

Manajemen Sumber Daya Manusia

**Kumpulan Teori MSDM
yang dapat dijadikan sumber teori
bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi**



Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM

MANAJ

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kumpulan Teori MSDM yang dapat dijadikan sumber teori
bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

UU No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat 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 peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak Terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kumpulan Teori MSDM yang dapat dijadikan sumber teori
bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi

Oleh:

Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM



deepublish | publisher

Jl.Rajawali, Gg Elang 3, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman

Jl.Kaliurang Km.9,3 - Yogyakarta 55582

Telp/Faks: (0274) 4533427

Hotline: 0838-2316-8088

Website: www.deepublish.co.id

E-mail: deepublish@ymail.com

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam terbitan (KDT)

Manajemen Sumber Daya Manusia:

Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM

Yogyakarta: deepublish, Januari 2012

viii + 158 hal; 18,2 x 25,7cm

ISBN 978-602-8981-49-1

Kategori buku: Manajemen

Copyright © 2012 by deepublish
(Grup Penerbitan CV.BUDI UTAMA)

Anggota IKAPI DIY

All rights reserved

Penulis: **Dr. Ir. H. R. Zulkifli Noor, SH., MH., MM**

Desain Cover: Rachmat Kozara

Layout: Gustraprasaja Galih Jatisantosa

Isi diluar tanggung jawab percetakan

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

KATA PENGANTAR

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena itu berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain secara lugas Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi sesuatu hal yang menarik penulis untuk mengulasnya lebih dalam dari berbagai sumber dan dari hasil penelitian dari penulis sendiri, serta dijadikan sebuah buku yang diharapkan dapat bermanfaat, baik bagi para praktisi bisnis yang memberikan perhatian pada pengembangan sumber daya manusianya, maupun bagi para akademisi dalam melakukan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Penulis mengucapkan terimakasih pada fihak-fihak yang telah membantu penulis dalam proses penulisan buku ini, baik secara material maupun non material, yaitu istri dan anak-anak penulis yang selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan buku ini, demikian juga kepada rekan-rekan penulis, pimpinan perguruan tinggi tempat penulis belajar dan mengajar, para pakar MSDM yang penulis sadur pendapatnya dalam buku ini terutama yang dipublikasikan melalui internet, serta kepada siapa saja yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam kata pengantar ini, penulis haturkan terimakasih, semoga Allah SWT membalas dengan pahala yang berlimpah.

Penulis juga mengharapkan adanya kritik dan saran bagi perbaikan konten buku ini, karena penulis yakin bahwa isi buku ini masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki dan dikembangkan, sehingga pada edisi berikutnya bisa menjadi tulisan yang lebih berkualitas. Demikian kata pengantar ini, semoga kehadiran buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini menjadi inspirasi bagi para pembacanya.

Wabillahitaufiq Walhidayah, Wassalamu' Alaikum Wr.Wb.

Jakarta, Januari 2012

Penulis,

Dr. Ir. H.R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PEMBERDAYAAN PEGAWAI	1
BAB II KEPEMIMPINAN	5
BAB III KOMPETENSI PEGAWAI	19
BAB IV KEPUASAN PEGAWAI	23
BAB V LOYALITAS PEGAWAI	29
BAB VI BUDAYA ORGANISASI	33
BAB VII PELATIHAN PEGAWAI	43
BAB VIII MOTIVASI KERJA	51
BAB IX KOMPENSASI PEGAWAI	61
BAB X KOMITMEN ORGANISASI	67
BAB XI KEDISIPLINAN PEGAWAI	75
BAB XII PERILAKU ORGANISASI DAN BIROKRASI	79
BAB XIII POLA PENGEMBANGAN KARIER	91
BAB XIV KINERJA PEGAWAI	99
BAB XV HUBUNGAN INDUSTRIALISASI DENGAN MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	105
A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja	105
B. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja	105
C. Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	106
D. Proses Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	106
E. Langkah - Langkah Penerapan Sistem Manajemen K3	109
F. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen K3	110
G. Pentingnya Manajemen K3 dalam Industri	110
H. Hal-Hal Yang Dilakukan Pekerja Sosial Industri	113

BAB XVI SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	115
A. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	115
B. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	115
C. Fungsi Sumber Daya Manusia	116
D. Keterkaitan Antara SISDM Dengan Aktifitas SDM	119
E. Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	119
F. Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	121
G. Database HRIS	122
H. Proses Sistem Informasi SDM	123
BAB XVII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERKEMBANGAN GLOBAL	139
DAFTAR ISI	153

15
15
15
16
9
9
1
2
3
9
3

BAB I PEMBERDAYAAN PEGAWAI

Kahreh, Ahmadi, and Hashemi (2011 : 26) menyatakan *empowerment is a concept that links individual strengths and competencies, natural helping systems and proactive behaviour to social policy and social change.* Pemberdayaan merupakan suatu konsep yang menghubungkan kekuatan dan kompetensi individu, sistem pembantu alami, dan perilaku proaktif dengan kebijakan sosial dan perubahan sosial. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam suatu organisasi, bahkan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi yang menjalankan operasinya. Sebagai faktor dalam organisasi, manusia tidak dapat hanya sekedar dipandang seperti faktor-faktor produksi yang lain, misalnya peralatan, modal, teknologi dan sebagainya, tetapi manusia harus lebih dipandang sebagai mitra kerja dari seluruh yang ada dalam organisasi itu.

Sedangkan menurut Tows (2011 : 1) *employee empowerment theory postulates that if employees are informed and free to behave in a less encumbered manner, they are enabled to carry-out their job responsibilities more effectively and efficiently.* Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Pentingnya pengkoordinasian sumber daya manusia dalam operasi organisasi, karena manusia sebagai individu mempunyai kebutuhan, kepentingan, keinginan, perasaan, sikap, perilaku yang setiap individu mempunyai perbedaan dan semuanya ingin dipenuhi. Lebih lagi bagi suatu organisasi yang seluruh sumber daya utamanya adalah manusia, keluaran yang dihasilkan berupa jasa dan yang menikmati jasa tersebut adalah masyarakat (Publik).

Tutar, Altinoz, and Cakiroglu (2011 : 6319) menyatakan *empowerment is the period of improving the decision making ability of the employees through cooperation, sharing, training, education and team work.* Pemberdayaan adalah periode meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan karyawan melalui kerjasama, berbagi, pelatihan, pendidikan dan tim bekerja. Antara Sumber daya manusia sebagai penghasil jasa dan masyarakat sebagai pengguna jasa tersebut tentunya mempunyai perbedaan kepentingan, yang sulit untuk ditemukan. Jika pengguna jasa (Masyarakat) merasa tidak terpenuhi kebutuhannya, maka muncullah ketidak puasan yang dapat berupa komplain, protes, demo, acuh dan sebagainya. Oleh karena itu titik berat perhatian

pimpinan terhadap sumber daya manusia menjadi sangat penting melalui kerjasama, berbagi, pelatihan, pendidikan dan tim bekerja.

