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional yang membedakan antar satu kelompok dengan kelompok organisasional lainnya (Kotter & Heskett,1992). Stoner *et.al.*, (1995) mengatakan budaya organisasional sebagai suatu cognitive framework yang meliputi sikap, nilai-nilai norma perilaku dan harapan-harapan yang disumbangkan anggota organisasi.

Kreitner dan Kinicky (1995) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial (*Social glue*) yang mengikat semua anggota organisasi secara bersama-sama. Luthan (1998) berpendapat budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Sifat-sifat yang dimiliki budaya organisasional secara mendasar dikemukakan Hofstede (1991) meliputi :

- (1). Menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang.
- (2). Ditentukan atau Mencerminkan catatan historis perusahaan (*historically determined*).
- (3). Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolik.
- (4). Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi (*social constructed*).
- (5). Halus.

(6). Sukar berubah (*Hard To Change*).

Smircich (1983) menunjukkan 4 fungsi penting budaya organisasional yaitu :

- 1). Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi,
- 2). Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif;
- 3). Meningkatkan stabilitas sistem sosial;
- 4). Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih sense terhadap sekitarnya.

Hofstede membagi budaya organisasional kedalam 6 dimensi praktek :

- 1). *Process oriented vs. Result oriented*
- 2). *Employee-Oriented vs. job-oriented*
- 3). *Parochial vs. Professional*
- 4). *Open system vs. Closed System*
- 5). *Loose Control vs. Tight Control*
- 6). *Normative vs. Pragmatic.*

Budaya dapat dikatakan sebagai pemecahan stabil terhadap masalah dan pola asumsi khusus yang merupakan pemecahan utama yang mendorong kelompok memperlihatkan karakter khususnya. Meskipun budaya bisa dilihat pada pola perilaku, namun budaya tidak dapat dicampurkan dengan pola perilaku tersebut. Budaya tidak terlihat tapi berwujud (Schein, 1991).

Budaya organisasi akan mempengaruhi para manajer dalam mengambil keputusan-keputusannya dalam aktifitas perusahaan baik yang berhubungan dengan planning, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan atau pengawasan. Budaya organisasi mempunyai dampak terhadap perilaku tenaga kerja, budaya organisasi yang kuat akan mengurangi *labor turn over* karyawan (Schein,1991).

Ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengajui kesuatu sistem, makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini jika diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi tersebut (Robbinns, 1996).

Beberapa penulis dan peneliti sebelumnya (Schein,1991, Chatman & Jehn 1994, Luthas 1995), menggunakan budaya organisasi untuk menjelaskan budaya dalam organisasi publik maupun bisnis. William M. Mercer (dalam Dessler 1996) merumuskan budaya organisasi sebagai “suatu ekspresi kombinasi pengaruh dan keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu“.

Schein (1991) memberikan batasan terhadap budaya organisasi, yang menyatakan “budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan dianggap perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai sebagai cara yang benar dalam memandang, berfikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapi”.

Budaya organisasi mengaju kepada pandangan hidup dalam suatu organisasi.

Menurut Tichy (1982) dikutip dari *Michael Ritchie organizational culture has been defined as the “normative glue” that holds an organization together. Culture ia the set of characteristic that discribe an organization and distinguishit from others (Forehand et al, 1996)*.Budaya organisasi sebagai norma yang melekat sebagai pegangan kebersamaan organisasi. Schein (1991) *Defines culture as value and behaviors that are believed to lead to success and are thus taught to new members.*

Defenisi budaya sebagai nilai dan perilaku yang dipercaya untuk memimpin dengan sukses dan untuk anggota baru. *Central to the culture definition is the idea that culture must be learnedand shared (Titiev, 1959).*

Budaya Organisasi mencerminkan sistem nilai organisasi. Ia mencerminkan sikap perusahaan terhadap konsumen, pemasok, pesaing, lingkungan dan karyawannya (Schuler, 1997). Michael Ritche (2000) mengemukakan hasil penelitiannya yang menguji variabel *accurate information, simple schema* dan *organization Reward* yang mempengaruhi *internalization* dan pengaruh budaya organisasi itu sendiri terhadap *job satisfaction, job commitment* dan konerja individual. Budaya organisasi menembus kehidupan organisasi dalam berbagai aspek organisasi (Saffold, 1988), beberapa pendapat mengatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap budaya baik untuk anggota organisasi maupun pihak-pihak diluar perusahaan. (Peter & Waterman,1982; Rodgers,1969)

(dalam Michael Ritchie, 2000).

Budaya organisasi membawa efek terhadap outcome seperti produktivitas, *performance commitment*, kepercayaan diri dan perilaku etika (Deal & Kennedy, 1982; Denison, 1984; Ouchi, 1981; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985; Pritchard & Karasick, 1973; Sathe, 1985.) dikutip dari Michael Ritchie. Forehand and Von Gilmer (1964) mengatakan budaya merupakan satu set karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi dan membedakannya dengan organisasi lainnya.

9.2. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Islam sebagai sumber tata nilai yang memiliki nilai yang bisa digunakan sebagai dasar pembentukan budaya organisasi. Sebagai contoh beberapa nilai yang dipandang sesuai dalam membentuk budaya organisasi adalah nilai ikhlas amanah dan jama'ah. Islam juga memberikan penjelasan tentang budaya organisasi dalam sumber utama (Al-Qur'an dan Hadist) kajian tentang budaya organisasi ini dimulai dengan mengambil penjelasan dari ayat Al-Qur'an yang didalamnya terkandung penjelasan tentang keorganisasian. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Hujurat ayat 13 berikut ini:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفُسُكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Wahai manusia! Sungguh, Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan, kemudian Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa. Sungguh, Allah Maha Mengetahui, Mahateliti”

Dari ayat tersebut menjelaskan bahwa pentingnya melakukan suatu kegiatan dengan bersama demi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu budaya organisasi dalam kajian Islam bisa di cari dan didapat dari para toko ulama muslim. Situasi dan kondisi

yang berada di lingkungan eksternal organisasi yang sangat cepat berubah merupakan sebuah tantangan bagi organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan jika menginginkan untuk bertahan dalam usia yang lebih panjang. Ketidakmampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan dapat menyebabkan organisasi tersebut mengalami masalah yang serius bahkan kematian organisasi.

Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya yaitu filosofi sendiri. Proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara yaitu: pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya, menindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu, dan perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi. Sedangkan budaya organisasi perspektif Islam adalah hasil daya, cipta dan karya manusia dalam kelompok organisasi yang disepakati bersama berdasarkan ajaran Islam sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist.

9.3. Karakteristik Primer Budaya Organisasi

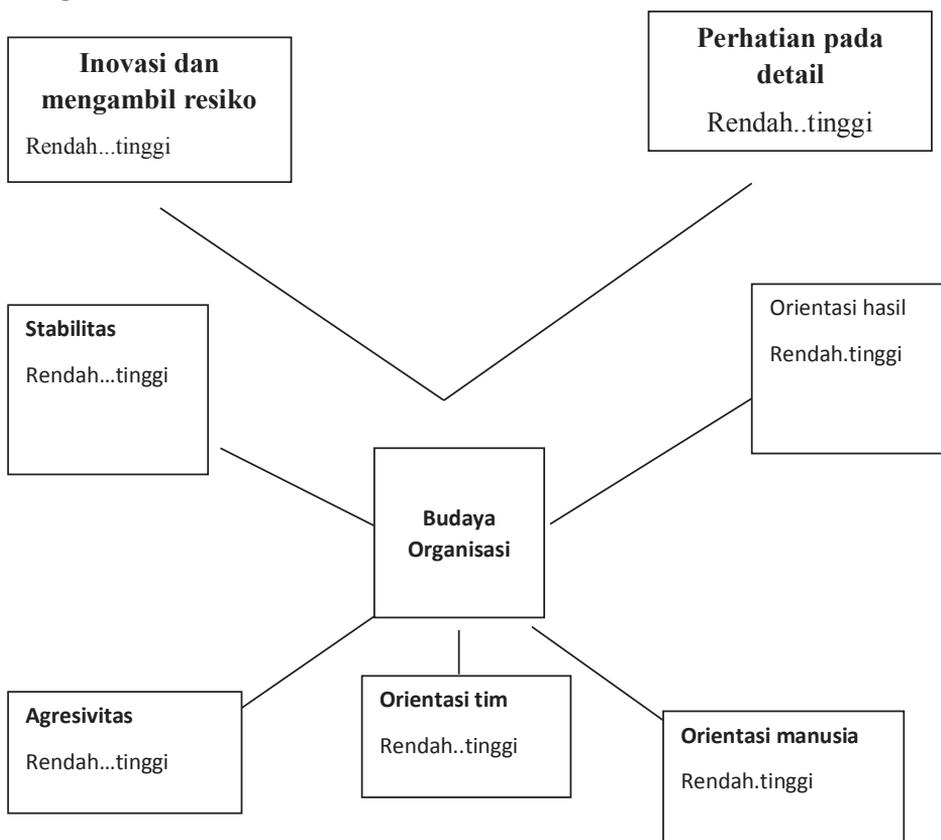
Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem magna bersama ini bila diamati lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Hasil riset mengemukakan tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi menurut J.A. Chatman dan K.A. John (1994). dikutip dalam Tunggal Widjaya 2002, 1) dan Robbin (1996: 289) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Masing-masing ciri ini dalam sebuah kontinum dari rendah sampai tinggi. Oleh karena itu dengan menilai organisasi tersebut dari ketujuh dimensi ini orang akan mendapatkan suatu gambaran majemuk tentang budaya organisasi tersebut. Masing-masing ciri tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 9.1. Dimensi- Dimensi Budaya Organisasi.

Sumber: Amin Wijaya Tunggal, 2002

9.4. Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Budaya Organisasi

Ada tiga faktor lain yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi yakni, (Wijaya Tunggal, 2002):

1. Karakteristik Sosial Masyarakat

Karakteristik sosial masyarakat dimana perusahaan beroperasi merupakan faktor mendasar yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Karakteristik sosial masyarakat Jepang umpamanya, mempengaruhi pembentukan budaya perusahaan Jepang yang pada akhirnya mempengaruhi pembentukan gaya manajemennya yang berbeda dengan budaya di perusahaan Amerika Serikat dan Eropah. Karena karakteristik masyarakat Jepang berbeda dibandingkan dengan karakteristik masyarakat AS dan Eropah.

Kultur Amerika Serikat yang lebih menghargai kemampuan dan pencapaian prestasi individual ketimbang senoiritas, kolektivitas dan pencapaian konsensus yang terdapat dalam budaya perusahaan Jepang yang berakar dari budaya masyarakatnya.

2. Tipe Masyarakat Bisnis

Tipe masyarakat bisnis juga mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. Perilaku perusahaan yang hidup ditengah masyarakat bisnisnya sedikit banyak dipengaruhi karakteristik industri dan masyarakat bisnisnya. Semakin homogen suatu masyarakat bisnis semakin besar pengaruhnya terhadap pembentukan budaya organisasi.

3. Kapabilitas dan Kemampuan Kendali Perusahaan

Pembentukan budaya organisasi juga di pengaruhi oleh sejarah berdiri dan berkembangnya perusahaan tersebut. Para pendiri perusahaan misalnya memiliki peran penting dalam meletakkan pondasi perusahaan dengan menanamkan visi dan nilai-nilai serta norma-norma yang harus diikuti oleh para pekerja agar mereka mampu menjalankan dan memacu kegiatan usaha mereka dengan penuh gairah sebagaimana yang diharapkan oleh para pendirinya.

Para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administrasi perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk

diimplementasikan di dalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan.

Selain itu sistem reward dan punishment yang mereka terapkan juga turut memberikan kontribusi dalam pembentukan budaya perusahaan mereka. Semua sistem dan struktur ini pada akhirnya mempengaruhi pembentukan kapabilitas dan daya kendali perusahaan.

Semakin tinggi kapabilitas dan daya kendali perusahaan, budaya internal cenderung akan semakin koheren. Budaya yang koheren ini secara langsung maupun tidak langsung turut memberikan kontribusi bagi terbentuknya daya saing yang tinggi dan khas di medan persaingan bisnis.

Nilai-nilai yang dianut para senior eksekutif sebenarnya juga turut berpengaruh pada pembentukan budaya. Nilai –nilai yang beragam ini akan menghasilkan budaya perusahaan yang bersifat warna-warni, tidak khas dan tidak koheren. Seberapa jauh pengaruh pribadi senior eksekutif, amatlah bergantung pada seberapa lama eksekutif tersebut telah bekerja diperusahaan.

Selain itu pengaruh dirinya juga dibatasi oleh kekuatan sistem dan struktur yang berjalan. Semakin kuat dan mapan peran sistem dan struktur yang berjalan, maka akan semakin kecil pengaruh pribadi senior eksekutif dalam pembentukan budaya perusahaan.

Kuat lemahnya budaya sebuah organisasi tergantung pada faktor-faktor seperti ukuran organisasi, lama organisasi berdiri berapa besar labor turn over dan intensitas asal mulanya budaya tersebut.

Budaya organisasi yang kuat berarti nilai-nilai kunci dalam organisasi dipegang teguh dan diikuti secara luas serta mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap karyawan dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan lebih besar sehingga berdampak meningkatkan kinerja lebih tinggi. Sebaliknya ciri budaya organisasi lemah maka budaya kurang mempengaruhi manajer.

Ivancevich et al., (1997:460) mendefenisikan budaya organisasi sebagai suatu situasi kerja yang memungkinkan semua karyawan dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan cara yang terbaik dan dapat melakukannya. Dapat memberikan kontribusi yang besar dalam meningkatkan kualitas pelayanan bila organisasi memiliki budaya organisasi yang bertipe integrative sebagai mana yang dimaksud oleh Collins dan Mc Laughlin (1996) di kutip dari Sethia dan Grinow dan birokrat-birokrat yang

ada dalam organisasi itu telah mengadopsi 6 semangat kewirahusahaan sebagaimana yang dikemukakan Osborne dan Gaebler (1993:14) yaitu ; antara lain:

- 1). Menyuntikan persaingan kedalam pemberian pelayanan.
- 2) Menciptakan organisasi yang digerakkan oleh misi ketimbang peraturan.
- 3) Lebih berorientasi pada hasil bukan input.
- 4). Berorientasi kepada pelanggan bukan birokrasi.
- 5). Menciptakan Desentralisasi .
- 6). Berorientasi pada pasar.

9.5. Type Budaya Organisasi

Ada 4 type budaya organisasi dapat dipaparkan gambar sebagai berikut :

Gambar 9.2
Type Budaya Organisasi

Caring	Integrative
Apathetic	Exacting

Sumber : Ratminto (2005 : 138)

Sethia dan Glinow dikutip dari Ratminto (2005: 138) membedakan 4 macam budaya organisasi :

- 1) *Apathetic Culture* yaitu perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas dua-duanya rendah.
- 2) *Caring Culture* yaitu rendahnya perhatian terhadap kinerja namun perhatian terhadap hubungan antar manusia tinggi. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni dan bukan atas kinerja pelaksanaan tugas.
- 3) *Exacting Culture* yaitu perhatian terhadap hubungan manusia rendah tetapi perhatian terhadap kinerja tinggi. Secara ekonomis penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat sehingga tingkat keamanan pekerjaan menjadi sangat rendah.
- 4) *Integrative Culture* yaitu perhatian terhadap hubungan dan kinerja tinggi.

9.6 Kuisoner Variabel Budaya Organisasi Untuk Penelitian

Budaya Organisasi						
Innovation & Risk Taking						
1	Saya diminta oleh pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
2	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
3	Pimpinan mendorong saya untuk melakukan inovasi atau gagasan baru dalam pekerjaan					
4	Saya selalu menciptakan ide-ide yang inovatif dalam pekerjaan					
5	Pimpinan memberikan saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan tentang					
6	Saya diberi kepercayaan penuh oleh pemimpin dalam menyelesaikan pekerjaan saja					
7	Dalam menjalankan aktivitas kerja, saya terkadang mendapat masalah dalam melaksanakan pekerjaan					
8	Bila terjadi kesalahan maka saya siap menanggung resikonya					
Attention to Detail						
1	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
2	Saya selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat					
3	Pihak manajemen instansi memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan					
4	Pihak manajemen instansi menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya					

5	Pihak manajemen instansi selalu menyampaikan tujuan instansi secara detail kepada para karyawan					
6	Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan					
Outcome Orientation						
	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan pada hasil yang optimal					
1	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya berusaha meningkatkan efektivitas cara bekerja guna memperoleh hasil yang optimal					
3	Saya selalu berfikir bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil yang optimal					
4	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, tetapi tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal					
5	Instansi memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu menunjukkan prestasi kerja					
6	Saya selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					
7	Instansi memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal					
People Orientation						
1	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
2	Saya selalu mengisi jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas saudara					
3	Pihak manajemen memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada					

4	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini karena dapat memberikan manfaat bagi instansi tempat saya bekerja					
5	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan oleh pimpinan					
6	Pihak manajemen selalu memberi perhatian kepada karyawan					
7	Saya selalu dituntut untuk mandiri dalam menyelesaikan tugas pekerjaan					
8	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya selalu melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh instansi tempat saya bekerja					
Team Orientation						
1	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan kerjasama tim					
2	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi instansi saya					
3	Saya berusaha untuk menolong sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan					
4	Saya dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal					
5	Para karyawan saling percaya terhadap sesama rekan kerja					
6	Loyalitas saya terhadap tim sangat tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan pihak manajemen instansi					
7	Jika timbul permasalahan ditempat kerja, selalu diselesaikan secara bersama-sama					
8	Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan					

9	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan					
Aggressiveness						
1	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya					
2	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik					
3	Instansi ini memiliki kesempatan yang jelas mengenai pedoman pelaksanaan tugas yang benar dan yang salah					
4	Instansi ini memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di instansi					
5	Saya selalu berbagai informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan kerja					
No	Pertanyaan	SB	B	CB	KB	TB
6	Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan					
7	Saya tidak puas dengan satu tugas, sehingga saya tertantang dengan tugas berikutnya					
Stability						
1	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik					
2	Saya merasa nyaman dengan kondisi pelayanan saat ini					
3	Saya mampu mengedepankan visi dan misi instansi dari pada kepentingan pribadi					
4	Saya akan merekomendasikan instansi ini sebagai tempat yang baik untuk membangun karir					

9.7. Jurnal Yang Mendukung

PERAN KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DI WAWOTOB

Abdul Hakim Anwar

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the influence of leadership, organizational culture, organizational commitment to the performance of human resources at the elementary school in Wawotobi. Data collection and dissemination on the questionnaires respondents teacher of Civil Servants at the elementary school in Wawotobi. The sample of this research sample as much as 77 primary school teachers who are scattered at 14 Elementary Schools in district Wawotobi who made the object of research. This research uses descriptive analysis to determine the characteristics of the respondents and the deskriptik of the respondents for each of the indicator variable. The instrument used to test the relationships between variables using the SEM methods and analytical techniques PLS (Partial Least Square). The findings of these research results showed the absence of significant positive influence of leadership on organizational commitment. Leadership and organizational culture-positive significant effect on performance of Human Resources, organizational culture positive significant effect of organizational commitment, and organizational commitment affect positive signifikan terhadap HR performance. The implication that a good leader in the organization always provide motivation on subordinates, fostering creativity and innovation, as well as involving subordinates in decision making, so that the performance of Human Resources will increase. The need for a high work discipline, morale and teamwork is good so that formed the organizational culture in improving HR performance. Keywords: leadership, cultural organization, the commitment of organization, and performance.