Yazdani, Yaghoubi, and Giri (2011 : 268) menyatakan bahwa :

Empowered employees think about their job and work life more meaningfully and their involvement will deal directly with continuous improvement in systems and work processes. In empowered organizations, employees with the sense of belonging, excitement, and pride, will implement their best innovations and ideas. In addition, they work with a sense of responsibility and prefer interests of the organization to theirs.

Karyawan yang diberdayakan berpikir tentang pekerjaan dan kehidupan mereka menjadi lebih bermakna dan keterlibatan mereka akan berhubungan langsung dengan perbaikan terus-menerus dalam sistem dan proses bekerja. Dalam organisasi diberdayakannya karyawan akan memiliki rasa memiliki yang lebih, merasakan kegembiraan dan kebanggaan, serta akan melaksanakan inovasi dan ide-ide terbaik. Selain itu, mereka bekerja dengan rasa tanggung jawab dan lebih suka memprioritaskan kepentingan organisasi mereka. Karena itu dapat dikatakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga dapat dikatakan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen serta bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: **Pertama**, pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. **Kedua**, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. **Ketiga**, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

LTSN Hospitality (2011:133), *empowerment is the extent to which one party to a relationship can compel to the other to do something he otherwise would not do voluntarily.* Pemberdayaan adalah sejauh mana salah satu pihak dapat berhubungan dengan pihak lain dengan tanpa paksaan untuk melakukan sesuatu yang sebaiknya secara dilakukan secara sukarela. Dalam upaya mengatasi tantangan seperti inilah diperlukan strategi pemberdayaan pegawai, dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada akar persoalannya yaitu meningkatkan kemampuan pegawai dan produktivitas kerja, yang merupakan bagian tertinggal melalui

pengembangan dan mendinamiskan potensinya dengan kata lain pemberdayaan dan pembinaan. Upaya berupa pengalihan sumber daya untuk meningkatkan potensi pegawai akan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga baik sumber daya manusia, maupun sumber daya perusahaan lainnya dapat lebih produktif.

Khan, Saboor, Khan, and Ali (2011 : 256) menyatakan bahwa :

Empowerment is based on two perspectives namely structural perspective and psychological perspective. Structural empowerment focuses on empowering management practices such as delegation of decision making from upper to lower levels of organization and increasing access to information and resources among individuals at the lower levels. For psychological empowerment is defined as a motivational construct manifested in cognitions reflecting an employee's orientation to his or her work roles. It measures the extent to which employees perceive they are allowed to use their own initiative and judgment in performing their jobs.

Pemberdayaan didasarkan pada dua perspektif yaitu perspektif struktural dan perspektif psikologis. Pemberdayaan struktural berfokus pada pemberdayaan praktek-praktek pengelolaan seperti delegasi keputusan dari atas untuk menurunkan tingkat organisasi dan meningkatkan akses ke informasi dan sumber daya di antara individu di tingkat lebih rendah. Untuk pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai membangun motivasi yang diwujudkan dalam kognisi mencerminkan orientasi karyawan yang berperan dalam pekerjaan. Mengukur tingkat mana karyawan melihat mereka diperbolehkan untuk menggunakan inisiatif dan penilaian mereka sendiri dalam melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian pemberdayaan dan pembinaan tidak hanya memulihkan dan mengembangkan nilai tambah bagi perusahaan, tetapi juga nilai tambah bagi para pegawainya, yaitu sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya.

Fernandez and Moldogaziev (2011 : 4) menyatakan bahwa *employee empowerment is a relational construct that describes how those with power in organizations (i.e., managers) share power and formal authority with those lacking it (i.e., employees)*. Pemberdayaan merupakan suatu pendelagasian wewenang dari atas dalam hal ini manajer pada bawahannya dalam hal ini pegawai dengan diperkuat oleh otoritas yang formal. Sedangkan Kim (2011 : 6) *has said that it is easy to define empowerment when employees are not*

given any but on the other hand it is used differently in different organizations and in different ways by individuals so that it is also difficult to define. Pemberdayaan ketika pegawai tidak diberikan apapun tetapi di sisi lain dipekerjakan dengan pekerjaan yang berbeda dalam organisasi yang berbeda dan dengan cara yang berbeda oleh individu sehingga sulit juga untuk menentukannya.

BAB II KEPEMIMPINAN

Ahmad and Gelaidan (2011 : 3-4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan gabungan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yaitu *transformational leadership has been defined as "the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives. Transactional leadership is expected to be associated with employee commitment to organizational change.* Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam asumsi sikap dan komitmen anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional diharapkan dapat dihubungkan dengan komitmen pegawai pada perubahan organisasi.

Ali (2011 : 43) menyatakan bahwa *leadership is defined as the ability to influence others to achieve organizational goals. In this regard, the individual can be leaders of the two main styles of behavior, orientation to the task (task orientation) and the tendency to mutual relations between people (relationship orientation).* Berdasarkan pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Dapat juga kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penuh semangat. Secara umum maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Alkahtani, Jarad, Sulaiman, and Nikhbin (2011 : 71) *leadership is a process of interaction between leaders and subordinates where a leader attempts to influence the behavior of his or her subordinates to accomplish organizational goals. Also mentioned that leadership is described as the selection of bases of influences.* Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Selain itu banyak pula contoh mengenai pemimpin dan kepemimpinan yang baik sehingga mempunyai daya tarik tersendiri untuk mempelajarinya. Meskipun

demikian masih tetap sulit untuk menirunya sehingga dalam praktek hanya beberapa pemimpin saja yang dapat menerapkan kepemimpinan dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan.