PENDAHULUAN

Bass dan Avolio (1993) dan Schein (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein (2004) mengobservasikan bahwa

budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan menurut Robbin (2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkatkan, sebagaimana Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan. Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja di instansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada masyarakat, maka tentunya kinerja sektor publik akan meningkat. Sejumlah penelitian juga membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Cameron dan Quinn (Flemming, 2009) berpendapat bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor utama yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi, terlebih ada satu ketegasan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya yang bagus dan struktur yang dirancang dengan baik akan meningkatkan keberhasilan kinerja, Kouzes (Flemming, 2009). Omidifar (2013), menyimpulkan terdapat

hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap komitmen dan kinerja organisasi

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja SDM Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/ material maupun non fisik/ non material (Nawawi, 2005). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan out come yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Rivai (2005) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Definisi kinerja menurut beberapa peneliti berbeda-beda, walaupun pada intinya sama, antara lain: Mangkunegara (2000) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik.

Peran Kepemimpinan Dan Budaya (Abdul Hakim & Anwar Hadipapo) pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jawatan, Organisasi, lembaga dan sebagainya sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut. Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan (leadership) merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan. Asrofi (2007) kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan dari seseorang (yaitu pemimpin atau leader) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Menurut Danim (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat diperoleh pengertian bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial. Dalam hal ini, kepemimpinan merupakan pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seorang terhadap orang lain untuk menstruktur (mengatur) aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Adapun indikator kepemimpinan antara lain adalah: Kecakapan pimpinan dalam menentukan keputusan; Tingkat kepercayaan terhadap pimpinan; Adanya bimbingan atau petunjuk mengenai suatu pekerjaan; dan Sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap pegawai. Budaya Organisasi Menurut Stoner (Waridin dan Masrukhin, 2006) budaya (culture) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos,

metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau corporate culture sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain. Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Schein (2004) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar dipelajari bersama oleh kelompok seperti memecahkan masalah atas integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Sebuah studi yang relatif baru oleh Steers, Sanchez-runde dan Nardon (2010) menyimpulkan bahwa budaya dibagi oleh anggota kelompok yang belajar melalui keanggotaan dalam kelompok dengan asumsi memperoleh, perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi sikap dan perilaku sosial anggota kelompok. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Komitmen Organisasi Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Luthans (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu : 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; 2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; 3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dalam proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan berkelanjutan.

Sedangkan Mathew dan Jackson (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya). Komitmen Organisasi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Dimensi komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen (Luthan, 2006) adalah : komitmen afektif (Affective commitment) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi, komitmen (Continuance commitment) adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.

Hal ini karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit., komitmen normatif (Normative Commitment) adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan. Hipotesis H1 : Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi H2 : Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi H3 : Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja SDM H4 : Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM H5 : Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM METODE PENELITIAN Dalam penelitian ini sebagai populasinya adalah guru SD Negeri di kecamatan Wawotobi, Kabupaten Konawe, yang berjumlah 107 orang guru PNS dari 14 SD negeri yang dijadikan obyek penelitian. Besarnya sampel penelitian ini berjumlah 84 orang guru PNS di Wawotobi, yang mengacu pada pendekatan rumus Slovin (Umar 1997).

Tehnik yang digunakan adalah Proportionate Stratified Random Sampling. Adapun skala yang digunakan sebagai pengukuran variabel pada jawaban atau isian kuesioner dari para responden adalah dengan menggunakan skala likert. Skala likert (Ghozali, 2011) yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi dengan pilihan sebagai berikut : 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Kurang Setuju, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent serta Peran Kepemimpinan Dan Budaya (Abdul Hakim & Anwar Hadipapo) composite reliability untuk block indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score dengan construct score yang dihitung dengan PLS.

Indikator dikatakan valid bila nilai loading vector lebih dari 0,5 atau nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel 1,67 ($\alpha = 5\%$). Loading factor untuk masing-masing konstruk variabel kepemimpinan, variabel budaya organisasi, variabel komitmen organisasi dan variabel kinerja SDM dari hasil analisis diketahui bahwa semua item memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,5 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,67) convergent validity masing-masing indikator konstruk. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability. Jika nilai Composite Reliability antar konstruk dengan indikator-indikatornya memberikan hasil yang baik yaitu di atas 0,70. Menurut Chin dalam Ghazali (2006) bahwa jika nilai Composite Reliability 0,70 ke atas adalah baik. sedangkan loading factor 0,5 - 0,6 masih bisa dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan.

Berdasarkan nilai composite reliability, masing-masing konstruk sangat reliabel karena memiliki nilai composite reliability yang tinggi di atas 0,70. Hal tersebut mempunyai arti bahwa instrumen dari semua variabel dianggap baik untuk dijadikan sebagai instrumen penelitian. Konstruk kepemimpinan memiliki validitas yang baik karena semua nilai loading factor diatas 0,5. Indikator terkuat sebagai pengukur kepemimpinan adalah indikator kecakapan pemimpin dalam menentukan keputusan (X1.1) dengan nilai loading factor 0,882 dan indikator pengukur rendah adalah tingkat kepercayaan terhadap pemimpin (X1.2) dengan nilai loading factor 0,717. Konstruk variabel budaya organisasi memiliki validitas yang baik.

Indikator terkuat sebagai sebagai pengukur budaya organisasi adalah indikator pelibatan pegawai (X2.4) dengan nilai loading factor 0,816 dan indikator pengukur terendah adalah konsistensi pegawai (X2.2) dengan nilai loading factor 0,744. Konstruk variabel komitmen organisasi memiliki validitas yang baik. Indikator terkuat sebagai pengukur adalah effective commitment Tabel 1 Uji validitas dan reliabilitas Variabel Original

Sample Estimate T-Statistic Keterangan Composite Indikator terkuat sebagai pengukur kinerja sumber daya manusia adalah indikator kreativitas karyawan (Y2.4) dengan nilai loading factor 0,879 dan indikator pengukur rendah adalah kemampuan karyawan (Y2.2) dengan nilai loading factor 0,740. Uji Hipotesis Tahap pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan yang ditunjukkan dari hasil inner model atau hubungan antar variable penelitian.

Pengujian hipotesis didasarkan atas pengelolaan data penelitian dengan menggunakan Visual PLS dengan cara membandingkan t-statistik dengan t-tabel. Apabila t-statistik lebih besar dari t-tabel (Sig 0,05) maka hipotesis penelitian yang diajukan diterima dan sebaliknya apabila t-tabel (Sig 0,05) lebih besar dari t-statistik maka hipotesis penelitian yang diajukan ditolak. Selengkapnya hasil inner model dapat dilihat pada tabel berikut: Hipotesis pertama (H1) : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Koefisien parameter antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi ditemukan dengan hasil negatif -0,011 dengan nilai t-statistik sebesar 3,539 dan signifikan pada 0,05. Nilai t-statistik sebesar $0,081 < \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,67$, yang berarti kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya rendahnya intensitas kepemimpinan maka komitmen organisasi akan semakin turun.

Artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka komitmen organisasi akan semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima. Hipotesis ketiga (H3) : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Koefisien parameter antara kepemimpinan dengan kinerja SDM ditemukan hasil positif 0,324 dengan nilai t-statistik sebesar 2,816 dan signifikan pada 0,05. Nilai t-statistik sebesar $2,816 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,67$ yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya semakin tinggi intensitas kepemimpinan maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima. Hipotesis keempat (H4): Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Koefisien parameter antara budaya organisasi dengan kinerja SDM ditemukan hasil positif 0,273 dengan nilai t-statistik sebesar 2,308

dan signifikan pada 0,05. Nilai t-statistik sebesar $2,308 >$ nilai t tabel = 1,67 yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi.

Artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis keempat dapat diterima. Hipotesis kelima (H5): Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Koefisien parameter antara budaya organisasi dengan kinerja SDM ditemukan hasil positif 0,170 dengan nilai t-statistik sebesar 2,217 dan signifikan pada 0,05.

Nilai t-statistik sebesar $2,217 >$ nilai t tabel = 1,67, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya semakin tinggi intensitas komitmen organisasi maka kinerja SDM akan tinggi. Dengan demikian hipotesis kelima dapat diterima. PEMBAHASAN Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, maka hipotesis pertama (H1) ditolak.

Artinya semakin rendah intensitas kepemimpinan maka semakin rendah tingkat komitmen organisasi pada Sekolah Dasar Negeri di Wawotobi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan kepemimpinan tidak mampu menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat dari para guru terhadap organisasi mereka. Hal ini dapat disebabkan sebagian besar responden berusia 50 tahun ke atas dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun serta peluang karier sudah terbatas karena mendekati pensiun jadi cenderung memiliki komitmen organisasi sudah menurun, sehingga indikator kepemimpinan yaitu kecakapan pimpinan dalam pengambilan keputusan, tingkat kepercayaan terhadap pimpinan, adanya bimbingan mengenai suatu pekerjaan, dan sikap adil dan bijaksana terhadap pegawai tidak memberikan dampak peningkatan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan pendapat John dan Taylor (1999) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik pribadi yang berkaitan usia dan masa kerja. Karakteristik structural yaitu kemajuan karier dan peluang promosi jabatan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Omidifar (2013), meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah, komitmen organisasi dan kepuasan kerja guru SMA di Teheran. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen

organisasi. Indayati, et al (2012) hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

Yeh, dan Hong (2012), temuan dalam penelitian menunjukkan kepemimpinan positif dan signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Sekolah Dasar Negeri di Wawotobi, maka hipotesis kedua (H2) diterima. Artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Dalam hal ini budaya organisasi yang dilakukan melalui misi organisasi, konsistensi dalam bekerja, adaptasi lingkungan sekolah maupun diluar sekolah, dan dilibatkan dalam kegiatan sekolah sehingga meningkatkan komitmen organisasi dalam melaksanakan profesi sebagai guru. Hasil penelitian ini sejalan dengan Moon (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasi baik pada perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah.

Hasil penelitian Nurwati, et al (2012), Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Chen (2004) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian Indayati, et al (2012), bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi, maka hipotesis ketiga (H3) diterima. Artinya semakin tinggi intensitas kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Warigan dan Sunarto (2013), menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru signifikan.

Penelitian Nurwati, et al (2012), mengidentifikasi bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen pekerjaan dan perilaku bekerja. Yeh, dan Hong (2012), menemukan kepemimpinan positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan pemimpin yang baik mampu

menumbuhkan kinerja SDM yang baik melalui indicator kepemimpinan yang mencakup melibatkan bawahan setiap pengambilan keputusan, tingkat kepercayaan pada pemimpin, adanya bimbingan atau petunjuk mengenai pekerjaan, sikap adil dan bijaksana pimpinan terhadap bawahan Sehingga meningkatkan kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, maka hipotesis keempat (H4) diterima. Artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja SDM dengan melaksanakan misi organisasi, konsistensi dalam bekerja, adaptasi lingkungan sekolah maupun diluar sekolah, dan dilibatkan dalam setiap kegiatan sekolah. Temuan ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat di suatu sekolah adalah sesuatu Peran Kepemimpinan Dan Budaya (Abdul Hakim & Anwar Hadipapo) yang harus menjadi perhatian penuh bagi SDM (guru, kepala sekolah dan warga sekolah lainnya). Hal ini karena akan berpengaruh terhadap kinerja guru dan mutu pendidikan pada umumnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Nurfarhaty (dalam Sopiha, 2008) yang menyimpulkan bahwa: (1) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang erat dengan kinerja karyawan, (2) budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan kepedulian, perilaku pimpinan dan orientasi tim, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Liliyana, et al (2011) penelitiannya menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nurwati, et al (2012), hasil penelitian Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Indayati, et al (2012), bahwa ada pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi, maka hipotesis kelima (H5) pada penelitian ini diterima. Artinya semakin tinggi intensitas komitmen organisasi maka akan semakin tinggi kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gallato, et al (2012) dalam penelitiannya menyatakan komitmen organisasi berhubungan positif dengan

kinerja karyawan. Yeh, dan Hong (2012), hasil penelitian komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Indayati, et al (2012), bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dengan komitmen organisasi dapat menumbuhkan kinerja SDM melalui indikator komitmen organisasi yang mencakup bangga menjadi bagian dari organisasi, berat meninggalkan organisasi, dan tetap bekerja diorganisasi sepanjang karier sehingga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar di Wawotobi, Kabupaten Konawe, Sulawesi Tenggara. Semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Sebaliknya jika komitmen organisasinya rendah maka semakin rendah pula kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi.

Untuk itu guru hendaknya meningkatkan kinerjanya dengan menyusun perencanaan dalam pembelajaran sesuai dengan kurikulum, menguasai bahan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dengan penuh tanggung jawab, menguasai dan memanfaatkan media pembelajaran, terampil menggunakan IT, memberikan bimbingan individual terhadap siswa. melakukan penelitian sederhana dan memiliki sikap serta dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diembannya.

KESIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya rendahnya intensitas kepemimpinan maka komitmen organisasi akan semakin turun. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya semakin tinggi intensitas kepemimpinan maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya semakin tinggi intensitas kepemimpinan maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Artinya semakin tinggi intensitas budaya organisasi maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi.

Artinya semakin tinggi intensitas komitmen organisasi maka kinerja SDM akan semakin tinggi. Implikasi Manajerial Perlunya pemimpin dalam organisasi untuk selalu memotivasi seluruh karyawan, menumbuhkan kreatifitas dan inovasi, pemimpin selalu melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Sehingga kinerja sumber daya manusia pada sekolah dasar di Wawotobi terus meningkat. Disamping itu juga diperlukan dukungan untuk mendorong semangat kerja yang tinggi dan penegakan disiplin kerja tingkat kabupaten khususnya di Kabupaten Konawe.

BAB X

KEPUASAN KERJA KARYAWAN *(JOB SATISFACTION)*

Sikap karyawan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah minat utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia, yang punya implikasi langsung terhadap kepuasan kerja. Pembahasan kepuasan kerja fokus pada sikap karyawan terhadap pekerjaan yang mereka geluti sedangkan komitmen organisasi fokus pada sikap karyawan terhadap organisasi secara menyeluruh.

Kepuasan kerja menurut Locke yang memberikan definisi komprehensif yaitu kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, efektif, dan evaluative dan menyatakan bahwa kepuasan kerja meliputi keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan yang ditekuninya atau berdasarkan pengalaman kerja karyawan. Dengan perkataan lain kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan tersebut dimata karyawan dan memberikan hal yang dinilai penting bagi karyawan.

10.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian seorang karyawan terhadap betapa puas dan tidak puas akan pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit/ terbedakan dan terpisah satu sama lain (Robbins, 1996).

Dalam buku Asa'ad (1987) Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang *dihadapilingkungannya* .“*Job satisfaction is predicated by an internal evaluation of value and beliefs*” (Ritchie, 2000;7)Kepuasan kerja diperkirakan oleh seorang penilai internal mengenai nilai dan kepercayaan.

Menurut Gomes (2001;178) kepuasan kerja adalah sesuatu yang bersifat subjektif dimana penilaian ini merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh pegawai dan pekerjaannya dibandingkan dengan apa yang

diharapkan, diinginkan dan diperkirakan sebagai hal yang pantas atau berhak baginya.

Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. (Siagian, 2000: 295). Siegel and Locke (Munandar, 2001;350) mendefinisikan kepuasan kerja : *“The appraisal of one’s job as attaining following the attainment of one’s important job value, providing the values are congruent with or help fulfill one’s basic needs”*

Ini berarti karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan merasa senang dengan pekerjaannya. Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2000;117) : *“Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work”*.

Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong dan tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki mendefinisikan kepuasan kerja *“is the way an employee feels about his or her job”*. (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya Menurut Keith Davis *“job satisfaction is related to a member of major employee variables, such a turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee work”*).

10.2 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Islam merupakan agama yang menjunjung tinggi karena bekerja merupakan salah satu ibadah kepada Allah SWT. Oleh sebab itu, Islam mewajibkan kepada umatnya untuk berusaha dan bekerja keras secara positif (halal, baik, barokah dan tidak berbuat curang) sehingga tercapai kesejahteraan dan kemakmuran hidup (kepuasan). Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disinggung dalam Surat At-Taubah ayat 105 berikut ini:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَىٰ
عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan

kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”

Sebagaimana dari surat diatas menjelaskan tentang segala bentuk pekerjaan atau perbuatan bagi seorang muslim yang harus dilakukan dengan sadar dan dengan tujuan yang jelas yaitu bentuk pengabdian kepada Allah SWT semata, oleh karenanya segala aktivitas hidup dan kehidupan merupakan amal yang diperintahkan dalam Islam. Kesimpulan dari ayat tersebut adalah bahwa apa yang dilakukan manusia pasti ada imbalan setimpal atas apa yang telah dikerjakannya. Baik itu perbuatan buruk maupun perbuatan yang baik. Kualitas pekerjaan yang prima akibat ketekunan, kecermatan akan membuat pekerjaan kita dihargai oleh orang dan akan membuat kita merasakan kepuasan. Sehingga hasil pekerjaan kita bisa bermanfaat buat orang lain, hal ini akan membuat kita merasa puas dengan pekerjaan kita.

Beberapa Defenisi dari Kepuasan Kerja

Beberapa defenisi dari kepuasan kerja oleh para ahli yaitu :

1. Merupakan penilaian dari pekerja, seberapa jauh pekerja secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (*Robert Hoppecl*).
2. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan (*Tiffin*).
3. Sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan,penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja.(*Blum*).
4. Pada dasarnya adalah “ *security feeling* “ (rasa aman) dan mempunyai segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial), serta segi sosial psikologi seperti kesempatan untuk maju, mendapat penghargaan, pengawasan, dan berhubungan dengan pergaulan antar karyawan dan dengan atasan.
5. *Howell dan Diphoye* (1986), kepuasan kerja sebagai keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya dikutip dari Suryati dan Sri (1995, 351).

10.3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja :

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur,

jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

- 2) Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan. Jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

10.4. Beberapa Pendapat Tentang Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- 1) *Harold. E. Burt* mengemukakan: Faktor hubungan antar karyawan, faktor individu, faktor-faktor luar.
- 2) *Chiselle dan Brown* mengemukakan faktor kedudukan, pangkat, umur, jaminan finansial dan sosial, mutu pengawasan.
- 3) *Anthony* (1977), faktor internal yang mempengaruhi kepuasan seperti menyukai pekerjaan, berorientasi mencapai prestasi yang tinggi, mempunyai sikap positif dalam menghadapi pekerjaan.

Untuk mencapai kepuasan kerja seperti yang diharapkan perusahaan maupun karyawan maka diharapkan muncul keprofesionalisme tenaga kerja dengan ciri-ciri sebagai berikut (Suryati dan Sri, 1995:88):

- a) Menghendaki sifat mengejar kesempurnaan hasil dan dituntut selalu meningkatkan mutu,
- b) Memerlukan kesungguhan dan ketelitian kerja yang dapat diperoleh melalui pengalaman dan kebiasaan.
- c) Menuntut keteguhan dan ketabahan dan tidak mudah puas dan putus asa dalam pencapaian hasil.
- d) Memerlukan integritas tinggi yang tidak tergoyahkan oleh keadaan terpaksa.
- e) Adanya kebulatan fikiran dan perbuatan sehingga terjaga efektifitas kerja yang tinggi.