Alkahtani, Jarad, Sulaiman, and Nikhbin (2011 : 83) mengukur kepemimpinan yang efektif dengan 11 item, yaitu :

1. *Reduce employee turnover rate* (mengurangi keluar masuk pegawai)
2. *Reduce possible resistance by followers on leader's request* (mengurangi perlawanan dari pengikutnya dari permintaan pimpinan)
3. *Provide personal growth (skills, training, promotion) to the members* (Meningkatkan pertumbuhan personal (keahlian, pelatihan, promosi).
4. *Improve group cooperation* (memperbaiki kerjasama tim)
5. *Improve morale of members* (memperbaiki moral anggota)
6. *Increase overall contribution to the company* (meningkatkan kontribusi pada perusahaan)
7. *Gain respect of other departments* (mendapatkan rasa hormat dari departemen lain).
8. *Be better prepared to face future challenges* (mempersiapkan dengan baik untuk menghadapi tantangan pada masa yang akan datang)
9. *I have adopted improved procedures for doing my job* (saya telah mengadopsi perbaikan prosedur untuk pekerjaan saya).
10. *I have changed how my job was executed in order to be more effective* (saya telah merubah bagaimana supaya pekerjaan saya menjadi lebih efektif)
11. *I have instituted new work methods that were more effective for the company* (saya telah mempelajari metode kerja baru yang lebih efektif untuk perusahaan).
12. *I have changed organizational rules or policies that were non-productive or counterproductive* (saya telah merubah aturan atau kebijakan organisasi yang tidak produktif atau kontraproduktif).
13. *I have contributive suggestions for improving how things operate within the organization* (saya telah berkontribusi untuk memperbaiki aktivitas organisasi yang lebih baik).
14. *I have corrected faulty procedures or practices* (saya telah meng-koreksi prosedur atau pelaksanaan yang gagal/ tidak baik).
15. *I have eliminated redundant or unnecessary procedures* (saya telah menghilangkan prosedur yang berlebihan).
16. *I have implemented solutions to pressing organizational problems* (saya

telah memberikan solusi pada permasalahan organisasi).

17. *I have introduced new structures, technologies, or approach to improve efficiency* (saya telah memperkenalkan struktur , teknologi, atau pendekatan yang baru untuk memperbaiki efisiensi).

Chipunza, Samuel, and Mariri (2011 : 8339) *leadership as the process whereby one individual influences others to willingly and enthusiastically direct their efforts and abilities towards attaining defined group or organizational goals*. Kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja diteropong. Setiap pendekatan akan melahirkan pengertian. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan kecakapan yang harus dimilikinya dibandingkan dengan anggota lainnya. Dengan demikian kelebihan – kelebihan inilah mereka dapat memiliki kewibawaan sehingga dipatuhi oleh para pengikutnya. Kelebihan yang dimiliki tersebut beraneka ragam di antaranya adalah : kelebihan moral, semangat kerja, keterampilan, kecerdasan, keuletan dan sebagainya. Secara tegas Duric (2011 : 192) menyatakan : Seorang pemimpin itu harus mempunyai kelebihan-kelebihan (*superior qualitis, siperieure hoedanigheden*) yang cukup dan meyakinkan di atas para bawahan atau pengikut yng manapun. Makin tidak cukup kelebihan-kelebihannya, makin lemah *leadershipnya*, makin banyak sifat dan kemampuan kebiasaan superiornya makin kuat kepemimpinannya “

George, Janodia, Subrahmanyam, and Rao (2011 : 32) mengemukakan bahwa “kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati, sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. “ Keadaan tersebut dapat terjadi karena banyaknya definisi tentang kepemimpinan. Terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini.” Perkembangan definisi baru kepemimpinan menjadi berkurang setelah George at.all melakukan observasi. Setelah itu kepemimpinan didefinisikan berdasar ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif.

Dari berbagai definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan berhubungan dengan suatu proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh tersebut sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain

untuk mengstruktur kegiatan serta hubungan di dalam sebuah organisasi atau kelompok guna mencapai tujuan.

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi ini dapat dilihat dari berbagai teori dan pendekatan yang ada, satu di kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokkan kedalam tiga periode (Grove, 2011 : 2-3), yakni mulai tahun 1910 sampai Perang Dunia II, periode kedua adalah periode perilaku (*behavior period*) dimulai setelah Perang dunia II sampai akhir tahun 1950, dan periode selanjutnya adalah periode kontigensi yang dimulai sejak tahun 1960 – an hingga saat ini.

Pendekatan sifat berupaya mengidentifikasi kombinasi ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut. Anggapan yang ada dalam pendekatan ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Sementara itu pendekatan perilaku berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif. Pendekatan ini memusatkan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Beberapa teori yang terkenal dalam kelompok pendekatan ini antara lain: *Studi University of Michigan* dari Rensis Likert (2000) yang mengatakan bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu pemimpin yang berorientasi karyawan (pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi) dan pemimpin yang berorientasi produksi (pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan), studi Ohio State University yang menyatakan bahwa terdapat dua kategori/dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *structure* awal (sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan) dan pertimbangan (sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka), dan kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton (2000) yang menggambarkan tentang matrik sembilan kali sembilan yang membayangkan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan.

Pada prinsipnya kedua pendekatan pertama ini berupaya untuk mengidentifikasikan suatu gaya kepemimpinan terbaik. Dalam era selanjutnya, disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang “terbaik” yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional/kontigensi menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang

digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya.

Teori-teori situasional yang banyak diadopsi antara lain : Teori kontigensi Model Fiedler yang mengemukakan bahwa loyalitas kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin; *Teori Leader – Member – Exchange (LMX)* yang berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka.

Individu-individu ini menyusun “kelompok – dalam” mereka dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari si pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam “kelompok-luar”, mereka memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal; Teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya; *Path Goal Theory* dari Robert House yang menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan segera atau kepuasan masa depan dan *Leadership Participation Model* dari Victor Vroom dan Phillip Yetton yang mengembangkan suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan.

Periode kontigensi juga ditandai dengan adanya beberapa pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan (Kassim and Sulaiman, 2011 : 233) yaitu diantaranya: Teori Atribusi Kepemimpinan yang menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata hanyalah suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain: Teori Kepemimpinan Karismatik yang mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dan kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu: dan kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

Kebanyakan teori kepemimpinan yang ada seperti Studio Ohio, model Fiedler, teori jalur tujuan dan model partisipasi pemimpin memperhatikan pemimpin transaksional , dimana pemimpin ini merupakan model

kepemimpinan dengan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Kassim and Sulaiman, 2011 : 233).

Seperti halnya dengan Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585) yang memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan – imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian, Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas dari pada pakar yang lainnya.

Salah satu komponen dari perilaku transaksional (disebut perilaku "*contingen reward*") mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan – imbalan dan penggunaan insentif dan *contingent reward* untuk mempengaruhi motivasi kerja.

Komponen kedua (disebut "*active management by exception*") termasuk pemantauan dari para bawahan dan tindakan – tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan secara efektif. Komponen ketiga (disebut "*passive management by exception*") yang baru-baru ini telah ditambahkan oleh Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585), yakni memasukan penggunaan *contingent punishment* dan tindakan – tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar – standar loyalitas yang dapat diterima.

McFarlane (2011 : 29) memandang teori – teori seperti teori LMX dan teori Path Goal sebagai penjelasan mengenai kepemimpinan transaksional. Ia memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai proses – proses yang berbeda namun tidak saling eksklusif, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu – waktu dan situasi – situasi yang berbeda.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi. Organisasi membutuhkan Visi, dorongan dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal – hal yang sifatnya terinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, dan memberikan *reward dan punishment*.

Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011: 1585) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan-gagasan yang lebih awal dari pakar lainnya. Tingkat sejauhmana seorang

pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada apa yang awalnya diharapkan dari mereka,

Kepemimpinan Transformasional lebih kuat dalam penggunaan visi dan inspirasi dalam pendekatannya, cenderung untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan secara jelas dan mudah diterima, dengan demikian anggota dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk menggunakan konsep dan identifikasi tujuan sumber – sumber motivasi, berusaha untuk membangun rasa memiliki sebagai bagian dari anggota kelompok, daripada memberikan penghargaan untuk suatu hasil yang dicapai, dan juga melibatkan kelompok dalam proses pengambilan keputusan

Kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkan, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transcendental untuk diterapkan dalam organisasi

Faktor utama dari model kepemimpinan transformasional menurut Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585), adalah “Charisma” atau pengaruh ideal dimana bawahan percaya dan akan terikat secara emosional dengan pimpinan, disini pimpinan menjadi model dan berperilaku membesarkan hati dengan memberi kepercayaan, penghargaan dan percaya diri, “*Inspirational Motivation*” dalam hal ini pimpinan menunjukkan visi dan misi organisasi serta meyakinkan bahwa hal itu bisa dicapai dengan partisipasi semua pihak, dengan jalan menyampaikan keinginan pada masa mendatang dan menjelaskan rencana pencapaiannya,” *Intellectual simulation*” yaitu bawahan dirangsang untuk mempertanyakan cara mereka melakukan pekerjaan selama ini dan mencoba melakukan sesuatu yang baru, dan “*Individualised Consideration*”, yang diartikan penugasan pada bawahan merupakan kesempatan untuk belajar, sebagai usaha memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi yang optimal

Fungsi kepemimpinan selalu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing - masing. Dalam membuat keputusan,

pimpinan harus memperhatikan keadaan sosial organisasinya, sehingga keputusan itu akan dirasakan sebagai keputusan bersama dan akan menjadi tanggung jawab bersama termasuk dalam pelaksanaannya.

Kemampuan pimpinan dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang dapat dilihat dari tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kecuali itu dapat juga dilihat dari bagaimana dukungan dari seluruh bawahan dalam melaksanakan tugas - tugas pokok organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijakan pimpinan.

Sabir, Sohail, and Khan (2011 : 148) secara umum seorang pimpinan sebaiknya memenuhi beberapa ciri berikut ini :

- 1) Mempunyai pendidikan umum yang luas.
Yang dimaksud dengan pendidikan dalam hal ini bukan pendidikan formal yang diakhiri dengan suatu gelar, tetapi bahwa seorang pimpinan yang baik harus seorang yang "*Generalist*" yang baik pula sehingga ia akan mampu mengembangkan kemampuan manajerial yang mendalam.
- 2) Kemampuan berkembang secara mental
Seorang yang secara mental sudah tidak dapat berkembang lagi, maka dapat diibaratkan orang itu telah mengalami proses menuju ke kematian, artinya apa yang dilakukan dan dipikirkan stagnasi, pimpinan yang secara mental tidak berkembang lagi identik dengan sebuah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga bagaimanapun lingkungannya, ia akan tetap seperti itu.
- 3) Ingin Tahu.
Seorang pimpinan harus secara sadar bahwa lingkungan, apakah itu peraturan, perekonomian, politik, teknologi, budaya akan mengalami perubahan. Perubahan-perubahan tersebut seyogyanya mendapat perhatian, karena perhatian itu merupakan bagian dari kepemimpinan, sehingga pimpinan akan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dan pada umumnya pimpinan seperti itu merasa tidak puas terhadap apa yang telah dihasilkan.
- 4) Mempunyai kemampuan analitis.
Pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk menganalisa situasi yang didapati secara teliti, cermat, matang, mantap dan komprehensif, agar mendapatkan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Lebih - lebih dimasa yang serba tidak pasti seperti ini,

kemampuan seseorang untuk menganalisa lingkungannya menjadi penting, sehingga keputusan yang diambil akan lebih berkualitas.

5) Memiliki daya ingat yang kuat.

Pimpinan pada masa modern seperti ini akan dihadapkan pada maraknya informasi. Pimpinan harus mampu mendapatkan informasi tersebut dengan baik. Sesuai dengan perkembangannya, informasi yang dihadapi pimpinan seringkali dalam volume yang sangat besar dan dengan kecepatan yang tinggi. Pimpinan tidak 100% akan menyerahkan hal itu pada komputer begitu saja, oleh karenanya pimpinan sebagai manusia harus mengolah informasi dengan volume besar dan kecepatan tinggi. Hal ini akan dapat terlaksana jika pimpinan mempunyai daya ingat yang baik.

6) Kapabilitas integratif.

Berkembangnya bidang spesialisasi yang semakin beraneka ragam, kepentingan - kepentingan yang berbeda - beda dan fungsi - fungsi yang semakin kompleks diperlukan kapabilitas yang integratis, yaitu kemampuan pimpinan yang mencakup berbagai aspek sangat penting. Dengan kapabilitas integratif pimpinan akan mampu menggerakkan organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh kearah pencapaian tujuan.

7) Keterampilan berkomunikasi.

Pimpinan harus mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis, khususnya jika pimpinan sedang memberikan perintah (Instruksi), petunjuk, pedoman, nasehat dan lain sebagainya. Komunikasi dapat secara vertikal maupun secara horisontal, yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan sesama pimpinan maupun komunikasi dengan bawahannya.

8) Rasionalitas dan Obyektivitas.

Sikap rasional dan obyektif harus ditanamkan dalam diri pimpinan, sebab tidak mungkin seorang pimpinan akan bertindak secara emosional dan subyektif. Hal seperti ini dapat mempengaruhi kualitas dari keputusan yang diambil.

9) Pragmatis.

Keputusan yang diambil selalu dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada serta bidang masing - masing.

10) *Sense of urgency.*

Seorang pimpinan harus mampu membuat skala prioritas atas beberapa kegiatan, sehingga mampu mengarahkan sumber daya yang ada secara optimal.

11) *Sense of timing.*

Pimpinan harus dapat mengatur waktu, kapan waktu yang tepat atau tidak tepat dalam melakukan suatu tindakan, yang jika dikaitkan dengan tugas dan pekerjaan, hal ini menjadi sangat penting.

12) *Sense of cohesiveness.*

Seorang pimpinan harus menciptakan agar dirinya menyatu dengan bawahan, kolega setingkat dan atasan. Hal ini sangat penting jika dikaitkan dengan pengembangan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.