10.5. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dibedakan atas:

1. Teori keseimbangan.

Teori keseimbangan dikembangkan Adam yang komponennya adalah *input output comparison person dan equity-inequity*. Menurut Wesley

dan Yuki (1977) input adalah *“input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job”* input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Seperti pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan kerja, jumlah jam kerja. *“Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job”*. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai), misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi). *“ Comparison person may be someone in the same organization”*. (Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Kepuasan yang dicapai karyawan tergantung dari puas atau tidak puasnya karyawan yang merupakan perbandingan input- output dirinya dibandingkan dengan karyawan lainnya.

2. Teori Perbedaan (Discrepancy Theory).

Teori Perbedaan dipelopori Proter yang berpendapat mengukur kepuasan dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) menyatakan kepuasan kerja pegawai bergantung pada apa yang didapatnya dengan apa yang diharapkannya. Jika yang didapatnya lebih besar dari yang diharapkannya maka dinyatakan puas dan sebaliknya.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (Need Fulfillment Theory), Teori pemenuhan kebutuhan yaitu kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4. Teori pandangan kelompok (Social Reference Group Theory), kepuasan kerja pegawai bukan bergantung pada pemenuhan kebutuhannya saja tapi juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor Dari Herzberg, dikembangkan oleh Herzberg dari teori Abraham Maslow. Faktor yang menyebabkan kepuasan adalah faktor pemeliharaan dan faktor motivasi. Faktor pemeliharaan berupa faktor dissatisfiers, hygiene faktor, job context, extrinsic, yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Faktor motivasi disebut satisfier, motivation, *job content*,

intrinsic factors meliputi dorongan prestasi, pengenalan, kemajuan, work itself, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6. **Teori Pengharapan. (*Expectancy theory*)**, dikembangkan oleh *Victor.H.Vroom* diperluas oleh *Porter dan Lowler, Keith Davis* (1985), mengemukakan bahwa “ *Vroom explain that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it* “. (motivation merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntutnya.

10.6. Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa unsur utama dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim yang akan dicakup adalah kodrat kerja, penyelia, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor ini dinilai angka pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Menurut *Robbin* (1996) dan *Luthan* (1995) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di gunakan *Job Descriptive index* yaitu;

(1). Pembayaran , seperti Gaji dan Upah Tingkat Kompensasi

Balas jasa yang berupa upah dan gaji merupakan hal yang membawa pengaruh yang signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan factor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang merupakan faktor untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia disamping juga merupakan alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi bagi karyawan. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Benefit tambahan juga penting dan berpengaruh secara signifikan namun karyawan cenderung menganggap remeh karena mereka tidak mengetahui secara total berapa banyak mereka menerimanya. Suatu alasan yang tidak terelakkan adalah kebanyakan karyawan tidak mengetahui seberapa banyak mereka menerima benefit. Karena mereka tidak dapat

memilih jenis paket total yang disebut sebagai rencana benefit fleksibel yang mereka sukai yang memberikan peningkatan signifikan dalam menciptakan kepuasan terhadap benefit itu sendiri dan menimbulkan kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

(2). Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian yang berhubungan dengan pendekatan karakteristik pekerjaan terhadap desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi pekerjaan merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan langsung terhadap pekerjaan. Serta memaparkan karakteristik pekerjaan itu sendiri dan kompleksitas pekerjaan tersebut serta menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja karyawan. Jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka karyawan tersebut cenderung akan mendapatkan kepuasan kerjanya.

Pada tingkat yang lebih pragmatis, beberapa unsur paling penting dalam mencapai kepuasan kerja karyawan yang tidak dibahas dalam survey bertahun-tahun menyebutkan bahwa dimata karyawan pekerjaan yang menarik dan menantang, dan pengembangan karier (tidak perlu promosi) merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan yang masih muda dan bagi karyawan yang sudah berumur. Hasil penelitian mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesempatan yang sama dalam merebut peluang kerja. Perusahaan pada daftar fortune”100 Best Companies to Work for,” seperti VSP-pemasok terbesar untuk benefit perawatan mata dikenal dengan praktik sumber daya manusia yang inovatif dan dapat mempertahankan kepuasan kerja karyawan yang tinggi

(3). Pengembangan Karir (Promosi Pekerjaan)

Pengembangan karir (promosi) dapat diartikan sebagai pemberian kesempatan berkembang bagi karyawan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih baik dan biasanya dibarengi dengan fasilitas-fasilitas pendukung yang lengket bersamaan dengan jabatan tersebut. Kesempatan pengembangan karir /promosi mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

Karyawan yang diberi promosi berdasarkan senioritas memberikan kepuasan kerja yang tertinggi karena berdasarkan penilaian kemampuan si karyawan inilah yang mendasari pemberian promosi kepadanya di bandingkan dengan promosi kenaikan gaji.

Promosi yang diberikan untuk para karyawan eksekutif mungkin lebih memuaskan daripada promosi yang terjadi pada karyawan level bawah organisasi. Saat ini promosi tradisional tidak lagi merupakan sasaran para karyawan untuk mencapai kepuasannya. Hal yang lebih dipentingkan dan membuka paradigma baru untuk para karyawan yang mengharapkan terdapatnya lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang bagi karyawan baik secara intelektual dan untuk memperluas keahlian dasar dalam posisi ini menjadi lebih penting dari pada kesempatan promosi bagi para karyawan tersebut.

(4). Pengawasan (Supervisi)

Aktivitas pengawasan (supervisi) merupakan hal yang berperanan penting bagi perusahaan. Dampak keahlian pemimpin yang dapat berbentuk gaya pengawasan. Dalam hal ini terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu. **Pertama** adalah pusat pengawasan yang ditujukan terhadap diri karyawan, diukur penyelia berdasarkan ketertarikan personal dan kepedulian terhadap karyawan. Hal ini dilakukan dengan meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Contoh karyawan Amerika secara umum, mengeluh bahwa penyelia mereka tidak bekerja dengan baik dan tidak peduli terhadap karyawan. Kondisi ini yang merupakan salah satu alasan utama karyawan keluar dari perusahaan yang terbukti secara empiris.

Kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah partisipasi dalam mengambil keputusan yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan. Cara ini menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Misalnya, meta-analisis menyimpulkan bahwa partisipasi karyawan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim partisipasi yang diciptakan oleh penyelia memiliki efek yang lebih penting terhadap kepuasan pekerja .

(5). Kelompok Kerja (Rekan Sekerja)

Kelompok kerja atau tim kerja yang beranggotakan para individu karyawan yang mempunyai sifat saling ketergantungan, sumber dukungan, memberi kenyamanan, nasehat dan bantuan terhadap anggota individu.

Kelompok kerja yang menyenangkan, tim akan efektif dan kooperatif dalam menjalankan pekerjaan membuat pekerjaan menjadi menyenangkan dan dampaknya akan mempengaruhi kepuasan kerja. Jika kondisi sebaliknya terjadi para anggota karyawan sulit untuk bekerja sama maka faktor itu mungkin memiliki efek negatif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian antar budaya menyatakan bahwa jika anggota menentang tim secara umum dan aturan tim kerja secara khusus, maka karyawan akan menjadi kurang puas jika mereka menjadi bagian dari tim.

(6).Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Namun demikian jika kondisi kerja yang baik seperti lingkungan yang bersih, lingkungan yang menarik, individu karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya. Dan sebaliknya Jika kondisi kerja buruk seperti udara panas, lingkungan kerja yang bising. Para karyawan individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah dengan pencapaian kepuasan kerja karyawan; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul bagi karyawan.

Kebanyakan karyawan tidak menempatkan kondisi kerja sebagai masalah yang besar kecuali jika lingkungan kerja karyawan benar-benar buruk. Kadang kala keluhan terhadap lingkungan kerja muncul jika dipicu oleh kondisi lain yang mengecewakan. Seperti kepuasan hidup karyawan akan mendukung kepuasan kerja.

Hasil penelitian menyatakan terdapat bukti bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup, dan hubungan sebab akibat bahwa orang yang puas dengan hidup mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Namun secara luasnya dapat dikatakan hal yang menentukan kepuasan kerja adalah :

1. **Kerja yang secara mental menantang.** Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal
2. **Ganjaran yang pantas.** Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan.
3. **Kondisi kerja yang mendukung.** Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
4. **Rekan sekerja yang mendukung,** mempunyai teman sekerja yang ramah dan mendukung mengantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
5. **Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.** Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang dengan pekerjaan mereka yang akan menciptakan kepuasan yang tinggi

10.7 Kuisioner Variabel Kepuasan Kerja Karyawan Untuk Penelitian

No	Pernyataan	Distribusi Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
	Work It Self					
1	Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan kemampuan					
2	Pekerjaan rutin yang saya lakukan memerlukan keterampilan					
3	Saya bebas melakukan pekerjaan dengan cara saya					

4	Saya puas dengan lingkungan kerja saya					
5	Saya puas dengan pekerjaan saya					
Pay						
1	Saya puas dengan gaji yang saya terima					
2	Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan					
Promotion						
1	Semua pegawai di instansi ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi					
2	Keadilan kebijakan promosi pegawai sudah diterapkan dengan baik di instansi ini					
3	Prestasi kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan untuk pegawai					
4	Kebijakan promosi (kenaikan pangkat, atau jabatan) di instansi ini belum sesuai					
5	Promosi pegawai di instansi ini dilakukan secara obyektif					
Supervision						
1	Pimpinan selama ini selalu memberikan pengarahan kepada bawahan dalam setiap pekerjaan					
2	Pimpinan selalu bersedia meluangkan waktu untuk membantu jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja					

3	Pimpinan selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja					
4	Pemahaman atasan terhadap pekerjaan sudah baik					
5	Pimpinan memberikan pengarahan tetapi saya diizinkan untuk mengembangkan diri					
6	Pimpinan takut berpartisipasi dalam penentuan tugas					
Co- Workers						
1	Sikap toleran solidaritas dari rekan kerja					
2	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
3	Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja di kantor					
4	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja					
5	Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
6	Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik					
7	Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi					

8	Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan					

10.8 Jurnal Yang Mendukung

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studipada Karyawan PTPN X - Unit Usaha Pabrik Gula

Modjopanggoong Tulungagung)

Oxy Rindiantika Sari

Heru Susilo

Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Email: oxyrsari@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find out and explain the effect of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB), find out and explain the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance, find out and explain the effect of job satisfaction on employee performance, know and explain the effect of job satisfaction on employee performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as intervening variable. This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study were permanent employees of the implementing section (class I and II) of Modjopanggoong Tulungagung Sugar Factory totaling 146 employees. The results showed that job satisfaction had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with a path coefficient value of 0.925 and a significant t 0,000. Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.433 and a significant t 0.038. Job satisfaction has a significant effect on employee performance with a path coefficient value of 0.395 and a significant t 0.040. Organizational Citizenship Behavior (OCB) does not mediate job satisfaction with employee performance with a value of direct influence that is greater than its indirect influence.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *intervening*. Jenis penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung yang berjumlah 146 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,925 dan signifikan t 0,000. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,433 dan signifikan t 0,038. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,395 dan signifikan t 0,040. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya.

PENDAHULUAN

Sejumlah faktor yang berimbas pada stabilitas kerja karyawan seringkali menjadi sorotan perusahaan dan peneliti. Salah satunya adalah pencapaian kepuasan kerja, yang merupakan kondisi emosional yang menyokong atau tidak dalam diri pegawai yang berhubungan dengan penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Mangkunegara, 2002:117). Karyawan yang merasa nyaman, dihargai, memiliki kesempatan mengembangkan diri, secara otomatis akan memusatkan perhatian dan menunjukkan performa kerja yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Sejauh mana perusahaan mampu merealisasikan apa yang menjadi harapan dan tuntutan mereka, maka bekerja akan terasa memuaskan bagi karyawan (Locke dalam Saranya, 2014). Setiap individu dalam perusahaan dipastikan memiliki kebutuhan dan harapan masing-masing, beberapa diantara mereka sadar akan hal tersebut, sedangkan yang lain tidak menyadarinya. Kebutuhan dan harapan tersebut yang menstimulasi perilaku karyawan pada perusahaan. Jadi, kepuasan kerja merupakan representasi sikap dan penilaian karyawan akan pekerjaan dan pemenuhan atas harapan mereka.

Dampak kepuasan kerja tidak hanya berlaku terhadap kinerja karyawan, kecukupan kepuasan karyawan atas pekerjaan juga dapat berkontribusi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB diartikan sebagai kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja (Aldag and Resckhe dalam Titisari, 2014:5). Secara sukarela karyawan menunjukkan perilaku positif seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, melaksanakan pekerjaan secara sportif, mengontrol diri dalam melaksanakan kedisiplinan, dan beberapa hal lainnya yang menguntungkan bagi perusahaan.

Podskof dkk (Titisari, 2014:10) memaparkan bahwa OCB dapat meningkatkan produktivitas kerjasama antar karyawan dan manajer, menekan kebutuhan manajemen dan organisasi akan sumber daya, memudahkan koordinasi karyawan dalam tim, merealisasikan stabilitas kinerja organisasi, dan bermanfaat untuk adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan. Karyawan yang merasa keinginan dan harapannya terpenuhi oleh perusahaan, dengan kata lain puas akan pekerjaannya, maka secara mandiri mereka akan dengan suka rela melakukan hal-hal yang menguntungkan bagi perusahaan.

Interfensi OCB terhadap kepuasan kerja juga sekaligus menyumbang pencapaian kinerja karyawan. Sinergi yang ditunjukkan oleh karyawan yang memiliki OCB mampu memaksimalkan performa kerja individu atau tim. Interaksi antar karyawan yang memiliki OCB mampu mengurangi konflik kerja dan meningkatkan efektifitas pekerjaan karyawan, yang sekaligus menstabilkan hasil kerja yang berkualitas (Katz dalam Bolino *et al*, 2002:505). Robbins dan Judge (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi

lain. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari (2013) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB.

Kinerja atau performa kerja karyawan yang baik dapat menjadi keistimewaan tersendiri bagi sebuah perusahaan. Istilah kinerja karyawan didefinisikan sebagai prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:67). Pada umumnya, kinerja dievaluasi berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu.

Dimensi yang dimiliki kinerja karyawan dapat memunculkan daya saing suatu perusahaan dengan kompetitornya. Perusahaan dengan kinerja karyawan yang baik dapat dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan, yang juga menjadikannya lebih unggul dari para pesaing. Hal ini didasarkan dari pernyataan Tohardi (2002), yang menyebutkan bahwa karyawan dapat menjadi keunggulan perusahaan karena memiliki sifat kompetitif dan komparatif, yang cenderung sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga kinerja karyawan yang tinggi diperkirakan dapat dijadikan sebagai amunisi perusahaan.

Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari sektor perkebunan yang bergerak di sektor perkebunan, dibawah pengelolaan PT. Perkebunan Nusantara X yang berkedudukan di Jalan Jembatan Merah no.3-11 Surabaya, Jawa Timur. Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung memproduksi gula kristal putih dan tetes.

Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung menduduki peringkat keenam dari 11 pabrik gula yang terbesar di Jawa Timur dalam kategori kapasitas jumlah hasil produksi, yaitu 3000 TCD (*ton cane day*). Artinya, pabrik gula ini mampu menggiling 3000 ton tebu dalam sehari. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari (2013) tercatat bahwa dalam sejarah, pada tahun 1990-an pabrik ini mampu menduduki peringkat pertama dalam produksi gula diantara unit usaha lainnya di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Sebagai tindak lanjut dari peristiwa itu, dalam sebuah atikel yang ditulis oleh Asmara (2013), dijelaskan bahwa target produksi rendeman (produksi gula) ditargetkan mampu meningkat setiap tahunnya. Dengan demikian dapat diartikan bahwa perusahaan melakukan

berbagai upaya untuk mempertahankan dan menunjukkan eksistensi.

Langkah yang ditempuh perusahaan hendaknya disertai dengan berbagai upaya yang juga dinilai mendukung keterlaksanaanya. Diantaranya, dengan melibatkan penilaian yang berhubungan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan OCB. Sejumlah peneliti mengkaji hubungan dari ketiga variabel tersebut.

Darmawati dkk (2013) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Ticoalu (2013) merumuskan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ristiana (2013) juga menyampaikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Fitrianasari (2013) mengungkapkan bahwa peningkatan kinerja suatu karyawan didahului oleh peningkatan kepuasan kerja dan OCB.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengkaji hubungan sebab-akibat ketiga variabel secara langsung. Komponen yang serupa dari variabel-variabel kepuasan dan OCB diregresikan dan digunakan untuk mengetahui efek yang disumbangkan terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Secara hukum, tenaga kerja atau karyawan terbagi menjadi dua (Undang-Undang Ketenagakerjaan Pasal 50 tahun 2003). Pertama, karyawan tetap atau PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) merupakan karyawan yang memiliki kontrak kerja yang cenderung tidak terbatas oleh waktu.

Secara garis besar, karyawan tetap menerima fasilitas yang lebih unggul dibandingkan karyawan jenis lainnya. Disisi lain terdapat karyawan kontrak atau yang dapat disebut juga dengan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu), yang memiliki perjanjian kerja di perusahaan dengan periode yang dibatasi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka persamaan kedua jenis karyawan ini adalah beban kerja yang harus dipenuhi, sedangkan perbedaannya terletak pada fasilitas yang diterima oleh keduanya.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri

(Titisari, 2014:18). Kepuasan kerja lebih mencerminkan sifat daripada perilaku. Menurut Handoko (2001:193) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ketika para karyawan menjalankan pekerjaannya masing-masing.

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang menjadi tolak ukurnya. Robbins (2010:149) menjelaskan lima faktor yang dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja, antara lain:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan atasan
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Organization Citizenship Behaviour (OCB)

Aldag and Resckhe (Titisari, 2014:5) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja. Dyne dkk (Titisari, 2014:6) mendefinisikan OCB yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi, karena karyawan memiliki sikap sukarela dan memiliki sikap melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Menurut Organ *et al* (Titisari, 2014:7) dimensi OCB adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku menolong)
2. *Conscientiousness* (perilaku dimana *self control* dan disiplin berkaitan)
3. *Sportmanship* (perilaku sportif)
4. *Courtesy* (perilaku sopan dan memperhatikan orang lain)
5. *Civic Virtue* (perilaku membanggakan organisasi)

Kinerja

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002:67). Menurut Babin & Boles (Riani, 2005:61)

menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat. Produktivitas seorang karyawan yang terkait rekan kerja, hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja atau non-kerja. As'ad (Riani, 2013: 61) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam periode tertentu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai sebuah tujuan.

Menurut Dharma (2003:355) standar pengukuran kinerja tersebut adalah:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Ketepatan Waktu

Hipotesis

H1 : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z) pada karyawan Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung.

H2 : Diduga ada pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja (Y) pada karyawan Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung

H3 : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) pada karyawan Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung.

H4 : Diduga ada pengaruh antara Kepuasan Kerja (X) terhadap Kinerja (Y) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Z) sebagai variabel *intervening* pada karyawan Pabrik Gula Modjopangoong Tulungagung.

Organizational Citizenship Behavior Karyawan (Z)

Kepuasan Kerja Karyawan (X)

Kinerja Karyawan (Y)

BAB XI

KOMITMEN ORGANISASI

Kepuasan berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan komitmen berkaitan dengan level organisasi, dan terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Banyak karyawan puas dengan pekerjaannya namun tidak menyukai banyaknya birokrasi organisasi. Karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, tetapi tetap menjalankan visi perusahaan.

11.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi di definisikan sebagai (1) Keinginan kuat karyawan untuk tetap memelihara sebagai anggota organisasi perusahaan tersebut (Aranya et al, 1981). (2) Keinginan karyawan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi perusahaan dan (3) Karyawan Mempunyai keyakinan tertentu, dan berusaha menerima nilai dan tujuan organisasi perusahaan. Atau dapat dikatakan komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Komitmen juga menggambarkan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan (Siswanto, 1997) Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh usia karyawan, kedudukan karyawan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau atribusi kontrol internal atau eksternal dan organisasi berupa desain pekerjaan, nilai, dukungan, dan gaya kepemimpinan penyelia. Bahkan faktor non organisasi seperti memutuskan untuk bergabung dengan organisasi.

11.2. Pengertian Komitmen Kerja secara umum

Komitmen kerja dapat diartikan sebagai :

1. Sebuah kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari pekerjaan.
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan pekerjaan.

3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam pekerjaan (Aranya et al., 1981).

Komitmen di definisikan sebagai pengikat antara individu dengan suatu kegiatan atau secara lebih umum dengan gagasan (Siswanto, 1997). Konsep umum tentang komitmen yang mempunyai hubungan dengan *turn over*, pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi akan memiliki probabilitas kecil untuk keluar dari organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen dipandang sebagai kecenderungan “*engage in consistent lines of activity*”, berdasarkan pengakuan individu tentang biaya yang dikaitkan dengan penghentian aktifitas (Becker, 1960). Komitmen akan berlangsung jika ada keuntungan dan akan dihentikan jika terjadi biaya. Pandangan ketiga mengemukakan komitmen merupakan kepercayaan tentang tanggung jawab seseorang terhadap organisasi.

Komitmen adalah tekanan normatif yang terinternalisasi untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan menyatakan bahwa individu yang mempunyai perilaku seperti itu karena mereka percaya hal itu benar dan bermoral untuk melakukannya (Weiner, 1982). Budaya mempunyai peran penting untuk membentuk *sense of identity* para anggota organisasi yang mendorong komitmen bersama menjadi dasar dari gerak organisasi di atas kepentingan pribadi. Dalam suatu budaya nilai inti itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti, makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu dan makin biasa budaya tersebut. Sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan (Tjahjono, 2004: 40). Penelitian oleh Neilly (1989) menunjukkan dukungan penting bagi proposisi di atas budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu perusahaan terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Tjahjono, 2004: 16). Reich (1983) menunjukkan 4 fungsi penting budaya organisasi antara lain memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.

Aspek historis dapat menerangkan mengapa komitmen menjadi masalah yang bersumber pada aspek kompensasi keuangan (terpengaruh mekanisme pasar) (Trisantoro, 2005: 151). Ini terbukti dari fakta sejarah masa tahun 70-an hingga 80-an para dokter spesialis bekerja di rumah

sakit besar swasta dan ada yang mendirikan rumah sakit walaupun status kepegawaiannya masih bekerja di rumah sakit pemerintah.

Komitmen organisasi menghasilkan pertukaran hubungan antara individu dan organisasi dimana individu mengikatkan dirinya sendiri terhadap organisasi sebagai penukaran nilai *reward* atau pembayaran dari organisasi (*Hrebiniak & Alutto, 1972; Angle and Perry, 1983*) di kutip dari *Valeria LaMastro (2003 ;1)*.

Menurut dasar model organisasi ini, individu memasuki organisasi dengan keahlian khusus, keinginan-keinginan dan tujuan-tujuan sebagai penggantinya individu mengharapkan sebuah pekerjaan dimana mereka mampu kembali menggunakan skill mereka, kepuasan memenuhi keinginannya dan mencapai tujuannya.

Seluruh organisasi merasakan sebagai penyelesaian kontrak psikologinya (*Kotter, 1973*), pertukaran norma (*Gouldner, 1960*) yang menyebabkan karyawan membalas sumbangan dengan komitmennya terhadap organisasi. Jika organisasi merasakan kurang mampu memberikan resources untuk memenuhi kepuasan yang diinginkan anggota organisasi untuk itu mengakibatkan komitmen akan berkurang (*Steers,1977. Angle & Perry,1983*) dikutip dari *Valeria La Mastro, (2003: 2)*.

11.3. Konsep Komitmen

Konsep Komitmen mempunyai 3 ciri (*Valeria La Mastro, 2003: 2*) yaitu :

1. **Keyakinan yang kuat**, penerimaan terhadap tujuan organisasi dan nilai organisasi.
2. **Suatu kemauan dan upaya** yang amat sangat digunakan atas nama organisasi.
3. **Keinginan yang kuat** untuk tetap dalam organisasi. Dalam hasil penelitiannya Valeria menyatakan adanya hubungan yang positif antara kedudukan tetap dengan komitmen kerja dan terdapatnya hubungan negatif antara tingkat pendidikan dengan komitmen kerja (*Angle & Perr., 1981; Mathieu & Zajac,1990; Steers, 1977*) di kutip dari *Valeria LaMastro, 2003:1*).

Terdapatnya hubungan positif antara komitmen kerja dengan kehadiran pegawai tetap. Menurut Allen & Meyer (1990): Karyawan harus mempunyai komitmen yang kuat karena itu mereka menginginkan komitmennya secara terus menerus meningkat dan mereka

membutuhkannya dalam bekerja dengan norma yang kuat dan mereka merasakan harus melakukan hal tersebut. (*Valeria La-Mastro*, 2003:2). Pengaruh komitmen mungkin mempunyai hubungan positif dengan job performance dan komitmen secara terus menerus kemungkinan berkorelasi negatif dengan job performance (*Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson*, 1989) Pernyataan dibawah ini mempresentasikan kemungkinan perasaan individu karyawan terhadap perusahaan atau organisasi tempat karyawan bekerja, indikasikan setuju atau tidak anda terhadap pernyataan berikut dengan memilih satu dari tujuh alternatif yang ada.

1. Karyawan bersedia melakukan usaha diluar yang diharapkan secara normal untuk mencapai kesuksesan organisasi.
2. Karyawan menceritakan pada temannya bahwa perusahaan tempat dia bekerja adalah organisasi yang terhebat.
3. Karyawan hanya sedikit loyal pada organisasi perusahaan tempat diabekerja (R).
4. Karyawan menerima hampir semua jenis tugas pekerjaan agar tetap dapat bekerja di perusahaan ini.
5. Karyawan menyadari bahwa nilainya dan nilai organisasi adalah sama.
6. Karyawan bangga mengatakan bahwa ia adalah bagian dari organisasi perusahaan.
7. Karyawan bisa saja bekerja pada organisasi yang sangat berbeda sepanjang jenis pekerjaannya serupa (R).
8. Organisasi perusahaan ini benar-benar memberikan inspirasi terbaik dalam kinerja karyawan.
9. Perubahan yang sangat kecil dalam hidupnya menyebabkan ia meninggalkan organisasi perusahaan ini (R).
10. Karyawan sangat senang karena memilih organisasi perusahaan ini sebagai tempat kerja.
11. Tidak banyak yang di peroleh karyawan dengan tetap bertahan di organisasi ini dalam jangka waktu tidak terbatas (R).
12. Karyawan sangat susah untuk sepaham dengan kebijakan organisasi mengenai hal- penting berkaitan dengan karyawan (R).
13. Karyawan benar-benar peduli dengan nasib organisasi perusahaan ini.
14. Bagi karyawan, organisasi perusahaan ini terbaik sebagai tempat bekerja.

Memutuskan bekerja untuk organisasi perusahaan ini merupakan kesalahan besar dalam hidupnya (R). Respons pada setiap nomor diukur pada skala 7 poin dengan poin skala (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) agak tidak setuju; (4) ragu-ragu; (5) agak setuju; (6) setuju; (7) sangat setuju. "R" menandai frasa negatif dan nilainya terbalik.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, ada tiga model yang diajukan oleh Meyer dan Allen (1978). Ketiga dimensi tersebut adalah :

1. **Komitmen afektif** adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi.
2. **Komitmen kelanjutan** adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atau promosi atau benefit.
3. **Komitmen normatif** adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan hasil / kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah, persepsi iklim organisasi sangat hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu. Hasil penelitian mengemukakan hubungan yang lebih kuat antara komitmen organisasi dan kinerja bagi karyawan dengan kebutuhan finansial rendah dibandingkan karyawan dengan kebutuhan finansial tinggi.

11.4. Komitmen Organisasi dalam Perspektif Islam

Adopsi organisasi sangat tergantung pada manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi sangat tergantung pada manusia. Manusia adalah penentu kesuksesan dan kegagalan. Konsekuensinya diberikan pada faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan. Orang dapat berargumentasi bahwa mereka yang lebih berkomitmen pada organisasi lebih dapat menerima perubahan organisasinya, dimana perubahan tersebut bermanfaat bagi organisasi dan tidak memiliki potensi untuk mengubah nilai-nilai dasar dan tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi, sangat diperlukan adanya kerjasama antar anggota dengan komitmen yang telah mereka buat kepada organisasi yang mereka tempati. Dengan usaha keras dan tekad yang kuat, tujuan organisasi bisa tercapai secara maksimal, dan tentunya

dengan membawa nilai tersendiri bagi setiap anggotanya. Pada saat kondisi apapun yang terjadi dengan organisasi, sikap anggota menjadi tolak ukur pembuktian ikrar janji komitmen yang dibuat untuk bertahan pada organisasi itu sendiri.

Berkaitan dengan etika kerja Islam, dalam kehidupan organisasi setiap muslim dituntut untuk berkomitmen terhadap organisasi di dunia dengan satu tuntutan bahwa segala bentuk pertumbuhan dan perkembangan materi harus ditunjukkan demi keadilan, kebenaran dan peningkatan ketakwaan spiritual baik bagi organisasi maupun dirinya sendiri sebagai wujud pertanggungjawaban sebagai khalifah dimuka bumi. Menurut Mulyadi (2010) seseorang tidak boleh bekerja seenaknya dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Didalam Al-Qur'an Surat Al- Kahfi ayat 110 berikut ini:

قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ أَنَّمَا إِلَهُكُمُ اللَّهُ وَحْدَهُ فَمَن كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴿١١٠﴾

Artinya: “Katakanlah (Muhammad), “Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang telah menerima wahyu, bahwa sesungguhnya Tuhan kamu adalah Tuhan Yang Maha Esa.” Maka barangsiapa mengharap pertemuan dengan Tuhannya maka hendaklah dia mengerjakan kebajikan dan janganlah dia mempersekutukan dengan sesuatu pun dalam beribadah kepada Tuhannya.”

Maksud dari kata mengerjakan amal shaleh dalam ayat diatas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalm beribadat kepada Tuhannya berarti tidak mengalihkan tujuan pekerjaan selain kepada Tuhan (*al Haq*), yang menjadi sumber nilai intrinsic pekerjaan manusia. Dalam perspektif Islam komitmen seseorang tercermin dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Komitmen dalam menjalanka kewajiban dan menjauhi larangan Allah SWT merupakan wujud dari komitmen seorang manusia sebagai makhluk Tuhan.

Komitmen merupakan sebuah hal yang penting menurut Islam, Islam memandang suatu komitmen dalam diri merupakan kesanggupan dalam diri untuk menjalankan sebuah amanah yang diemban untuk dipertanggung jawabkan dikemudian hari. Dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri anggota organisasi, maka hal ini akan mendorong anggota organisasi untuk tetap konsisten dan bertanggungjawab secara lahir maupun batin dalam menjalani kontrak dengan organisasi hingga tercapainya tujuan yang menjadi kesepakatan bersama.

11.5 Meningkatkan Komitmen Organisasi

Manajemen menghadapi situasi paradoks “disatuisasi, fokus pada kerja tim, pemberdayaan dan organisasi yang lebih datar hanya meningkatkan motivasi diri pada karyawan yang memiliki komitmen, disisilain, kondisi lingkungan mengurangi komitmen karyawan.”

Dessler memberikan pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan melalui:

1. **Berkomitmen pada nilai utama manusia.** Membentuk aturan tertulis, memperkerjakan manjer yang baik dan tepat, serta mempertahankan komunikasi.
2. **Memperjelas dan mengomunikasikan misi karyawan.** Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan, membentuk tradisi.
3. **Menjamin keadilan organisasi.** Memiliki produser penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.
4. **Menciptakan rasa komunitas.** Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama.
5. **Mendukung perkembangan karyawan.** Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

11.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi komitmen kerja karyawan (Dessler,1999):

- 1) *Make it charismatic*, yaitu menciptakan karismatik lembaga dengan menghubungkan nilai-nilai dan misi mereka untuk sesuatu hal yang lebih tinggi .
- 2) *Build the tradition*, yaitu membangun tradisi yang menciptakan suatu sistem nilai yang mendorong berbagai perilaku yang diinginkan.
- 3) *Have comprehensive grievance prosedures*, yaitu sudahkah seluruh keluhan diperiksa secara prosedur dan karyawan berhak mendiskusikan keluhan dengan manajemen tanpa takut akan pembalasan.
- 4) *Provide extensive two way communication*, yaitu menyediakan komunikasi dua arah untuk menanamkan perasaan yang dialami dalam bekerja dengan cara yang adil.
- 5) *Create a sense of community*,
- 6) *Emphasize barnising, cross-utilation and teamwork*,
- 7) *Share and share alike*,
- 8) *Build value based homogeneity*, yaitu memilih karyawan berdasarkan nilai-nilai yang diinginkan, keunggulan, kemampuan, tanggung jawab dan pengabdian serta kerja sama.
- 9) *Get together*, yaitu kebersamaan melalui pertemuan-pertemuan kelompok diadakan perayaan untuk membina kebersamaan.
- 10) *Support employee development*, yaitu organisai perusahaan mendukung pengembangan karyawan.
- 11) *Commit to actualizing*, keterikatan untuk mewujudkan realisasi.
- 12) *Provide first year job challenge*, yaitu karyawan baru sering memulai tugasnya dengan pekerjaan yang menantang untuk menguji kemampuan mereka
- 13) *Enrich and empower*, yaitu karyawan didukung dengan kepercayaan yang luas darri manajemen serta tanggung jawab mengawasi sendiri pekerjaannya.
- 14) *Promote from within*, yaitu promosi dari dalam.
- 15) *Provide developmental activities*, yaitu memberikan aktivitas pengembangan sehingga menimbulkan pengembangan karir dan pengembangan keterampilan

- 16) *The question of employee security,*
 17) *Commit to people first value, (18). Put in writing,*
Hire Right –Kind Manajers. (20). Walk the Talk.

11.7 Kuesioner Variabel Komitmen Organisasi Untuk Penelitian

	Komitmen	Distribusi Jawaban				
		SS	S	CS	KS	STS
	Affective Commitment					
1	Saya akan merasa sangat bahagia menghabiskan karir saya di instansi ini					
2	Saya senang mendiskusikan tentang pelayanan dengan orang lain					
3	Saya merasa nyaman kerja di instansi ini					
4	Saya benar-benar merasa masalah di instansi ini adalah masalah saya sendiri					
5	Saya merasa bangga menjadi bagian dari instansi ini					
6	Saya bangga menceritakan kebaikan instansi ini kepada orang lain					
7	Saya merasa menjadi bagian keluarga besar pada instansi ini					
8	Saya merasa loyal terhadap instansi ini					
	Continuance Commitment					
1	Saya sulit meninggalkan pekerjaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
2	Saya khawatir kehilangan kontribusi yang diberikan selama di instansi ini					
3	Banyak yang akan saya peroleh jika saya tetap di instansi ini					

4	Saya loyal pada instansi ini karena saya telah banyak berkontribusi secara emosional, sosial dan ekonomi					
5	Saya merasa khawatir terjadi sesuatu pada instansi saya, sehingga saya harus meninggalkannya					
6	Kehidupan saya akan terganggu jika saya meninggalkan karir saya di instansi ini					
Normative Commitment						
1	Saya pindah pekerjaan merupakan hal yang tidak etis					
2	Saya merasa loyalitas kepada instansi itu penting dan merupakan kewajiban moral					
3	Walaupun saya mendapat tawaran yang lebih baik pada tempat lain, saya tidak akan meninggalkan instansi ini					

BAB XII

KEPEMIMPINAN

12.1 Pengertian Kepemimpinan

Memahami konsep kepemimpinan tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari individu yang disertai tanggung jawab untuk memimpin. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dengan lainnya, akan tetapi secara esensi adalah sama, tergantung dimana organisasi itu hidup.

Selain itu organisasi dalam bentuk apapun tentunya membutuhkan posisi seseorang untuk memimpin organisasi tersebut. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Untuk dapat melihat konsepsi kepemimpinan ada beberapa terminologi yang dapat Anda gunakan dilihat dari luasnya substansi kita memandang, maka kepemimpinan itu dapat dilihat dalam arti yang luas dan arti yang sempit.

Dalam pengertian luas kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok.
2. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan.
3. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela.
4. Kemampuan seni/*art*/teknik untuk membuat sekelompok orang dengan segala aktivitasnya mengikuti dan mentaati segala keinginannya dalam mencapai tujuannya yang telah di tetapkan.

Dari pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang dikenai pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenyainya. Selanjutnya konsepsi kepemimpinan secara sempit dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Memimpin bukanlah apa yang hak dimiliki untuk berbuat semaunya dan mengeruk untung sebanyak-banyaknya. Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan pengertian kepemimpinan berdasarkan penuturan para ahli:

Hoyt (dalam Kartono, 1998) memaparkan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Selanjutnya lebih mendalam kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 1998) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 1990), Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Selanjutnya menurut Haiman (1989) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, direfleksikan dengan jiwa seni. Seni berarti di sini adalah yaitu indah dalam mempengaruhi, indah dalam membimbing, dan indah dalam mengarahkan, mengikutinya. Kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh wibawa, sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendakinya”.

Dari definisi-definisi di atas, kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin

(*leader*) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal yang semu dari kepemimpinannya itu. Adapun penggerak dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bukan merupakan simbol atau kedudukan semata.

Sebagai penggerak suatu kelompok, pimpinan harus melaksanakan kesepakatan-kesepakatan yang dijalin dengan kelompok itu sendiri. Hal-hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) memperhatikan secara jelas dan logis posisi, akan membantu orang dalam memahami cara pandang, 2) mendengarkan setiap reaksi orang lain, 3) melibatkan semua dalam diskusi dan menemukan alternatif tentang cara pandang kita, 4) memecahkan perbedaan-perbedaan yang ada dengan argumen-argumen yang benar, 5) tidak merubah pikiran hanya untuk menghindari konflik, 6) tidak terpaku dengan pilihan situasi *win-lose*.