13) *Sense of relevance.*

Segala tindakan atau keputusan yang diambil harus sesuai atau relevan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya.

14) *Kesederhanaan.*

Biasanya bawahan akan meneladani sikap-sikap yang dikembangkan oleh pimpinannya. Dengan demikian pimpinan harus menunjukkan kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja serta cara bertindak. Semua itu dilakukan dengan tidak berbelit-belit sehingga mudah diikuti arahnya.

15) *Keberanian.*

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia perlu memiliki keberanian yang semakin tinggi dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas pokoknya.

16) *Kemampuan mendengar.*

Seorang pimpinan harus mampu dan mau mendengarkan berbagai pendapat atau saran atau usulan dan bahkan kritik yang disampaikan oleh bawahannya.

17) *Ketegasan.*

Pimpinan harus memiliki tingkat ketegasan yang tinggi dalam menghadapi situasi yang semakin tidak pasti dalam rangka upaya menjamin stabilitas organisasi meskipun dihadapkan pada berbagai resiko yang tidak dapat dihindarkan.

Menurut Djunaidi Maskat (1996) mengatakan bahwa ciri- ciri khusus Manajemen Puncak (top manajemen) meliputi :

1) *Menentukan misi (mission).*

Menentukan misi dari organisasi dalam rangka melaksanakan tugas pokok, *Top Management* ini menentukan misi dari organisasi, sehingga dapat membawa kesan masyarakat tentang organisasi.

2) *Menentukan kebijaksanaan.*

Dengan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki (personil, anggaran, material), dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka pimpinan puncak ini menentukan kebijaksanaannya. Dengan demikian kebijaksanaan itu berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan.

3) *Menentukan strategi umum.*

Dengan mengetahui keadaan kekuatan dan kelemahan sendiri yang ada serta peluang-peluang yang ada dan ancaman yang dihadapi, yang kemudian disebut dengan *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats)*. Oleh karena itu strategi apa yang sebaiknya diterapkan agar tujuan mudah dicapai.

4) *Perilaku.*

Hampir segala hal yang dilakukan oleh pimpinan akan dianggap sebagai panutan oleh seluruh anggota dalam organisasi. Jika ada diantara pimpinan yang melakukan hal-hal yang menyimpang (kurang pantas), maka hal ini akan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku para bawahannya.

5) *Kekompakan dan keterpaduan.*

Pimpinan puncak mempunyai pengaruh yang kuat bagi pelaksanaan tugas anggota dilapangan. Jika kekompakan dan keterpaduan antara pimpinan dengan pimpinan, anggota dengan anggota, dan pimpinan dengan anggota tidak ada, maka sudah dapat dipastikan bahwa kebijakan yang dibuat kurang bagus, maka pencapaian tujuan juga tidak mudah dilaksanakan.

6) *Pengembangan individu.*

Pegawai yang belum mampu mencapai puncaknya harus diarahkan agar mereka benar - benar ikut merasakan dan pimpinan harus membuat skala prioritas dalam hal pengembangan individu sebagai pendukung utama jalannya roda organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, diperlukan peran dari setiap individu yang ada di dalamnya, yaitu pimpinan dan bawahan. Pimpinan sebagai penggerak dinamika kehidupan organisasi mempunyai peran yang sangat penting untuk memberi arah kemana organisasi itu hendak dibawa.

Mohammad, Zeaud, and Batayneh (2011 : 36-37) Ada beberapa cara pengukuran keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi, yaitu :

1) *Teori sifat kepemimpinan.*

Teori sifat bermula dari adanya pemikiran bahwa pemimpin dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Dengan demikian kemampuan untuk memimpin bukan diperoleh melalui suatu usaha tetapi diterima sebagai warisan. Dalam perkembangan berikutnya pendekatan sifat mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu, seperti daya fisik atau keakraban, mengenai esensial bagi kepemimpinan yang efektif, Kualitas bawaan pribadi ini seperti kecerdasan, dipandang dapat dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain.

Dengan demikian setiap orang pada dasarnya potensial untuk menjadi pemimpin. Untuk mewujudkan potensi setiap orang jadi pemimpin, maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan yang baik dan berusaha memperoleh menjadi pemimpin.

Teori sifat (*Trail Theories*) kepemimpinan bermula dari gagasan para ahli yang mencoba untuk mengungkap sifat - sifat yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan tanpa membawa sifat - sifat kepemimpinan ada empat ciri utama yang mempengaruhi kesuksesan seorang pimpinan dalam memimpin organisasinya, yaitu :

- a) Kecerdasan (*intellegency*).
- b) Kedewasaan dan hubungan sosial.
- c) Motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi.
- d) Sikap hubungan manusiawi.

Teori ini bersifat deskriptif.

2) *Sifat perilaku pribadi.*

Teori ini cenderung kepada pengungkapan mengenai sifat perilaku pribadi dalam melakukan kepemimpinan dibanding dengan sifat - sifat kepemimpinannya. Dalam sifat perilaku pribadi telah ditemukan bahwa bagaimana seorang pimpinan berperilaku dalam rangka memberikan kepuasan dan loyalitas pegawainya dibanding mencari-cari kesuksesan kepemimpinan. Perilaku pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan terdapat dua sifat, yaitu sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan/tugas (*job centered*)

dan sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan/hubungan (*employee centered*). Teori lain yang mendukung pendapat ini mengatakan bahwa *sifat* perilaku kepemimpinan yang utama adalah (1) struktur pemberian inisiatif yaitu pimpinan yang menekankan pada penyelesaian tugas dan, (2) pertimbangan, yaitu pemimpin yang memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok

3) Teori Kelompok.

Dalam kepemimpinan, bahwa suatu organisasi harus dianggap sebagai satu kelompok besar yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan, sehingga hubungan interpersonal sangat diutamakan.

4) Teori situasional.

BAB III KOMPETENSI PEGAWAI

Ariffin and Zailani (2011 : 189) menyatakan bahwa *competency is defined as a characteristic of an employee that contributes to successful job performance and the achievement of organizational results*. Kompetensi merupakan karakteristik dari pegawai yang memiliki kontribusi meningkatkan kinerja dan mencapai hasil organisasi. Ariffin at.all juga menegaskan bahwa kompetensi *these include knowledge, skills and abilities plus other characteristics such as values, motivation, and initiative and self-control*. Kompetensi itu termasuk pengetahuan, keahlian dan kemampuan ditambah dengan karakteristik lain, seperti nilai-nilai, motivasi, dan inisiatif, serta pengendalian diri.

Beheshtifar and Moghadam (2011 : 113) menyatakan bahwa *competency is a feature that refers to a form of human capital or human resources that can cause productivity*. Kompetensi merupakan suatu fitur yang merfer pada modal SDM atau SDM yang dapat meningkatkan produktivitas. Beheshtifar at.all (2011 : 114) membagi kompetensi dalam beberapa komponen, yaitu :

1. *A collection of knowledge, skill, abilities, motivation, belief, values, and interest*. (kumpulan dari pengetahuan, keahlian, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, dan ketertarikan).
2. *Related to a major part of job* (terkait dengan bagian pekerjaan utama).
3. *Related to effective performance* (terkait dengan kinerja yang efektif).
4. *Observable and measurable against accept standards* (dapat diamati, dapat diukur sesuai standar).
5. *Related to the future strategic directions* (terkait langsung dengan stratejik yang akan datang).
6. *Can be improved through education and reformation* (dapat diperbaiki melalui pendidikan dan reformasi).

Baoduo and Baoduo (2011 : 19) menyatakan bahwa *competencies are acquired by professional educators through training at seminars, workshops and conferences and usually serve as the personnel development goals that have to be achieved*. Kompetensi memerlukan pembelajar yang profesional melalui pelatihan di seminar, workshop, dan konferensi, serta selalu melayani tujuan pengembangan personal yang harus dicapai. Dari pernyataan tersebut setiap pegawai pada suatu organisasi harus mengembangkan kompetensi sesuai

dengan pekerjaannya masing-masing, adapun pengembangannya dapat dilakukan oleh organisasi yaitu dengan mengadakan pelatihan, pendidikan formal, seminar, workshop, konferensi, dan lain-lain yang tujuannya adalah bagaimana tujuan organisasi dapat tercapai, serta kinerja organisasi meningkat.

CIPD (2011 : 9) berdasarkan hasil penelitiannya, menghasilkan ukuran-ukuran kompetensi, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.1. Ukuran Kompetensi

<i>Theme</i>	<i>Management Competency</i>	<i>Description</i>
<i>Supporting employee growth</i>	<i>Autonomy and empowerment</i>	<i>Has trust in employee capabilities, involving them in problem-solving and decision-making</i>
	<i>Development</i>	<i>Helps employees in their career development and progress</i>
	<i>Feedback, praise and recognition</i>	<i>Gives positive and constructive feedback, offers praise and rewards good work</i>
<i>Interpersonal style and integrity</i>	<i>Individual interest</i>	<i>Shows genuine care and concern for employees</i>
	<i>Availability</i>	<i>Holds regular one-to-one meetings with employees and is available when needed</i>
	<i>Personal manner</i>	<i>Demonstrates a positive approach to work, leading by example.</i>
	<i>Ethics</i>	<i>Respects confidentiality and treats employees fairly</i>
<i>Monitoring direction</i>	<i>Reviewing and guiding</i>	<i>Offers help and advice to employees, responding effectively to employee requests for guidance</i>
	<i>Clarifying expectations</i>	<i>Sets clear goals and objectives, giving clear explanations of what is expected</i>
	<i>Managing time and resources</i>	<i>Is aware of the team's workload, arranges for extra resources or redistributes workload when necessary</i>
	<i>Following processes and procedures</i>	<i>Effectively understands, explains and follows work processes and procedures</i>

Sumber : CIPD (2011 : 29)

Ejemi and Obinne (2011 : 124) membagi kompetensi dalam 24 item, yaitu antara lain :

1. *Ability to motivate employees* (kemampuan untuk memotivasi pegawai).
2. *Spoken and verbal communication fluency* (fasih dalam berkomunikasi dalam berbicara dan verbal)
3. *Development of instructional materials* (mengembangkan bahan instruksi)
4. *Subject-matter expertise* (expert dalam masalah utama)
5. *Use non-formal teaching method* (menggunakan metode mengajar non formal)
6. *Listening understanding and responding* (mendengarkan)
7. *Evaluate result of an event or activity* (evaluasi hasil setiap aktivitas)
8. *Develop a plan for professional development* (mengembangkan rencana pengembangan profesional)
9. *Interpret result findings from research stations* (menginterpretasikan hasil temuan dari penelitian).
10. *Presentation skills* (memperlihatkan keahlian).
11. *Ability to lead* (mampu memimpin)
12. *Written communication ability* (mampu komunikasi menulis)
13. *Facilitating team work and cooperation* (memfasilitasi kerjasama tim)
14. *Utilize a calendar of event* (menggunakan kalender dalam setiap peristiwa)
15. *Confidence in own ability* (percaya diri dengan kemampuan sendiri)
16. *Commitment to extension work* (komitmen pada pekerjaan)
17. *Employ good feedback techniques and teaching method* (teknik umpan balik dan metode mengajar yang baik).
18. *Work management, planning, organising and priorities setting* (setting manajemen kerja, perencanaan, pengorganisasian, dan prioritas).
19. *Group formation* (formasi kelompok)
20. *Follow a written programme of work* (mengikuti program kerja).
21. *Problem solving* (memecahkan masalah).
22. *Analyse and Interpret results from questionnaires* (analisis dan interpretasi hasil angket).
23. *Managing vision and purpose* (mengelola visi dan tujuan).

June and Mahmood (2011 : 79-98) menyatakan bahwa *competency was described as underlying characteristics of an individual, which are causally (change in one variable cause change in another) related to effective job performance*. Kompetensi digambarkan suatu karakteristik individu yang

terkait dengan kinerja yang efektif. Berdasarkan pengertian di atas, setiap karakteristik yang dimiliki pegawai seperti kemampuan dalam bekerja, keahlian pada pekerjaannya, kreativitas, inisiatif, moral, kepercayaan, dan karakteristik lainnya yang memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi adalah disebut kompetensi. Karena itu kompetensi untuk setiap pekerjaan tentunya berbeda-beda, namun June dan Mahmood menawarkan dimensi kompetensi yang umum, yaitu pengetahuan, keahlian keterampilan, dan kemampuan.

Mily (2011 : 228) menjelaskan mapping kompetensi sebagai berikut *Competency mapping is a strategic HR framework for monitoring the performance and development of human resource in organizations*. Mapping kompetensi adalah suatu kerangka strategik sumber daya manusia untuk memonitor kinerja dan pengembangan SDM dalam suatu organisasi. Dari pernyataan di atas, suatu organisasi dapat melakukan mapping kompetensi pada para pegawainya, sehingga dapat diketahui kemampuan para pegawainya dalam bekerja, serta dapat dijadikan suatu alat untuk mengevaluasi ketepatan pegawai dalam pekerjaannya, serta dapat dengan mudah merancang rencana pengembangan pegawai ke depannya.