Kepemimpinan pada diri seseorang mengandung unsur spesifik dimana seseorang memberikan pengaruh tersebut kepada orang lain yaitu ikatan dalam bentuk komitmen atas pengaruh yang diberikannya bisa berupa kesamaan dalam menjalankan tanggung jawab, disiplin, dan perilaku lainnya sebagai bagian dari organisasi. Sistematis pengaruh dimana pemimpin adalah bagian dalam struktur (pemimpin formal) dimana pengaruh itu disesuaikan dengan besarnya kewenangan yang dimiliki dan batas-batas pengaruh itu dilakukan (orang, pekerjaan, dan pola hubungan).

Pemimpin adalah katalis yang memiliki tanggung jawab atas segala apapun yang terjadi dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan menduduki peran vital dalam organisasi karena seorang pemimpin selain menentukan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Burns, dalam Morrill (2010) mengatakan "*Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth*". Dari pernyataan itu dapat kita katakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat banyak di kaji namun hal yang sulit untuk dipahami. Hal senada dikatakan pula oleh DePree, (1989) bahwa kepemimpinan adalah sebuah subjek yang tidak mudah untuk dijelaskan.

Selanjutnya Horner (1997) mengatakan bahwa dalam banyak kasus, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, namun banyak juga teori atau hasil penelitian yang memandang kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami. Meskipun kepemimpinan sulit untuk dimengerti tapi pendapat dari beberapa pakar berikut akan membantu kita memahami arti dari kepemimpinan di antaranya:

Robbins (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Hal senada dikemukakan oleh McShane (2008) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dan pimpinan tersebut menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kedua pakar ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks kelompok/organisasi.

Selanjutnya Gibson (2003) menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok/organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan. Sedangkan Certo (2009) mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya mengarah kepada makna yang sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan selain dipandang sebagai proses, kepemimpinan juga kadang dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami, di mana Schein (2010) memandang tentang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya artinya kepemimpinan adalah seseorang yang selalu memulai proses perubahan dan lebih adaptif. Hal senada dikemukakan oleh House (1999), di mana beliau memandang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain mau memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas mengerucut mengenai kepemimpinan sebagai kemampuan memahami juga sebenarnya adalah sebuah proses, di mana ada interaksi antara unsur yang dipahami dan ada unsur yang memahami.

Dalam konteks konsep kepemimpinan kontemporer secara terperinci menganggap bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Lussier & Achua, 2001). Elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama. Selanjutnya, meskipun istilah orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain) dalam misi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer ini menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik/dua arah.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang ada bagi dirinya sendiri namun selalu terhubung dengan keberadaan aspek lain. Kepemimpinan merupakan gejala yang tampil ketika ada interaksi antar manusia dalam sebuah lingkungan tertentu. Kepemimpinan sifatnya abstrak, yang dihasilkan manusia dalam proses interaksinya dengan lingkungan. Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, penggerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi, (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung. (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Phillip, 2003).

Sejarah menunjukkan bahwa pemikiran tentang kepemimpinan sudah muncul sejak jaman Yunani Kuno. Rapar (2002) menuliskan Plato, filsuf Yunani kuno, menggambarkan pemimpin yang baik adalah orang yang memiliki moral yang baik, terpuji dan sanggup berpikir secara filsafat serta dapat membantu pengikutnya memahami arti kebenaran. Pemimpin harus mampu membantu pengikutnya mencapai kebahagiaan sebagai tujuan manusia. Manusia harus bersama-sama dengan orang lain dalam masyarakat untuk saling membantu mencapai tujuan itu dan pemimpin memfasilitasi usaha bersama menuju pencapaiannya dengan jalan yang benar. Kepemimpinan adalah kebijaksanaan yang memungkinkan manusia mengenali kebenaran, rasionalitas yang melahirkan kebahagiaan dan moralitas yang menjaga kelurusan di jalan yang benar. Keutamaan yang terdapat pada seorang pemimpin adalah pengetahuannya tentang kebenaran dan jalan mencapai kebahagiaan manusia.

Sejalan dengan gurunya, Aristoteles murid Plato menekankan pentingnya keseimbangan rasional, moral dan sosial pada manusia untuk mencapai kebahagiaan. Pemimpin dengan rasionalitas dan moralitasnya membantu pengikutnya untuk menempatkan diri dalam kebaikan maksimal baik kualitas maupun kuantitas (Rapar, 2002). Mereka yang tidak mengetahui tentang pengetahuan yang benar, tujuan manusia dan bagaimana mencapainya tidak layak menjadi pemimpin.

Di Cina, Lao-tzu (dalam Takwin, 2012) menunjukkan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu meniadakan kediriannya, melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya. Seperti langit dan bumi yang tidak mewakili diri sendiri tetapi mewakili keseluruhan alam, seorang pemimpin adalah orang yang mewakili para pengikutnya, lebih jauh lagi mewakili harmoni semesta, mewakili Dao, tata cara alami yang sejak sediakala menata alam semesta jauh sebelum manusia ada.

Jika Anda mengibaratkan bahwasanya Pemimpin seperti angin dan pengikut seperti rumput. Kemana angin bertiup, ke sana rumput bergerak. Jika pemimpin menuju jalan yang salah, salah pula gerak pengikutnya. Agar tak salah bergerak, pemimpin harus merujuk kepada bumi yang merujuk kepada langit yang merujuk kepada Dao. Standar manusia adalah bumi, standar bumi adalah langit dan standar langit adalah Dao. Kepada Dao semua merujuk. Dao meski tak terkatakan maknanya namun dapat dipahami sebagai harmoni yang terentang di alam semesta, tata cara alam

menjaga diri selama miliaran tahun. Maka, kepemimpinan adalah harmoni, kesediaan dan kelenturan mengikuti alam. Setiap konsep pemimpin dan kepemimpinan selalu diletakkan dalam konteks kehidupan bersama, sehingga otomatis ada proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut atau seluruh aspek dalam kehidupan bersama tersebut.

Dari kutipan sejarah yang telah diuraikan nampak bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah sebuah proses. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

12.2 Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan dalam konsep Al-Qur'an disebutkan dengan istilah *imamah*, pemimpin dengan istilah imam. Al-Qur'an mengaitkan kepemimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk pada kebenaran. Seorang pemimpin tidak boleh melakukan kezaliman dan tidak pernah melakukan kezaliman didalam segala tingkat kezaliman: kezaliman dalam keilmuan dan perbuatan, kezaliman dalam mengambil keputusan dan aplikasinya.

Kepemimpinan diidentikkan pula dengan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini adalah: *pertama*: kepemimpinan melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut. *Kedua*, kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang. *Ketiga*, adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya.

Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di Negri mayoritas warga negaranya Islam, meskipun Indonesia bukanlan Negara Islam. Allah SWT sudah memberitahukan kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ
 قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ



Artinya: “Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat diatas mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandate Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinan langit dimuka bumi. Pemimpin dalam pandangan Al-Qur’an pilihan Allah SWT dan kesepakatan manusia sebagaimana yang dipahami dan dijadikan pijakan oleh umatnya Islam. Pilihan manusia membuka pintu lebar untuk memasuki kesalahan dan kedzaliman. Selain itu, kesepakatan manusia tidak menutup kemungkinan bersepakat pada perbuatan dosa, kemaksiatan dan kedzaliman. Hal ini telah banyak terbukti dalam sepanjang sejarah manusia. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang sangat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya.

12.3 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Di antara fungsi kepemimpinan antara lain:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi Perencanaan, yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Menurut Aynul (2009) diuraikan bahwa manfaat-manfaat tersebut antara lain: (1) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan; (b) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui; (c) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu : (1) Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus; (2) Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.

2. Fungsi Memandang ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

5. Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

6. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya.

Berbeda dengan uraian di atas, berikut merupakan fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (1995) yang mengungkapkan bahwa secara operasional dapat dibedakan menjadi lima terkait fungsi pokok kepemimpinan:

a. Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara

mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya) dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara

maksimal sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Selanjutnya terkait dengan fungsi pimpinan, pemimpin juga memiliki peranan sebagai berikut:

- 1) Membantu menciptakan iklim sosial yang baik.
- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri.
- 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja.
- 4) Mengambil tanggung jawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok.
- 5) Memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

C. PRINSIP DASAR KEPEMIMPINAN

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pimpinan harus memiliki prinsip agar pengaruh kepemimpinannya dapat diarahkan pada gerak tujuan yang ditetapkan. Menurut Covey (1997) prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Berikut merupakan prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Cover (1997) sebagai berikut:

Motivation Empathy Decision Making Commitment Self-Esteem
Interpersonal Awareness
Prinsip-prinsip Kepemimpinan

1. Seorang yang Belajar Seumur Hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2. Berorientasi pada Pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa Energi yang Positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

a. Percaya pada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata „tantangan“ sering diinterpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen

yang berhubungan dengan: (1) pemahaman materi; (2) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman; (3) mengajar materi kepada orang lain; (4) mengaplikasikan prinsip-prinsip; (5) memonitoring hasil; (6) merefleksikan kepada hasil; (7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi; (8) pemahaman baru; dan (9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

Dalam implementasinya, untuk menjadi pimpinan yang memiliki prinsip tidaklah mudah, karena dihadapkan pada banyak kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. dan pengalaman penting untuk mendapatkan pandangan dan pengetahuan yang baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Ukuran seorang pimpinan yang memegang prinsip yang teguh mengindikasikan seorang pimpinan yang sukses. Pimpinan yang sukses dengan sungguh menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan membantu mereka mengatasi masalah mereka demi perubahan tujuan (Azhardi dkk., Edisi Tahun ke-7).

Pemimpin yang sukses adalah yang dapat menyesuaikan atau beradaptasi dengan perilaku bawahannya melalui pola sistem dan visi baru. Tetapi perubahan perilaku bawahan dan sistem organisasi, struktur, dan tujuan yang hebat setara dengan kemampuan dan usaha yang dikeluarkan. Anda dapat melihat kombinasi dari kepemimpinan dan kemampuan mengelola untuk mensukseskan implementasi usaha dari tim dan organisasi (Azhardi dkk., Edisi Tahun ke-7).

D. UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN

Terbentuknya suatu kepemimpinan tidak terlepas dari unsur-unsur berikut yang diuraikan melalui gambar di bawah ini: Situasi kondisi dalam Lingkungan Luar Organisasi Pimpinan dan sifat yang dimiliki Pengikut. Situasi kondisi dalam organisasi Berdasarkan uraian dari konsepsi kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut menurut Wahjosumdjo (1987):

1. Adanya Kepemimpinan

Pemimpin itu sendiri adalah unsur utama kepemimpinan yang akan menjadi pendorong dan atau mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang lain, sehingga tercipta hubungan kerja yang serasi

dan menguntungkan untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Adanya Pengikut

Unsur kedua kepemimpinan adalah adanya pengikut, yakni seorang atau sekelompok orang yang mendapat dorongan atau pengaruh sehingga bersedia dan dapat melakukan berbagai aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Adanya Sifat dan Ataupun Perilaku Tertentu

Unsur selanjutnya kepemimpinan adalah adanya sifat ataupun perilaku tertentu yang dimiliki oleh seorang pimpinan yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong dan ataupun mempengaruhi seorang atau sekelompok orang.

4. Adanya Situasi dan Kondisi Tertentu

Unsur terakhir adalah adanya situasi dan kondisi tertentu yang memungkinkan terlaksananya kepemimpinan. Situasi dan kondisi yang dimaksud dibedakan atas dua macam. Pertama situasi dan kondisi internal organisasi, kedua situasi dan kondisi eksternal organisasi yakni lingkungan secara keseluruhan.

E. TAKTIK ATAU STRATEGI PIMPINAN DALAM MEMPENGARUHI ORANG

Taktik/cara dalam pengaruh :

1. *Rational Persuasion* (Bujukan secara rasional), menggunakan argumen-argumen yang logis dan data-data faktual untuk membujuk orang-orang, di mana permintaan-permintaan yang diajukan dapat berjalan dan menghasilkan keluaran-keluaran yang diharapkan.
2. *Exchange tactics* (Taktik pertukaran), permintaan/proposal yang diajukan berupa janji yang secara eksplisit atau implisit menyediakan hadiah pada orang-orang yang menjadi target.
3. *Legitimate request* (Permintaan yang *legitimate*), Basis dari permintaan dengan menggunakan fasilitas kewenangan atau aturan-aturan, dan disesuaikan dengan peraturan-peraturan organisasi, kebijakan, dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan.
4. *Pressure tactics* (Taktik tekanan), melalui perlakuan yang secara eksplisit atau implisit memuat ketentuan bahwa kesalahan yang terjadi memiliki konsekuensi-konsekuensi tertentu.

5. *Personal appeals* (Daya tarik personal), menggunakan sisi hati orang lain dan perkawanan secara personal sebagai basis dari permintaan-permintaan.

Pengaruh pimpinan akan bermakna ketika kepatuhan yang diharapkan muncul dari anggota organisasi, efektivitas munculnya kepatuhan akan dipengaruhi oleh strategi yang dipergunakan oleh pimpinan. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok, ada beberapa hal kaitannya dengan strategi yang dipilih pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya, yaitu:

1. Beberapa hasil penelitian mengatakan bahwa pemimpin harus menerapkan beberapa strategi dalam kepemimpinannya.
2. Starratt (1995): kepala sekolah sebagai pemimpin diibaratkan harus menggunakan dua buah topi, yaitu sebagai pemimpin Dan sebagai administrator.

Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu :

- a. Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel.
- b. Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang Dan jangka pendek.
- c. Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga
- d. Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi

RANGKUMAN

Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Konsepsi kepemimpinan dapat dilihat dari konsepsi secara luas maupun secara sempit. Secara luas kepemimpinan mengarah pada konsep tindakan mempengaruhi anggota kelompoknya, sehingga dari konsepsi luas pengaruh dan kepatuhan merupakan komponen yang paling utama.

Sedangkan secara sempit komponen utama dari kepemimpinan adalah pengaruh dan komitmen dari pimpinan tersebut.

Selanjutnya terkait fungsi kepemimpinan dalam perencanaan, fungsi memandang ke depan, fungsi pengembangan loyalitas, fungsi pengawasan, fungsi pengambil keputusan, dan fungsi pemberi motivasi.

Selanjutnya prinsip-prinsip kepemimpinan di antaranya Seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan, membawa energi positif yang meliputi prinsip percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, dan latihan mengembangkan diri sendiri.

Selanjutnya terkait unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan, adanya pengikut, adanya sifat dan ataupun perilaku tertentu, dan adanya situasi dan kondisi tertentu.

Strategi pimpinan dalam mempengaruhi orang terdiri dari *Rational Persuasion* (Bujukan secara rasional), *Exchange tactics* (Taktik pertukaran), *Legitimate request* (Permintaan yang legitimate), *Pressure tactics* (Taktik tekanan), dan *Personal appeals* (Daya tarik personal).

Tujuan dari penerapan pengaruh adalah kepatuhan bawahan. Efektivitas munculnya kepatuhan akan dipengaruhi oleh strategi yang dipergunakan oleh pimpinan. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok. 1.20 Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar I

BAB XIII

GAYA KEPEMIMPINAN

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya akan menimbulkan gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan yang lainnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya seseorang memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya. Maka berikut ini tipe kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa gaya, di antaranya:

13.1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama kali dikembangkan oleh *Tannenbaum* dan *Schmidt* (1957). Kedua ahli ini berpendapat bahwa terdapat dua pengaruh yang ekstrem dalam gaya kepemimpinan seseorang, yaitu:

- a. Pengaruh Pimpinan
- b. Pengaruh Kebebasan Bawahan

Pada pengaruh pertama, pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang kedua lebih menekankan gaya demokratis.

1. Gaya Kepemimpinan 3 Dimensi

Reddin (1970), membagi gaya kepemimpinan ke dalam 3 bagian yaitu Gaya kepemimpinan yang efektif: a) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. b) Pencinta pengembangan / developer. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. c) Otoritas yang baik hati/*benevolent autocrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. d) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas dan hubungan kerja. Dari tiga dimensi di atas, terdapat tiga dimensi yaitu dimensi tidak efektif, dimensi gaya dasar, dan dimensi efektif. Dengan kombinasi tersebut diperoleh delapan gaya kepemimpinan, empat yang efektif dan empat yang kurang efektif.

13.2. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

Tipe-tipe kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang Otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis disebut juga dengan kepemimpinan “*authoritarian*”. Pada kepemimpinan yang otoriter, pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah untuk menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pimpinannya.

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya kinerja tergantung pada kepemimpinannya. Oleh sebab itu pengawasan terhadap bawahannya sangat ketat, karena ia khawatir kalau pekerjaan bawahannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis:

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
- 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan.
- 3) Komunikasi berlangsung satu arah
- 4) Pengawasan dilakukan secara ketat
- 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran
- 6) Lebih banyak kritik daripada pujian
- 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
- 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan yang Pseudo-Demokratis

Tipe ini juga dikenal dengan demokratis semu atau manipulatif demokratis. Pemimpin memperlihatkan kesan demokratis dalam kepemimpinannya namun sebenarnya bersifat otokratis. Pemimpin memberi hak dan kuasa kepada para anggotanya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan, ia mengatur siasat yang pada akhirnya dapat mendesak bawahannya supaya kemauannya juga yang terwujud.

3. Kepemimpinan yang “*Laissez-faire*”

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia memberikan bawahannya kebebasan dalam bertindak dan bereksprosi. Pimpinan sering kali tidak memberikan

kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Kepemimpinan ini menghendaki supaya pada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk dan saran dari pimpinan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan pimpinan.

Pemimpin membiarkan para pekerja bekerja sesuka hati, berinisiatif dan tidak diawasi dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin ini bekerja tanpa rencana sehingga pekerjaan secara keseluruhan di sekolah tersebut menjadi tidak teratur dan kacau balau.

Kepemimpinan *laissez faire* dapat dicirikan dari hal-hal berikut: 1) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan, 4) Hampir tidak ada pengawasan, 5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan, 6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, 7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok, dan 8) Tanggung jawab dipikul oleh orang per orang.

4. Kepemimpinan Tradisional

Secara sederhana kepemimpinan tradisional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang lahir di tengah-tengah masyarakat yang baru tumbuh. Kepemimpinan ini akan muncul sebagai suatu jawaban dari kondisi objektif yang di alami oleh masyarakat ketika suatu persoalan hidup dan kehidupan mereka dalam mengalami kemandegan. Dalam konteks ini corak kepemimpinan yang akan berkembang adalah dalam bentuk feodal, karena siapa yang berani tampil ke depan, mempertahankan dan bahkan mewariskan kepada keturunannya. Kepemimpinan tipe ini berusaha untuk menyalurkan pemikiran dan tindakan pengikutnya ke arah mengagumkan beberapa kelompok.

5. Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berusaha dan

bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Pemimpin yang bersifat demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah masyarakatnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam tindakan dan usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Para guru bekerja dengan secara suka cita untuk memajukan program-program kerja di sekolah. Semua program sekolah dilaksanakan sesuai rencana, yang disusun dan disepakati bersama, akhirnya tercapailah suasana kekeluargaan yang harmonis dan menyenangkan.

Kepemimpinan demokratis dapat dicirikan dari hal-hal berikut: Wewenang pimpinan tidak mutlak 2. Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan 3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 4. Komunikasi berlangsung dua arah 5. Pengawasan dilakukan secara wajar 6. Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran 7. Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi 8. Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang 9. Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai 10. Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

6. Kepemimpinan Rasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif, jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya.

Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin.

7. Kepemimpinan Kolektif

Pengertian kolektif adalah bersama, jadi tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh orang seorang dalam kapasitas jabatan apa saja. Tetapi yang menonjol adalah kebersamaan, baik dalam memberikan penilaian terhadap hasil usaha dan pengawasan.

13.3. MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Berikut merupakan model kepemimpinan yang dapat Anda terapkan sebagai seorang pimpinan di lembaga pendidikan:

1. Kepemimpinan *Transformational*

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns berpendapat *transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation* (Wijaya, 2005, hlm. 122).

Burns (1978) dalam Wijaya (2005) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. *Hater* dan

Bass (1998) dalam Swandari (2003) menyatakan bahwa “*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*”.

Kepemimpinan transformational dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional. Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi lebih baru dan berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.

Komariah dan Triatna (2008:80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Selanjutnya Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O’Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional dapat diukur dari efek hubungan/ relasi yang dijalin antara pemimpin tersebut dengan para bawahannya. Para pengikut kepemimpinan transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat, terhadap pemimpin tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih baik daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan: a) membuat mereka sadar akan hasil

pekerjaannya, b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau dibandingkan dengan kepentingan diri sendiri, c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Model kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai berikut:

Berkaitan dengan gambar di atas, Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Sunarsih 2001, hlm. 106-116):

- a. Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal). Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan 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*. Dalam hal ini pimpinan mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret kepemimpinan ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi misi organisasi mempunyai pendirian yang kokoh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- b. Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Dalam kepemimpinan ini, pimpinan mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan rasa optimis dan antusias bawahannya.
- c. Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan rasional. Dalam hal ini pimpinan mampu mendorong bawahan untuk menemukan cara kerja baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.

d. Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (*human skill*), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan. Dalam hal ini pimpinan mampu melihat potensi, prestasi, dan kebutuhan bawahan serta memfasilitasinya.

Dalam konteks kenegaraan, proses transformasi untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan bangsa dan negara ini melekat erat pada bagaimana pemimpin mendasarkan setiap sikap dan perilakunya dalam pekerjaan dan hubungan insani pada nilai-nilai dasar yang fundamental sebagai bagian dari kehidupan sosial dan pribadinya.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka esensi mendalam dari kepemimpinan transformasional mencakup tiga komponen penting yaitu: (1) karisma, (2) stimulasi intelektual, dan (3) perhatian yang di individualisasi, dan (4) Inspirasional. Kharisma, didefinisikan sebagai proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya seorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap suatu masalah dan mendorong mereka untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru. Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer and Bass (1990) dalam Tim Dosen Jurusan

Administrasi Pendidikan (2010) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian *Seltzer & Bass* (1990) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah. Selanjutnya perhatian yang di individualisasi di antaranya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman baru tentang pengembangan kepada para pengikut. *Zalesnik* (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasihat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Inspirasional, Perilaku pemimpin inspirasional menurut *Yukl & Fleet* dalam Bass (1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Revisi baru tentang teori kepemimpinan transformasional yang lain disebut dengan inspirasi atau „motivasi inspirasional“. Motivasi inspirasional didefinisikan sebagai langkah pimpinan dalam mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai

(Bass & Avolio, 1990) Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Karena kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa “*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*”.

Dari banyak uraian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku dan kinerja para guru dan karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, peningkatan motivasi, kepuasan kerja dan mengurangi konflik dalam organisasi sekolah. Lebih jauh kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan sekolah sebagai komunitas pembelajaran menuju sasaran dan tujuan sekolah bahkan dapat mencapai tujuan yang belum pernah diraih pada masa sebelumnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. 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. Menurut Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya

melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh *Tichy and Devanna* (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul “*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*”,

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi. Konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya *Weber*, 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya *Burns*, 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. *Bryman* (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan *Sarros dan Butchatsky* (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai 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, melakukan langkah awal dalam proses penciptaan inovasi, mereview kembali struktur terkait 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 penerobos memahami pentingnya

perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoia, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Lebih mendalam makna metanoia berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Perkembangan globalisasi telah membawa banyak perubahan mendasar pada berbagai aspek di antaranya ekonomi, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*).

Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4I, yaitu : *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individual consideration*.

Dalam konteksnya di sekolah kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai berikut:

- a. *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- b. *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- c. *Intellectual Stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke

arah yang lebih baik.

d. *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Walaupun demikian dalam konteks nyata, implementasi kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan rumit yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan banyak hal tentang kepemimpinan, mulai dari usaha yang sangat spesifik untuk mempengaruhi para pengikutnya pada tingkat satu-satu, sampai pada usaha yang sangat luas untuk mempengaruhi seluruh organisasi.

Walaupun sering kali diukur sebagai suatu ciri global, kepemimpinan transformasional merupakan bentuk multi dimensi yang melibatkan tiga kelompok: karisma (mengenali dan menyokong suatu visi organisasi), dorongan intelektual anggota, dan pertimbangan individu (*Bass & Avolio, 1994:4*).

Sehingga berdasarkan uraian di atas secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Dari anggapan di atas tentang kepemimpinan transformasional peneliti dan praktisi manajemen telah sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (*Sarros dan Butchatsky 1996*).

Hal ini dapat dilihat dari urgensi kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi menurut pendapat Yukl dalam *Leadership in Organization* (1998), dengan tegas memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif itu.

Pertama, fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.

Kedua, pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional

menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.

Ketiga, pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya. Di sini Yukl memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.

Keempat, kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru.

Kelima, kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

Dalam konteks organisasi sekolah, Northouse (2001) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dalam sekolah (Sudrajat, 2008), yakni: (a) Berdayakan seluruh bawahan (guru dan staf) untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi; (b) Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi; (c) Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama; (d) Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada pendidik memandang bahwa proses mendidik menjadi manusia pembelajar berkaitan erat dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan (*humanisasi*). Di sinilah esensi dan eksistensi dari pendidikan dan persekolahan. Lembaga sekolah bukan saja wahana proses pendidikan, tetapi menjadi organisasi pembelajar. *Peter Senge* mengemukakan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi dengan kemampuan-kemampuan: berpikir sistem, penguasaan pribadi, pola mental, visi bersama dan belajar beregu (Prawiradilaga & Siregar, 2004).

Sejalan dengan itu, komunitas pendidikan dan komunitas sekolah harus menjadi manusia pembelajar, manusia belajar untuk belajar (*learning to learn*) atau belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*). Sekolah sebagai komunitas pembelajar perlu memiliki kemampuan untuk membuat perubahan-perubahan dan melakukan pergeseran kinerja dari format lama ke format baru. Selanjutnya berkaitan dengan masalah di atas *Reigeluth dan Garfinkle* (1994) mengemukakan pergeseran-pergeseran paradigma baru dalam organisasi dewasa ini (Danim, 2003) dalam konteks sekolah, yakni: Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan-perubahan yang berarti dalam sekolah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi sekolah tersebut.

Kepemimpinan transformasional mendorong ke arah tumbuhnya pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru, menurut Erik Rens (2001) dalam implementasinya termasuk dalam pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut (Wijaya, 2005, hlm. 123).

- a. *Simplikasi*, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.
- b. *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.
- c. *Fasilitasi*, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- d. *Inovasi*, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru.
- e. *Mobilitas*, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- f. *Tekad*, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. *Peters, Dobbins & Johnson* (1996) dalam

Danim (2013) dalam studi mereka tentang restrukturisasi dan rekulturasasi organisasi di sekolah menemukan bukti bahwa para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kepala sekolah (*school principalship*), sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengonseptualisasikan visi untuk perubahan. *Kedua*, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur sekolah ke dalam aksi riil (Danim, 2003).

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

- b. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- c. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- d. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- e. Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.

Sebagai pemimpin pembaharuan, kepemimpinan transformasional perlu melakukan peran yang strategis sebagai berikut:

- a. Memperbaiki penampilan SDM dan sumber daya lainnya, serta memperbaiki kualitas, meningkatkan hasil, dan secara simultan untuk menimbulkan kebanggaan semangat kerja para bawahan.
- b. Tidak hanya menemukan dan mencatat kegagalan SDM, melainkan untuk menghasilkan sebab-sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan demi melaksanakan tugas.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen dan lainnya. Perlunya penerapan model kepemimpinan ini adalah sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model

kepemimpinan transformasional didasarkan pada pendapat Olga Epitropika (2001) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin
- e. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
- f. Mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan

Namun implementasi model kepemimpinan tersebut dalam organisasi/ instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi / instansi
- b. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/ instansi
- c. Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut
- d. Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem Negara.

2. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional ketiga dikembangkan oleh *Hersey dan Blanchard*. *Robbins dan Judge* (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari *Hersey dan Blanchard* mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan

pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan di sini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting: pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervisi.

Hersey and Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain: (1) *Telling* – menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut, (2) *Selling* – menjual, yaitu pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif, (3) *Participating* – berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan, (4) *Delegating* – delegasi, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan tergantung pada orang atau kelompok yang dipimpin. Teori Kepemimpinan Situasional *Hersey-Blanchard* mengidentifikasi empat tingkat Kematangan M1 ---M4:

- a. M1 – Adalah karyawan yang tidak memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan, tidak mampu dan tidak mau melakukan atau mengambil tanggung jawab untuk pekerjaan atau tugas.
- b. M2 – Adalah bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun mereka bersedia bekerja pada tugas. Mereka adalah pemula tapi memiliki antusiasme dan motivasi.
- c. M3 – Adalah karyawan yang berpengalaman dan mampu melakukan tugas tetapi tidak memiliki keyakinan atau kemauan untuk mengambil tanggung jawab.
- d. M4 – Mereka berpengalaman pada tugas, dan nyaman dengan kemampuan mereka sendiri untuk melakukannya dengan baik. Mereka

mampu dan bersedia untuk tidak hanya melakukan tugas, tetapi untuk mengambil tanggung jawab untuk tugas tersebut.

Blanchard merespons beberapa kritik terhadap SLT dengan merevisi model awalnya dan mengubah beberapa istilah. Sebagai contoh, perilaku tugas, perilaku direktif, dan relasi dirubah menjadi perilaku supportif. Keempat gaya kepemimpinan tersebut sekarang disebut sebagai S1 = *directing*, S2 = *Coaching*, S3 = *Supporting*, dan S4 = *Delegating*. Kesiapan (*maturity*) selanjutnya disebut tingkat perkembangan dari pengikut yang selanjutnya dimaknakan sebagai tingkat kompetensi dan komitmen pengikut untuk melakukan tugas. Lebih jelasnya tingkat perkembangan kepemimpinan situasional digambarkan sebagai berikut: 1

R4	R4	Follower	Readiness	Moderate	R4	Moderate	Follower
directed	Leader	directed	R4	Moderate	Able but	Unwilling or	Insecure
Unable but	Willing or	Confident	Able and	Willing or	Confident	Unable	and Unwilling or
Insecure	Leader	Behavior	Task	Behavior	(Guidance)	High	High
Low	Relationship	Behavior	(Supportive	Behavior)	S3	Share ideas and	facilitate in
decision making	S2	Explain decisions and	provide opportunity	for clarification	S1	Provide specific instructions and	closely supervise
performance	S4	Turn over responsibility for	decisions and	implementation			

Ivancevich (2007) mencatat bahwa pengetesan terhadap model ini masih sangat terbatas. Bahkan, *Sashkin dan Sashkin* (2003) mempertanyakan bagaimana pemimpin dapat mengubah atau mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka, dan menyesuaikan dengan pengikut atau kelompok. Apakah orang-orang dalam posisi memimpin dapat dengan cepat melakukan adaptasi? Menurut *Kreitner dan Kinicki* (2005), teori ini tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh *Kreitner dan Kinicki* (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

3. Kepemimpinan Visioner

Visionary Leadership muncul sebagai respons dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi

yang *shared* dengan *stakeholders* dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. *Benis dan Nanus* (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai: “*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists*”.

Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Visi adalah gambaran mental suatu organisasi secara nyata dan yang diinginkan di masa depan. Memiliki visi sendiri dalam pimpinan, tentu saja tidak. Visi dalam kepemimpinan yang efektif adalah membentuk komitmen dengan pihak-pihak terkait untuk bersama menggenggam visi, kemudian memastikan bentuk strategi, rencana, dan aksi mewujudkan visi tersebut dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, nilai merupakan hal penting yang melekat pada perilaku dan tindakan pimpinan (*Bennis and Nanus* dalam *Caldwell and Spinks*, 1988).

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/ mensosialisasikan/ mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus : (a) Memahami Konsep Visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman. Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standar of excellence*, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat,

kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan. (c) Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Jelaslah bahwa visi itu berproses, dapat direkayasa dan ditumbuh kembangkan. (a) Penciptaan Visi Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama (b) Perumusan Visi Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement* yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam pernyataan yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan tahapan kegiatan sebagai berikut: (1) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan (2) merumuskan strategi secara konsensus (3) membulatkan sikap dan tekad sebagai total *commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi suatu kenyataan. (c) Transformasi Visi Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging*

dan sense of ownership (d) Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (2001), yaitu: (1) Penentu Arah, (2) Agen Perubahan, (3) Juru Bicara, (4) Pelatih dan komunikator.

Sifat-sifat seorang visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan ia juga memiliki prinsip kepemimpinan seperti yang dikemukakan *Stephen R. Covey* (1997) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010), tentang pemimpin yang berprinsip, dengan ciri-ciri sebagai berikut: (a) Selalu belajar (terus menerus) (b) Berorientasi pada pelayanan (c) Memancarkan energi positif (d) Mempercayai orang lain (e) Hidup seimbang (f) Melihat hidup sebagai petualangan (g) Sinergistik (h) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi. Kepemimpinan visioner dapat dilihat pada gambar berikut:

Mengemukakan bahwa sifat seorang visioner yaitu tidak hanya mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan, pemimpin visioner juga harus memiliki prinsip dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) selalu belajar terus menerus, b) berorientasi pada pelayanan, c) memancarkan energi positif, d) mempercayai orang lain, e) hidup seimbang, f) melihat hidup sebagai petualang, g) sinergistik, h) selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner harus dapat mengantisipasi berbagai macam tuntutan di era global ini. Pertama, sekolah diharapkan dapat menyelenggarakan program yang lebih humanis. Humanis dalam hal ini adalah memberi peluang yang lebih besar bagi masyarakat untuk dapat memperoleh manfaat dari penyelenggaraan pendidikan, jaminan mutu pendidikan, menjawab kebutuhan masyarakat, dan biaya pendidikan yang sepadan. Kedua, persaingan tenaga kerja yang mengglobal, dalam mengantisipasi hal ini dunia pendidikan harus mampu menjamin peserta didiknya di berbagai bidang profesi untuk dapat memperoleh sertifikat profesi sebagai syarat untuk memperoleh hak kerja sesuai dengan kompetensi kepakaran yang dipelajarinya di bidang pendidikan.

Visi yang dimiliki kepala sekolah mungkin adalah mimpi yang diekspresikan pada sekolah yang akan dijadikan pusat pembelajaran komunitas, dimana setiap siswa datang ke sekolah dengan perasaan nyaman dan bahagia dan mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku, termasuk keterampilan dasar, dan dimana para orang tua dan anggota sekolah lainnya dapat memperluas program untuk improvisasi dan memenuhi tujuan mereka (*Caldwell & Spinks, 1988*).

Selanjutnya pendidikan harus mampu menyiapkan hasil didik yang kompetennya dinilai tidak saja atas dasar pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga penguasaan sikap dan semangat kerja, kemampuan berkomunikasi, interpersonal, kepemimpinan, kerja sama antar tim, analisis permasalahan, dan pemecahan masalah, disiplin, fleksibilitas kerja, dan bekerja dalam berbagai situasi budaya. Kurikulum sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan harus dapat menjaga keserasian antara program yang diselenggarakan dengan aspirasi masyarakat dan negara. Yang terakhir, penyelenggaraan pendidikan tinggi diharapkan mampu menampung politisasi pendidikan, kebutuhan belajar sepanjang hayat, internasionalisasi pendidikan tinggi dalam makna *reconvergent phase of education*. Untuk mencapai hal tersebut, setiap pemimpin yang melaksanakan tanggung jawabannya harus mampu menetapkan visi terlebih dahulu dalam melaksanakan program kerjanya. Visi yang akan ditetapkan, visi dirumuskan dahulu dengan melibatkan unsur yang berkompeten dan melibatkan *stakeholders*.

13.4. PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

1. *Power – Approach*

Pendekatan pertama menempatkan kekuasaan (formal/informal) sebagai dasar dalam memberikan pengaruh kepada orang lain dan efektivitas determinasi kekuasaan yang dimiliki dijadikan sebagai kriteria keberhasilan kepemimpinannya.

2. *Trait Approach*

Pendekatan ini lebih kepada komponen fisik dan keterampilan dalam mempengaruhi dari seorang pimpinan kepada anggotanya.

3. *Behavior Approach*

Pendekatan perilaku menempatkan perilaku pimpinan sebagai dasar utama melaksanakan kepemimpinannya dan memperhatikan unsur-

unsur lainnya sebagai ukuran keberhasilan kepemimpinannya (lingkungan, instrumen kekuasaan, dan perilakunya itu sendiri).

4. *Situational Approach*

Pendekatan situasi menempatkan perilaku pimpinan dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel situasi di mana kepemimpinannya dikakukan, artinya determinasi pengaruh yang dimiliki tinggi rendahnya dipengaruhi oleh variabel situasi, dan variabel situasi itu menjadi ukuran efektivitas kepemimpinan.

5. *Determinants of Behavior*

Perilaku pimpinan itu terdiri dari tampilan secara fisik, keterampilan dan sikap, ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh situasi dan efektivitas pengaruh dipengaruhi oleh situasi serta seberapa tinggi penampilan, keterampilan dan sikap maksimal dimiliki oleh pimpinan.

Personal *power* itu tidak akan berarti untuk dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain.

Personal *behavior* pimpinan dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum di dalamnya bila kita menginginkan kelanjutan bagaimana pimpinan mempengaruhi orang lain.

Kekuasaan personal dari pimpinan sangat bergantung kepada kemampuan/keterampilan dari pimpinan. Perilaku pimpinan dalam pengaruh, mengarahkan pada cara yang digunakan dalam pengaruh dapat dijelaskan pada alur berikut:

13.5. Teori Dasar Kepemimpinan

Perspektif tentang kepemimpinan dari beberapa pakar sangat beragam. Keberagaman ini tentu berdasarkan pada sudut pandang dari masing-masing pakar tersebut, di antaranya:

Mc Shane (2008) membagi perspektif kepemimpinan dalam 5 kategori yakni perspektif kompetensi (sifat), perspektif perilaku, perspektif kontingensi, perspektif transformasional dan perspektif *implicit leadership*. *Kreitner* (2005) membagi pandangan kepemimpinan yang sedikit berbeda tapi juga dalam 5 kategori yakni pendekatan sifat, perilaku, situasional, transaksional, kharismatik dan tambahan, sedangkan *Schermerhorn* (2010) membagi perspektif kepemimpinan dalam empat kategori yakni teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi dan teori-teori baru.