Paula, Wendy, Jeffrey D (2011 : 384-385) kompetensi dibagi dalam empat bagian, yaitu :

- 1) *Technical HR skills*, yaitu keahlian secara teknik dari pegawai untuk melakukan pekerjaannya.
- 2) *Strategic skills*, yaitu mengetahui aktivitas bisnis dan industry yang dapat dianalisis untuk merancang strategik.
- 3) *Organizational/ management skills*, yaitu suatu keahlian dalam memimpin, manajemen proyek, serta investigasi.
- 4) *Interpersonal skills*, yaitu kemampuan dalam bekerjasama secara tim, mempengaruhi, mengetahui pada siapa berbicara, dan komunikasi.
- 5) *Personal skills*, yaitu memiliki keahlian dalam menguraikan suatu permasalahan, logika sendiri, merasakan sendiri, mampu mengetahui keterbatasan sendiri.

BAB IV KEPUASAN PEGAWAI

Behera and Sahoo (2011 : 3) menyatakan bahwa *job satisfaction refers to how employees perceive their jobs). It is an emotional state resulting from experiences at work. If employees experience high satisfaction with their jobs, it may create a pleasurable emotional state and a positive reaction with the organization.* Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja dan organisasi tempat dimana mereka bekerja.

Bilau, Enegbuma, Ajagbe, Ali, and Bustani (2011 : 1) menyatakan bahwa :

Satisfaction factors which are defined as representing environment, job characteristics and personality grouped as intrinsic and extrinsic factors: extrinsic factors related to work environment (rewards, relationship with other people, atmosphere at the workplace, physical environment at workplace, work ethics, safety, and company policy) and intrinsic factors related to work content (nature of the work, growth opportunities, career opportunities, responsibility, recognition, achievement).

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Bilau at.all di atas adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Selanjutnya Chatzoglou, Vraimaki, Komsiou, Polychrou, and Diamantidis (2011 : 132-133) menjelaskan bahwa lima model kepuasan yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, sebagai berikut:

- a. *Job characteristic*, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, sebuah survai akhir-akhir ini terhadap 30 lembaga bantuan hukum Massachusetts mengungkapkan bahwa 35 % hingga 50 % dari rekan lembaga bantuan hukum meninggalkan lembaga itu pada tiga tahun awal karena lembaga tersebut tidak mengakomodir kebutuhan keluarga.

Contoh ini melukiskan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya karyawan. Walaupun model-model ini memunculkan kontroversi, tetapi secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan memiliki korelasi dengan kepuasan kerja.

- b. *Organizational commitment* Mode ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari komitmen yang terpenuhi. Komitmen yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya model ini memprediksikan bahwa individu akan puas saat ia mempertahankan output yang diterimanya melampaui harapan pribadinya. Dengan kata lain bahwa harapan yang terpenuhi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.
- c. *Professional commitment*. Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu yang profesional serta individu tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- d. *Internal work motivation*. Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat internal tempat kerjanya. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya. Diartikan bahwa merasakan keadilan terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja.
- e. *Turnover intention*. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian dari sifat pribadi maupun faktor genetik, yaitu kemungkinan untuk berpindah bekerja kalau kepuasannya tidak terpenuhi. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Walaupun hanya sedikit penelitian yang telah menguji pernyataan ini, hasilnya memperlihatkan hubungan yang positif dan signifikan antara sifat pribadi / genetik dengan kepuasan kerja.

at
n
n
n
i
u
,
n
a
t

Seerti yang dikatakan oleh Kehinde, (2011 : 28) *job satisfaction is one of the factors affecting an employee's motivation to attend. We've previously define satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job*" (Merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya). Pernyataan Kehinde tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya dan merupakan psikologi organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Khan and Nemati (2011 : 2242) *job satisfaction is one of the most researched concepts. It is regarded as central to work and organizational psychology*. Mengenai definisi kepuasan kerja, Millan, Hessels, Thurik, and Aguado (2011: 4) menekankan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Millan at.all juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Modur and Tooksoon (2011 : 42), yaitu :

Job satisfaction is in regard to one's feelings or state-of-mind regarding the nature of their work. Job satisfaction can be influenced by a variety of factors, for example pay practice, quality of one's relationship with their supervisor, quality of the physical environment in which they work whereby turnover refers to the characteristic of a given company or industry, relative to rate at which an employer gains and loses staff.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Ahli Sumber Daya Manusia yang lain yaitu Purwanto dan Wahyudin (2011:2) mendefinisikan kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karena itu kepuasan kerja dapat dikatakan juga suatu perasaan yang menyokong atau

tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Sedangkan Naseem, Sheikh, and Malik (2011:42) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : "*Employee satisfaction is in fact job satisfaction. Job satisfaction is an important job organization factor. Both of them are significantly related.*". Sedangkan yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan adalah upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman kerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, ketrampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi, Norton and Anik (2011 : 3) mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai harapan dari karyawan. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dengan organisasi.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (individual difference). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. Namun demikian tidaklah terdapat

perbedaan yang mendasar. Pada intinya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, di mana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataan di tempat kerja.

Peni Tunjungsari (2011 : 5) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Peni Tunjungsari (2011 : 5) mengemukakan variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah: "*Mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues*". *Mentality Challenging* (kerja yang secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. *Equitable rewards* (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. *Supportive working* (Kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja. Studi fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman. *Supportive colleagues* (Rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

Dari dimensi kepuasan kerja yang diutarakan baik oleh Norton and Anik maupun Peni T pada intinya mempunyai kesamaan dimensi antara lain mengenai pekerjaan, gaji, promosi, kondisi kerja, pényeliaan, rekan kerja, bawahan, dan atasan. Perbedaan yang nyata adalah jika Norton baru melihat dimensi dari faktor internal organisasi yang banyak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, akan tetapi Peni T melihat dimensi yang lebih luas lagi yaitu dari faktor eksternal organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain adalah faktor pelanggan dan hal lain seperti keberuntungan, cuaca, mesin, perlengkapan. Selain itu juga Peni T lebih mendefinisikan upah dan promosi lebih spesifik lagi bahwa upah dan promosi itu tidak hanya berupa gaji dan promosi tetapi adanya pengakuan seperti kredit

yang ditambahkan untuk setiap tugas yang dikerjakan, kritik yang membangun dan juga tunjangan seperti uang pensiun, biaya kesehatan, bonus tahunan, cuti liburan.