Dari beberapa pendapat pakar terlihat bahwa semuanya memasukkan tiga teori utama yakni teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi sedangkan teori-teori yang lain seperti transaksional, transformasional, kharismatik, tambahan dan teori-teori baru sangat dipengaruhi oleh sudut pandang dari masing-masing pakar.

Beberapa perspektif kepemimpinan dari beberapa pakar di atas selanjutnya akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

A. TEORI SIFAT

Teori sifat ini menekankan pada faktor genetik, asumsi yang digunakan adalah bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh sifat-sifat khusus yang dimilikinya yang melekat sejak lahir. Horner (1997) mengatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan dimulai oleh *Bernard* pada tahun 1926 yang menemukan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan oleh kualitas internal/sifat yang dibawa manusia sejak lahir. Teori ini merupakan sebuah pandangan yang mengatakan bahwa seseorang dianggap, diposisikan dan dipilih sebagai pemimpin berdasarkan sifat khusus yang dimiliki oleh individu tersebut. Sifat khusus inilah yang membuat seorang pemimpin berbeda dengan orang lain. Inti teori sifat ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat dan bukan rekayasa.

Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin di antaranya *McShane* (2008) menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah drive, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional. Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh *Robbins* (2009) yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur kejujuran dan *extraversion*. Untuk memahami makna dari sifat-sifat pemimpin tersebut maka berikut penjelasan dari masing-masing sifat tersebut :

- a. *Drive* berarti bahwa seorang pemimpin harus memiliki dorongan kuat dari dalam untuk selalu melakukan berkarya, berprestasi dan melakukan hal terbaik.
- b. Motivasi memimpin, seorang pemimpin harus selalu berusaha mendapatkan kekuatan agar mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain.

- c. Integritas, pemimpin harus memiliki prinsip perkataan sesuai perbuatan.
- d. Kepercayaan diri, seorang pemimpin harus yakin bahwa keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya akan membuatnya mampu mengantarkan organisasi pada pencapaian tujuan.
- e. Kecerdasan, seorang pemimpin harus mampu mengumpulkan, menyatukan dan menafsirkan banyak informasi, juga dapat menciptakan misi, menyelesaikan berbagai masalah, dan membuat berbagai keputusan dengan tepat.
- f. Pengetahuan bisnis, pemimpin harus punya pemahaman yang baik tentang bisnis serta lingkungan bisnis di mana bisnisnya dijalankan, hal ini perlu agar pemimpin mampu menetapkan strategi terbaik bagi kesuksesan bisnisnya.
- g. Kecerdasan emosi, seorang pemimpin harus selalu mampu mengendalikan diri, tenang dan memiliki sikap dewasa dalam menghadapi berbagai kondisi.
- h. Kejujuran, seorang pemimpin harus berkata dan bertindak apa adanya, berani mengakui kesalahan serta *supportive* terhadap setiap keberhasilan. Kejujuran harus selalu diutamakan dalam hubungan pemimpin dengan bawahan.
- i. *Extraversion*, seorang pemimpin harus energik, semangat, suka bergaul, tegas.
- j. Kreativitas, seorang pemimpin harus kreatif dalam artian selalu memiliki ide-ide yang bagus agar mampu berbagai situasi yang sulit sekalipun.
- k. Fleksibilitas, seorang pemimpin harus fleksibel luwes dan tidak kaku namun tetap harus memiliki ketegasan.

Selanjutnya Horner (1997) mengatakan bahwa sejak teori sifat terungkap maka mulailah peneliti lain melakukan penelitian lanjutan, namun tidak ada jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai sifat yang secara konsisten mampu menggambarkan tipe kepemimpinan yang efektif. Selain itu teori ini juga tidak mampu menggambarkan hubungan yang jelas antara bawahan dan atasan serta situasi pekerjaan.

B. TEORI PERILAKU

Kelemahan teori sifat menjadi dasar munculnya teori perilaku. Teori perilaku memandang kesuksesan seorang pemimpin dilihat dari apa yang mereka lakukan. Teori ini meyakini bahwa keefektifan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku atau cara bertindak dari seorang pemimpin.

1. Ohio State University Study

Penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure* (Schermmerhorn. et.al. 2010). Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaannya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang di sekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi, memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

2. Michigan University Study

Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan (*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan (Certo, 2009).

3. Teori Kepemimpinan Manajerial Grid

Menurut Blake & Mouton (1955) mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya manajerial grid. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dari bawahannya. Model kepemimpinan „manajerial grid“ menerangkan kepemimpinan yang berfokus pada dua hal

yaitu „*concern for people*’ dan „*concern for production*’.

- a. *Impoverished*, artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi.
- b. *Country club*, artinya kepemimpinan didasarkan pada hubungan informal antara individu, keramah-tamahan, dan kegembiraan. Tekanan terletak pada penghargaan kepada hubungan kemanusiaan secara maksimal.
- c. *Team*, yang berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Penekanan kelompok terletak pada rasa saling ketergantungan dengan dasar sikap saling percaya dan menghargai antar sesama kelompok.
- d. *Task*, artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi. penekanan terletak pada penampilan individu dalam organisasi.

4. Teori Getzels dan Guba

Getzels dan Guba (1957) mengadakan studi yang menganalisa perilaku pemimpin dalam sistem sosial. Mereka mengemukakan dua kategori perilaku. Yang pertama ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya normatif dengan dimensi nomotetis yang meliputi usahanya untuk memenuhi tuntutan organisasi. Dimensi ini mengacu kepada lembaganya yang ditandai dengan peranan-peranan dan harapan tertentu sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Yang kedua ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya personal yang disebut dimensi ideografis yaitu pemimpin mengutamakan kebutuhan dan ekspektasi anggota organisasinya. Dimensi kedua ini mengacu kepada individu-individu dalam organisasi yang masing-masing dengan kepribadian dan disposisi kebutuhan tertentu. Dimensi pertama disebut juga dimensi sosiologis, sedangkan dimensi kedua disebut dimensi psikologis. Sekolah selaku sistem sosial bisa dibayangkan memiliki kedua dimensi tersebut, yang bisa dianggap berdiri sendiri-sendiri, tetapi dalam situasi sebenarnya saling mempengaruhi. Konsep umum model Getzels dan Guba ini dapat dilihat pada gambar berikut. Teori perilaku ini juga dianggap belum tepat karena belum memperhitungkan faktor situasi yang kemungkinan di hadapi dalam organisasi.

C. TEORI SITUASIONAL/ KONTINGENSI

Kelemahan teori perilaku akhirnya menjadi dasar munculnya teori situasional. Teori situasional pada dasarnya menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda. Horner (1997) mengatakan bahwa teori situasional dianggap sebagai pendekatan ideal untuk menjelaskan hubungan pemimpin, bawahan dan situasi.

1. Model Kontingensi Fiedler

Model ini muncul pada tahun 1967 (Luthans, 2005). Model Fiedler's menjelaskan gaya kepemimpinan yang terbaik bergantung pada 3 *situasional control* yaitu (1) *leader-member relations* terkait tingkat kepercayaan dan penghargaan bawahan terhadap pemimpinnya serta tingkat kesediaan bawahan untuk mengikuti petunjuk dari atasan; (2) *Task Structure* merujuk pada kejelasan atau ambiguitas dari prosedur-prosedur kerja; dan (3) *Position Power* terkait seberapa besar kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk melegitimasi, memberikan reward, bahkan memaksa para bawahan.

Kombinasi dari tiga variabel kontrol situasi akan berdampak pada gaya kepemimpinan seperti apa yang paling sesuai. Pertama, seorang supervisor yang berpengalaman dan terlatih dengan baik yang berada pada suatu perusahaan akan sangat didukung oleh para bawahannya dan memiliki wewenang penuh untuk merekrut dan memecat bawahannya. Pemimpin ini akan memiliki *control* situasi yang tinggi dan akan bekerja pada situasi I, II dan III (tingkat kontrol situasi pada situasi II, III tentunya akan sedikit lebih rendah daripada situasi I). sebaliknya, pemimpin yang memiliki *control* situasi rendah biasanya tidak disukai oleh bawahannya. Fiedler's beranggapan bahwa pemimpin tersebut harus berperilaku *directive* untuk menjaga kebersamaan kelompok kerja.

2. Path Goal Theory Robbins

Path Goal Theory merupakan teori kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang akan mempengaruhi bagaimana persepsi karyawan tentang harapan (*path*) antara usaha yang mereka lakukan dengan tujuan (*goals*). Robbins (2009) menegaskan bahwa

Path Goal Theory menekankan pada empat perilaku utama dari pemimpin yakni:

- a. *Supportive Leadership*, memberi perhatian pada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b. *Directive Leadership*, memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan pemimpin dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- c. *Participative Leadership*, melakukan konsultasi dengan para bawahan dan memperhatikan opini dan pendapat mereka.
- d. *Achievement oriented leadership*, menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar tinggi (Robbins, 2009).

Seperti teori situasional yang lain, *path goal theory* juga mengatakan bahwa pemimpin akan sukses jika mereka mampu menyesuaikan perilaku mereka dengan situasi yang mereka hadapi. Misalnya kepemimpinan direktif akan cocok jika karyawan kurang memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan, serta jika pekerjaan tidak terstruktur dan kompleks.

3. Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori situasional Hersey *and* Blanchard menjelaskan bahwa keefektifan seorang pemimpin akan ditentukan oleh tingkat kesiapan dari para pengikut. Tingkat kesiapan yang dimaksudkan dalam hal ini merujuk pada sejauh mana seseorang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard (1977) dalam Robbins (2011) mengembangkan 4 perilaku spesifik yakni :

- a. *Telling*, sangat baik diterapkan bagi bawahan yang memiliki tingkat kesiapan rendah. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah direktif karena pada situasi ini bawahan biasanya tidak punya kemampuan dan keinginan untuk bertanggung jawab pada suatu pekerjaan dan dirinya sendiri.
- b. *Selling*, sangat baik diterapkan bagi bawahan yang memiliki tingkat kesiapan rendah dan menengah. Kepemimpinan yang sesuai adalah *directive* dan *supportive* karena pada situasi ini,

biasanya bawahan tidak memiliki kemampuan tapi punya keinginan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan.

- c. *Participating*, sangat baik diterapkan bagi para bawahan yang memiliki tingkat kesiapan menengah dan atas. Kepemimpinan yang cocok adalah *supportive* karena pada situasi ini, bawahan mempunyai kemampuan tetapi tidak dibarengi oleh keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. *Delegating*, sangat baik diterapkan bagi para bawahan yang memiliki tingkat “*readiness*” yang tinggi.

Untuk menambah pemahaman kita maka model *Hersey and Blanchard* akan diilustrasikan dalam gambar berikut :

Pada pendekatan kepemimpinan situasional ini, pemimpin perlu mengembangkan kemampuan dirinya dalam mendiagnosa situasi untuk kemudian memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan. Pemimpin yang baik akan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permintaan lingkungan dan karakteristik individu dari para bawahan.

Horner (1997) mengatakan bahwa dari sekian banyak peneliti diketahui bahwa teori situasional ini sangat ambigu karena lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial atau lebih cocok ditujukan pada manajer.

D. TEORI TRANSAKSIONAL DAN TEORI TRANSFORMASIONAL

Teori transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Bass (1985) dikembangkan dari ide awal yang dikemukakan oleh Burns pada tahun 1976. Inti dari teori kepemimpinan transaksional adalah terjadinya pertukaran di antara karyawan dan pimpinan artinya pimpinan akan memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada pemimpinnya. Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran/tugas. Beberapa perilaku kepemimpinan transaksional adalah:

1. *Management by Exception*, biasa disebut *correction transactional* di mana para bawahan diberi penghargaan ataupun hukuman untuk suatu tindakan yang dilakukan dan untuk kondisi-kondisi tertentu intervensi pemimpin sangat dibutuhkan karena kemampuan karyawan yang sangat kurang

2. *Contingent reward*, atau *constructive transactional* yakni pemimpin memberi penghargaan kepada para pengikut tergantung keberhasilan anggota pada tingkat yang telah ditetapkan.
3. *Nontransactional passive behavior*, pemimpin yang menunggu masalah meningkat baru mengambil tindakan, menghindari pengambilan keputusan, dan tidak pernah ada ketika dibutuhkan (Avolio & Bass, 1994).

Kepemimpinan transformasional, pada dasarnya adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk melakukan lebih dari pada apa yang diharapkan dengan cara merentangkan kemampuan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Avolio, Bass & Jung (1999) mengatakan bahwa pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga bentuk perilaku yaitu kharisma, konsiderasi individu dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya perilaku kharisma dipecah menjadi dua yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirational. Dengan demikian kepemimpinan transformasional terdiri dari empat perilaku yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasi, konsiderasi individu dan stimulasi intelektual. Para pemimpin transformasional akan membawa organisasi mereka ke arah masa depan yang mungkin berakibat pada proses dan tingkat prestasi yang secara nyata berbeda. Empat komponen perilaku pemimpin transformasional adalah :

1. *Idealized Influence*, adalah seorang pemimpin yang bertindak sebagai *role model*. Pemimpin ini menunjukkan ketekunan dalam pencapaian sasaran, menunjukkan etika dan moral yang tinggi dalam berperilaku, mementingkan kepentingan umum, mau berbagi sukses dan perhatian, Hasilnya pemimpin menjadi dihormati.
2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin yang memiliki perhatian kepada para pengikutnya, membangun hubungan tenggang rasa dan saling menghargai, mengidentifikasi kebutuhan para karyawannya. Pemimpin ini juga memberikan tantangan, kesempatan belajar dan memberikan pendelegasian guna meningkatkan keterampilan dan kepercayaan
3. *Inspirational Motivation*, adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan. Pemimpin menetapkan harapan yang tinggi dan

menantang pengikutnya mencapai standar yang tinggi dan mampu mengkomunikasikan visinya dengan baik. Pemimpin menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka. Pemimpin ini jika bicara selalu antusias, ia seorang yang optimis. Para karyawan dibantu menemukan makna mendalam dalam bekerja sehingga mereka mau mengikutinya secara suka rela.

4. *Intellectual Stimulation*, adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang mendorong para pengikut untuk menggunakan imajinasi mereka dan memikirkan kembali permasalahan dengan cara dan metode yang baru, mendorong pembelajaran, dan mendorong para pengikut untuk menciptakan solusi dari berbagai masalah. Hasilnya adalah para pengikut diharapkan menjadi lebih kreatif, (Avolio & Bass, 2002)

Kebanyakan pemimpin memperlihatkan gaya transaksional dan transformasional sekaligus, walaupun mereka melakukannya dengan kadar yang berbeda (Avolio & Bass, 2002). Hal senada dikemukakan Luthans (2005) bahwa kepemimpinan yang efektif adalah gabungan antara transaksional dan transformasional. Dengan pemahaman ini maka dalam penelitian ini, dimensi yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan adalah gabungan antara transaksional dan transformasional, yakni *idealized influenced, individual consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, management by exception, contingent reward* dan ditambahkan dengan dimensi *nontransactional passive behavior*.

E. TEORI IMPLISIT

Implicit Leadership Perspective pada dasarnya menyatakan bahwa kepemimpinan tergantung pada persepsi dari para pengikutnya terhadap perilaku aktual dan karakteristik dari orang-orang yang menyebut dirinya pemimpin. Distorsi persepsi tentang pentingnya keberadaan kepemimpinan dalam organisasi meliputi *attribution error, stereotyping* dan *need for situational control* yang akan dijelaskan berikut:

1. *Attributing Control*

Setiap orang memiliki keinginan untuk memberikan atribusi pada setiap kejadian yang dialami agar mereka mampu mengontrol kejadian yang sama di masa yang akan datang. Kesalahan mendasar dari pengatribusian sering kali disebabkan karena sebagian besar orang

cenderung memberi atribut pada orang lain dengan hanya melihat motivasi dan kemampuan mereka secara individu daripada mempertimbangkan faktor situasi yang ada. Dalam konteks kepemimpinan karyawan percaya bahwa setiap kejadian disebabkan karena motivasi dan kemampuan dari pemimpin bukan karena faktor lingkungan.

2. *Stereotyping Leadership*

Stereotype sangat dipengaruhi oleh harapan tentang bagaimana pemimpin yang efektif seharusnya bertindak, sehingga sering kali karyawan menilai keefektifan seorang pemimpin hanya berdasarkan penampilan dan tindakan mereka bukan berdasarkan hasil nyata dari tindakan mereka tersebut.

3. *Need for Situational Control*

Harapan yang tinggi terhadap seorang pemimpin selalu dimiliki oleh setiap orang di mana mereka berharap bahwa pemimpin akan melakukan. Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan yang berbeda. Keyakinan ini disebabkan karena kepemimpinan merupakan cara mudah untuk menyederhanakan setiap kejadian dalam organisasi di mana kegagalan dan kesuksesan organisasi akan lebih mudah dijelaskan dengan melihat kemampuan pemimpin daripada menganalisis faktor lingkungan, dan juga karena adanya kecenderungan yang kuat bahwa kejadian-kejadian yang terjadi dalam kehidupan lebih disebabkan oleh individu bukan karena kehendak lingkungan (McShane, 2008).

F. TEORI KHARISMATIK

Teori kharismatik melihat pemimpin sebagai simbol, komunikasi nonverbal, visi, kemampuan menginspirasi, kepercayaan diri dan kemampuan persuasif yang luar biasa yang dapat mempengaruhi para pengikutnya. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi pengikutnya ketika mereka mampu menyampaikan visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan dan kinerja yang tinggi dan mengemukakan keyakinan bahwa pengikutnya mampu mewujudkan harapan tersebut. Kondisi ini semakin meningkatkan keyakinan dan harga diri dari pengikutnya (Kreitner and Kinichi, 2006). Dari pemahaman ini, pandangan kharismatik ini pada akhirnya hampir sama dengan transformasional. Bass (1985) mengatakan kharisma adalah

bagian penting dari kepemimpinan transformasional namun kharisma itu sendiri tidak cukup untuk proses transformasional.

G. KEPEMIMPINAN SUBSTITUS

Schermerhorn (2010) menyatakan bahwa pendekatan *substitutes leadership* kadangkala hierarki kepemimpinan tidak memiliki dampak yang berarti bagi suatu pekerjaan terlebih apabila variabel-variabel individu, pekerjaan dan organisasi telah memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat dijadikan pengganti sebuah kepemimpinan. Contoh dari variabel-variabel tersebut dijelaskan pada Gambar berikut :

Pada gambar terlihat bahwa akan sulit bagi seorang pemimpin yang memiliki gaya *task oriented* jika para bawahan telah memiliki pengalaman, keahlian dan pelatihan yang baik begitu pula jika pekerjaan telah terstruktur dengan baik. Beberapa contoh dari *neutralizes* dalam gambar di atas menunjukkan apabila pemimpin memiliki posisi kekuatan yang rendah, pengaruh kepemimpinannya akan sangat rendah, walaupun sebenarnya penstrukturan kerja dan dukungan pemimpin sebenarnya masih dibutuhkan. Atau, bila secara fisik seorang pemimpin terpisah dari bawahannya, gaya *task oriented* dan *supportive* juga akan memiliki pengaruh yang rendah walaupun sebenarnya masih dibutuhkan (Schermerhorn R. John et.al. 2010).

1. Servant Leadership

Kepemimpinan ini menyiratkan bahwa para pemimpin sebenarnya memimpin dengan melayani orang lain, para karyawan, pelanggan dan masyarakat dengan karakteristik meliputi mendengarkan, empati, memulihkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang ke depan, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun masyarakat (Kreitner & Kinichi, 2006)

2. Entrepreneur Leadership

Model kepemimpinan ini menjelaskan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada sikap dan keyakinan bahwa pemimpin juga merupakan karyawan sehingga pemimpin bertindak dan memposisikan diri mereka sebagai individu yang memegang peran penting bagi kelangsungan organisasi. Mereka selalu yakin bahwa segala tindakannya

akan menguntungkan serta mereka juga tidak pernah memandang remeh kesalahan sekecil apapun yang

13.6 Kuesioner Untuk Penelitian Variabel Kepemimpinan

IDENTITAS SAMPEL PENELITIAN

1. Nama :
2. Tempat kerja :
3. Jabatan / Pangkat :
4. Pendidikan Terakhir : SLTA D3 S1 S2 S3
5. Masa kerja : Tahun
6. Usia saat ini : Tahun
7. Jenis kelamin : Perempuan / Laki-laki
8. Status :

Petunjuk Pengisian

Pada bagian ini saudara/I diminta untuk mengisi dengan memberi tanda “√” pada pilihan yang sesuai.

Keterangan :

Tingkat Kepuasan	
1. SS = Sangat Setuju / SB = Sangat Baik/Sangat Puas/Sangat Setuju	
2. S = Setuju / B = Baik/Puas/Setuju	
3. CS = Cukup Setuju / CB = Cukup Baik/Cukup Puas/Cukup Setuju	
4. KS= Kurang Setuju / KB =Kurang Baik/Kurang Puas/Kurang Setuju	
5. TS= Tidak Setuju / TB = Tidak Baik/Tidak Puas/Tidak Setuju	

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
	Perilaku Yang Berorientasi Tugas					
1	Pemimpin selalu merencanakan kerja anggota karyawan					
2	Pemimpin selalu mengatur hasil kerja anggota karyawan					
3	Pemimpin elalu mengkoordinasi dan mengelola hasil kerja anggota					
	Perilaku Berorientasi Hubungan					
4	Pemimpin saling mempercayai hasil dan tugas dari anggota karyawan					
5	Pemimpin selalu mengembangkan dan memajukan karir karyawan					
6	Pemimpin selalu memberikan informasi yang jelas kepada anggota karyawan					
7	Pemimpin selalu memberikan apresiasi dan ide karyawan					
8	Pemimpin memberikan pengakuan atas kontribusi anggota karyawannya					
	Kepemimpinan Partisipatif					
9	Pemimpin selalu aktif dan memperbaiki komunikasi antar karyawan					
10	Pemimpin mampu mendorong kerjasama antar anggota karyawan					
11	Pemimpin selalu menyelesaikan koflik yang terjadi di perusahaan					

DAFTAR PUSTAKA

- (Abdul Hakim & Anwar Hadipapo) Manajemen, Volume 9, Nomor 2. PP 491-499. Li Yueh Chen. (2004), "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firms Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438. M. Jae Moon. (2000), "Organizational Commitment Revisited In New York City," *Journal of Business Ethics*, 19, 1, 1-12.
- _____. (2006), "Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square". Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2006), "Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square". Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- A dissertation presented in Doctor of philosophy : Capella University. Pabundu Tika. (2006), *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Richard. M. Steers, Carlos J Sanchez-Ronde and Luciana Nardon. (2010), "Management Across Cultures : Challenges and Strategies".
- Adkinson, Rita. L., dkk. 1987. *Pengantar Psikologi*. Batam : Interaksara.
- alim Wasliman. (2006), *Mengangkat Citra Guru Melalui Penguasaan Kompetensi*. *Mimbar Pendidikan* .3, (27). 63-73.
- Ajayi, I. A., Awosusi, O. O., Arogundade, B. B & Ekundayo, H. T. 2011. *Work Environment as Correlate of Academic Staff Job Performance in South West Negerian Universities*. *European Journal of Educational Studie*. Vol. 3, No. 1.
- Al-Anzi, N. M. 2009. *Work place Environment and Its Impact on Employee Performance*. Theses. Malaysia. Project Manajement Departement in Saudi Aramco. Open University of Malaysia.
- Algifari. 2003. *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Ambar T Sulistiyani dan Rosidah. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta

- Ambar T Sulistiyani dan Rosidah. (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Anoraga Pandji, 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta : Asdi Mahasatya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosadakarya.
- Anwar Sanusi. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat. Batubara,
- Arep, Ishak & Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Armanu Thoyib. (2005), "Hubungan Kepemimpinan,Budaya,Strategi,dan Kinerja:Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Armanu Thoyib. (2005), "Hubungan Kepemimpinan,Budaya,Strategi,dan Kinerja: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol.7, No. 1, Maret 2005, h. 60- 73
- Article ID 511352, 12 pages DOI: 10.5171/2012.511352 Denison and Misra. (1995), "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, Vol. 6, No.2,
- Article ID 511352, 12 pages DOI: 10.5171/2012.511352 Denison and Misra. (1995), "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*, Vol.6, No.2,
- Bernard M Bass and Bruce J Avolio, 1993. "Tansformational Leadership AndOrganizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Bernard M Bass and Bruce J Avolio, 1993. "Tansformational Leadership AndOrganizational Culture," *Public Administration Quarterly*, 17:1, 112-121.
- Brown, B. B. 2003. *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relation-oriented and Task-Oriented leadership Behaviors*. Dissertation. Virginia. Doctor of Philosophy in Human Development Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Bushra, F., Usman, A & Naveed, A. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational*

- Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal Of Business and Science*. Vol. 2, No. 18, pp: 261-267.
- Cristina G. Gallato, Safiah Rashid, Ruswiati Suryasaputra, Ari Warokka, Kristy ireen G. Reamillo dan Haim Hilman bin Abdullah. (2012), “Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction,” *Journal of Innovation Management* .Vol. 2012.,
- Cristina G. Gallato, Safiah Rashid, Ruswiati Suryasaputra, Ari Warokka, Kristy ireen G. Reamillo dan Haim Hilman bin Abdullah. (2012), “Fostering Niches among SMEs in Malaysia through Organizational Commitment, Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction,” *Journal of Innovation Management* .Vol. 2012.,
- Departemen Agama, 1971. *Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Alquran*. Alquran dan Terjemahannya, Jakarta, hal 330.
- Dolatabadi, H. R & Safa, M. 2010. *The Effect Of Directive and Participative Leadership Style on Employees’ Commitment to Service Quality*. *International Bulletin of Business Administration*. Copyright © Euro Journals, Inc. 2010.
- Edgar H Schain. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco. Fuad Mas’ud. (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Edgar H Schain. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey–Bass Publishers, San Francisco. Fuad Mas’ud. (2004), *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Edhi Wasisto. 2014. “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai STIE Adi Bhirawa Surakarta”. *jurnal ADVANCE STIE Adi Bhirawa Surakarta*.
- Ety Rochaetydkk. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media. Ferina Sukmawati. 2008. “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis STIE Yayasan Keluarga Pahlawan Negara*, Vol. 2, No. 3, STIE YKPN.

- Fairholm, M. R. 2009. Leadership and Organizational Strategy. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. Vol. 14, No. 1, Article 3.
- Ferdinand Augusty, 2002. Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen. Semarang : Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Firman Hermawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BPD DIY Cabang Syariah Cik Ditiro Yogyakarta. skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Flemming. (2009), A study of the relationship between transformational leadership traits and organization culture types in improving performance in public sector organizations A caribbean perspective.
- Fred Luthans (2006), Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta. Gibson, James L et al 2006. Organizations (Behavior, Structure, Processes), Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Fred Luthans (2006), Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh, Penerbit Andi, Yogyakarta. Gibson, James L et al 2006. Organizations (Behavior, Structure, Processes), Twelfth Edition,
- Ghozali, I. 2007. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- H. Hadari Nawawi. (2005), "Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)", Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Hadari Nawawi. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hadi Cholichul, 2002. Pengaruh Interdependensi Tugas Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. Makalah disajikan dalam Seminar Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Airlangga Surabaya, 2-3 Agustus.
- Hani Handoko. 2008. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hariyanto V. Heru, 1997. Motivasi dan Kesehatan Mental. Jurnal Anima, 48: 369 377. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hasibuan H. Malayu S.P, 2003. Organisasi Dan Motivasi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hueryren Yeh, and Dachuan Hong. (2012), The Mediating Effect of Organizational commitment on Leadership Type and Job

- Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, V 50 ol. 8, Num. 2, December 2012, PP 50-59.
- Hueryren Yeh, and Dachuan Hong. (2012), *The Mediating Effect of Organizational commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, V 50 ol. 8, Num. 2, December 2012, PP 50-59.
- Husein Umar, (1997), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Hughes, J. 2007. *Office Design in Pivotal to Employee Productivity*. Sandiego: The Daily Transcript.
- Husein Umar, (1997), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakart
- I Gusti Ngurah Gangga Pravasta. dan Desak Ketut Sintaasih. 2014. "Kompensasi Dan Motivasi: Pengaruhnya Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Tjendana Mandra Sakti Denpasar", *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali*, Vol. 3, No. 5.
- Im Wasliman. (2006), *Mengangkat Citra Guru Melalui Penguasaan Kompetensi*. *Mimbar Pendidikan* .3, (27). 63-73.
- Imam Ghozali. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Imam Ghozali. (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19* Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Imam Ghozali.2006.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Janakiraman, R., Parish, J. T & Berry, L. L. 2011. *The effect of The Work and Physical Environment on Hospital Nurses' perceptions and Attitudes: Service Quality and Commitment*. *The Quality Management Journal*. Vol. 8.
- Jonathan Sarwono. 2006.*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Khairunnisa. 2013. "Pengaruh Gaji, Upah, dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ".*Jurnal Teknik Industri FT USU*. Vol. 3, No. 5.
- Khan, M. R., Zianuddin & Jam, F. A. 2010. *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. *European Journal of*

- Sosial Science. Vol. 15, No. 3, pp: 292-298.
- Lee, S. Y & Brand, J. L. 2005. Effect of Control Over Office Workspace on Perceptions of The Work Environment and Work Outcomes. *Journal of Environmental Psychichology*. Vol. 25, pp: 323-333.
- Liliana, Utin Nina Hernina dan Desvira Zain. (2011), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Komitmen dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak, *Jurnal Aplikasi*
- Liliana, Utin Nina Hernina dan Desvira Zain. (2011), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Komitmen dan Kinerja Karyawan di SMAN 9 Pontianak, *Jurnal Aplikasi*
- Linda PraseptiIpkoni. 2006. Analisa Pengaruh Kompensasi Dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karga Bayu Persada Sukoharjo”.skripsi Universitas Sebelas Maret.
- Lingard, H & Lin, J. 2004. Career, Family, and Work Environment Determinants of Organizational Commitment Among Women in The Australian Contruction Industry. *Contrustion Management and Economics*. Vol. 22, pp: 409-420.
- M. Kadarisman.2012. *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- M.C. John dan J.W. Taylor (1999), *Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers*. *International Forum*, Vol.2, No. 1, pp. 25-57.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES, Jakarta.
- McGrow Hill.H. Hadari Nawawi. (2005), “Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk BisnisYang Kompetitif)”, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Meyer, J. P., Allen, N. J & Smith, C. A. 2002. Commitment to Organization and Occupations and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*.
- Moekijat, 2002. *Dasar-dasar Motivasi*. Bandung : CV. Pionir Jaya
- Morrow, M & Blum. 1988. Work Commitment Among Departement of Transfortation Employees, *Profesional Notes. Review of Public Personnel Administration*. Vol. 8, No. 3, pp: 96-104.
- Mowday, R., Steers, R & Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp: 224-247.

- Muhammad Yusron Asrofi. (2007), *Kepemimpinan Islam KH Ahmad Dahlan, Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Pembinaan Kepegawaian*, Jakarta. Gunung Agung, Jakarta.
- Murty Windy Aprilia dan HundiwinarsihGunasti. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)". *Jurnal The Indonesian Accounting Review*, 2(2).
- New York, University Press. Reza Omidifar. (2013), *Leadership Style, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran*. *American Journal of Humanities and Social Sciences* Vol. 1, No. 4, 2013, PP 263-267
- Nimran Umar, 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Nuraini Firmandari: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam | Vol. IX, No. 1, Desember 2014*
- Nurul Indayati, Armanu Thoyib dan Rofiaty, (2012), Pengaruh Keterlibatan Karyawan, dan gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya) ; *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor1 Maret 2012*.
- Nurwati, Umar Nimran, Margono Setiwan dan Surachman. (2012), Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Prilaku kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Perangkat Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara); *Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor1 Maret 2012*. P.L,
- Oluseyi, A. S & Hammed, T. A. 2009. Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences*.
- Prawirosentono Suyadi, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

- Preston, J. B & Brown, W. A. 2004. Commitment and Performance of Non Profit Board Members' in: Non Profit Management and Leadership. Vol. 15, No. 2, pp: 221-238.
- PublicManagement (Motivation, Organizational, Culture, Sector, and Manajerial Level," Public Performance & Management Review, Vol. 24, No. 2, Desember 2000, p. 177-194.
- Ranihusna, D. 2010. Efek Rantai Motivasi pada Kinerja. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 1, No. 2, pp: 90-103.
- RatihIndrayani. 2011. Implementasi Kompensasi Finansial Pada Karyawan Kontrak Bank Syariah Mandiri KC Surabaya Dalam Maqosid Syariah. skripsi Universitas Airlangga Surabaya.
- Rini Jacinta F., 2002 . Summary Of Citing Internet Sites. Stres Kerja (Online), (A:e-Psikologi.htm, diakses 26 September 2002).
- Robbins Stephen, 1996. Perilaku Organisasi. Jakarta : Prenhallindo.
- Saiful Bahri. (2010), Optimalisasi Kinerja Kepala sekolah, Gibon Books, Jakarta. Sudarwan Danim, 2004. Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok, Rineka Cipta, Jakarta.
- Satria NegaraDemokrat.2011. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta).skripsi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Shahzad, K., Rehman, K. U & Abbas, M. 2010. HR Practices and Leadership Style as Predictors of Employee Attitude and Behavior: Evidence From Pakistan. European Journal of Social Sciences. Vol. 14, No. 3, pp: 417-426.
- Stephen P Robbins dan Judge. (2007), Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2. Jakarta : Salemba Empat Wahyudi. (2009), Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran, CV. Alfabeta, Jakarta.
- Stephen P Robbins. (2006), Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Sugito. AT,. (2012), Total Quality Management (TQM) di Perguruan Tinggi, UPT MKK UNNES Press, Semarang.
- Sugiyono. (2011), Statistika untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta Sopiah. (2008), Perilaku Organisasi, CV. Andi offset, Yogyakarta.

- Waridin dan Masrukhin. (2006), “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai”, Ekobis, Vol.7, N
- Winardi, J. 2002. Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wu, Y. C & Shih, K. Y. 2004. The Effect of Gender Role On Perceived Job Stress. The Journal of Human Resource and Adult Learning. Vol. 6, No. 2, pp: 74-79
- Zauniddin Muhamad, 2001. Materi Penyusunan Alat Ukur Perilaku. Surabaya : Fakultas psikologi Universitas Airlangga.

Tentang Penulis



Sri Indrastuti, S., lahir di Kota Pekanbaru Riau pada tanggal 30 Januari tahun 1956. sekolah dasar (SD), selesai Tahun 1966. Sekolah Menengah Pertama (SMP) selesai tahun 1972 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) selesai tahun 1975 semuanya diselesaikan di Yayasan Cendana PT.CPI Rumbai Pekanbaru. Melanjutkan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Riau Pekanbaru tamat tahun 1982. Tahun 1998 melanjutkan pendidikan pada Program Magister Manajemen (S2) Universitas Padjadjaran Bandung tamat tahun 2000. Jenjang pendidikan terakhir S3 Program Doktor dilalui pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang yang dimulai tahun 2004 diselesaikan dengan memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi 16 Agustus 2007. Dikukuhkan sebagai Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau tahun 2009. Pengalaman mengajar setelah diangkat sebagai Dosen PNS Kopertis Wilayah I Medan Tahun 1984 ditempatkan pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan melaksanakan tugas sampai tahun 1989. Selama berada di Medan juga mengajar di Universitas Islam Sumatera Utara (UISU), Universitas Medan Area (UMA), Universitas Cut Nyak Dhin. Mulai tahun 1989 sampai sekarang di tugaskan sebagai Dosen LL DIKTI Wilayah X Dpk Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau (FE-UIR). Disamping mengajar di Program S1 juga mengajar pada Program S2 Ilmu Administrasi dan S2 Agro Bisnis Program Pascasarjana Universitas Islam Riau, Program S2 Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Riau dan Program S2 Universitas Terbuka (UT) Pekanbaru. Penguji dan promotor pada Program Pascasarjana Universitas Jambi dan Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia serta Program Pascasarjana Universitas Islam Riau. serta S2 MM Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia Pekanbaru.



Amries Rusli Tanjung, dilahirkan di Bukittinggi Sumatera Barat, 15 Maret 1950, adalah Guru Besar Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Sekolah Rakyat, SMEP dan SMEA diselesaikan di Bukittinggi. Semenjak tahun 1970 pindah ke Pekanbaru Riau dan melanjutkan pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Riau Jurusan Ekonomi Perusahaan (sekarang jurusan manajemen) menamatkan Sarjana Muda (BA) tahun 1974. Tahun 1976 diangkat jabatan PNS sebagai Asisten Muda sedangkan Program S1 diselesaikan Di Fakultas Ekonomi Universitas Riau Jurusan Manajemen Tahun 1979. Kemudian Gelar Akuntan diraih setelah menyelesaikan pendidikan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara Medan tahun 1988 dan berpengalaman mengajar diberbagai perguruan tinggi seperti Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), Universitas Cut Nyak Dhin dari tahun 1981 sampai tahun 1988. Tahun 1989 kembali ke Fakultas Ekonomi Universitas Riau melaksanakan tugas sebagai dosen tetap. Melanjutkan pendidikan S2 tahun 1998 dan memperoleh Magister Manajemen tahun 2000 pada Universitas Padjadjaran Bandung dan pada tahun 2004 mengikuti Program Doktor (S3) Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang dan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi diperoleh 16 Agustus 2007. Dosen tetap Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau ini dikukuhkan sebagai Guru Besar Akuntansi-Manajemen Tahun 2009. Pengalaman lain memegang jabatan Direktur Akademi Akuntansi Pelita Indonesia dari tahun 1998-2004 dilanjutkan Sekolah Tinggi Ekonomi Pelita Indonesia sampai Tahun 2009. Mengajar untuk mata kuliah Akuntansi dan Manajemen diberbagai Perguruan Tinggi antara lain Akademi Pariwisata Engku Puteri Hamidah 1989- 2003 Universitas Lancang Kuning 1989-2000 dan Universitas Islam Riau 1989 sampai sekarang. Saat Ini menjabat sebagai pengajar dan Ketua Prodi Magister Akuntansi Pengajar pada Prodi Manajemen: Magister Manajemen (MM) dan Magister Sains (MSi) Program Pascasarjana Universitas Riau Pekanbaru. Rektor Institut Bisnis dan Teknologi Pelita Indonesia (IBTPI) Pekanbaru.

ISBN 978-623-255-150-3



9 786232 551503