BAB V LOYALITAS PEGAWAI

Abdullah, Musa, Zahari, Rahman, and Khalid (2011 : 150) menemukan dalam suatu penelitiannya bahwa *employee loyalty in their study comes from the following satisfaction variables, namely, recognition and rewards, teamwork and cooperation, working conditions and relationship with supervisor. The score for relationship with supervisor, strongly correlates with all three dimensions of employee loyalty.* Untuk mengetahui apakah individu-individu dalam organisasi yang dipimpin sudah memenuhi kriteria efektif atau belum, maka diperlukan suatu pengukuran, pengukuran dapat dilakukan jika dimiliki instrumen yang memadai. Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan dengan suatu tolak ukur atau standar. Berkaitan dengan hasil penelitian Abdullah at.all di atas, maka loyalitas pegawai itu akan terbangun apabila kepuasan pegawai tercapai, penghargaan, kerjasama tim yang mendukung, kondisi kerja dan bermitra dengan pimpinan. Ternyata menurut penelitian mereka bermitra dengan pimpinan merupakan suatu faktor yang dominan terbangunnya loyalitas pegawai.

Keefektifan individu sering juga disebut dengan istilah Loyalitas pegawai atau individu, dan jika dikaitkan dengan organisasi Pemerintahan sering disebut dengan istilah Loyalitas pegawai. Selanjutnya untuk membahas lebih lanjut mengenai Loyalitas pegawai, perlu disamakan terlebih dulu pengertian mengenai Loyalitas pegawai

Banyak definisi atau pengertian mengenai Loyalitas pegawai, pengertian yang satu kadang berbeda atau bahkan bertentangan dengan pengertian yang lain, sehingga secara umum belum ada kata sepakat mengenai pengertian Loyalitas pegawai, oleh sebab itu jika kita berbicara mengenai Loyalitas pegawai akan muncul suatu situasi yang bertentangan (Paradoksial).

Altyan and Gupta (2011 : 2) menyatakan bahwa *the long term success of any company depends heavily upon the quality and loyalty of its people. Loyal employees are assets to a company, and their retention is key to its success; for one, they bring in loyal customers.* Loyalitas pegawai sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi dengan totalitas masukan selama periode tersebut. Loyalitas pegawai ini memberikan keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan serta merupakan suatu kunci untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.

Deitchler and Lipschultz (2008 : 2) mendefinisikan loyalitas pegawai adalah sebagai berikut :

1. *Being motivated to do good work (39%).*
2. *Going above and beyond*
3. *job requirements (34%).*
4. *Plan to stay at company for 2+ years (19%).*
5. *Would recommend company to job seekers (7%).*

Loyalitas pegawai juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa, Loyalitas pegawai mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang dan jasa. Loyalitas pegawai dalam organisasi adalah sejauh mana sumbangan dalam organisasi itu dapat mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa Loyalitas pegawai merupakan suatu ukuran bagi pegawai dalam mengabdikan dirinya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dari sudut pandang teori psikologi, Gill (2011 : 24) loyalitas pegawai merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan antara satu individu dengan individu yang lain dapat berbeda dikarenakan sifat-sifat individu itu sendiri atau mungkin karena situasi yang berbeda. Dengan demikian Loyalitas pegawai sebenarnya dapat memuaskan atau tidak tergantung pada faktor individu dan situasi atau lingkungan kerjanya. Faktor individu yang sangat penting dalam kaitannya dengan Loyalitas pegawai adalah motivasi, sedangkan faktor situasi yang paling penting dalam mempengaruhi Loyalitas pegawai adalah kepemimpinan.

LaMalfa (2011 : 3) menawarkan cara mengukur loyalitas pelanggan adalah sebagai berikut :

Measuring your employee's loyalty about work and the work environment can be as simple as issuing a survey with a few scaled questions around the ideas of :

- *Job satisfaction*
- *Productivity*
- *Quality of peers*
- *Likelihood to change jobs*
- *Likelihood to recommend company products or services*
- *Likelihood to recommend as a great place to work*
- *Satisfaction with compensation & benefits*

Ukuran loyalitas pegawai di atas yang intinya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja dan tanggung jawab.

Saliman (2011 : 6) menyatakan untuk mempertahankan loyalitas pegawai negeri sipil, maka hal yang terpenting adalah memenuhi hak-haknya secara adil, yaitu mengenai kesejahteraan PNS Undang-undang No. 8 tahun 1974, telah menggariskan dalam pasal 32, yang berbunyi:

1. Untuk meningkatkan gairah kerja, diselenggarakan kesejahteraan pegawai negeri sipil.
2. Pegawai negeri sipil dan keluarganya pada waktu sakit atau melahirkan berhak memperoleh bantuan perawatan kesehatan.
3. Pegawai negeri sipil yang meninggal dunia, keluarganya berhak memperoleh bantuan.
4. Penyelenggaraan kesejahteraan yang dimaksud dalam ayat 1,2,3 diatur dan dibina oleh pemerintah.

Pendapat yang lain mengenai dilakukannya penilaian terhadap Loyalitas pegawai adalah untuk memberikan informasi - informasi dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan perbandingan dan dapat digunakan sebagai dasar dalam berbagai pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia. Pendapat lain juga mengatakan bahwa pengukuran Loyalitas pegawai dilakukan agar pegawai memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mempunyai gairah untuk berusaha untuk memperbaiki Loyalitas pegawainya dan agar pegawai bersedia ikut dalam pembuatan rencana perbaikan Loyalitas pegawai. Dalam hal ini harus ada kesepakatan bersama mengenai rencana pengembangan Loyalitas pegawai untuk masa yang akan datang.

Penilaian Loyalitas pegawai pegawai pada umumnya akan dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan. Masalah utama yang seringkali muncul dalam suatu penilaian adalah kriteria yang digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan kriteria tertentu, seseorang atau pegawai dapat dikatakan mempunyai Loyalitas pegawai yang tinggi atau rendah (dapat saja disebut sukses atau gagal). Untuk pekerjaan yang sifatnya kualitatif dengan kompleksitas yang tinggi, sangat sulit menemukan kriteria yang ideal bagi sukses atau gagalnya Loyalitas pegawai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini akan menggunakan kriteria sukses atau gagalnya Loyalitas pegawai melalui tiga hal pokok, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja dan tanggung jawab. Sedangkan

metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran Loyalitas pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan skala rating. Beberapa skala rating yang sering digunakan untuk pengukuran Loyalitas pegawai adalah skala perilaku dari Likert.

Penilaian yang dilakukan terhadap segala kegiatan pegawai yang pernah dilakukan pada masa yang lalu. Metode ini mempunyai keunggulan bahwa pengukuran dilakukan terhadap Loyalitas pegawai yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat dilakukan pengukuran. Keunggulan lainnya yaitu bahwa pengukuran ini dapat dijadikan sebagai umpan balik, sehingga dapat digunakan sebagai cermin untuk pelaksanaan kegiatan pada masa yang akan datang.

Tinggi rendahnya Loyalitas pegawai seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, untuk menyederhanakan dan agar lebih terfokus, maka dalam penilaian ini beberapa faktor yang dianggap mempunyai peran penting dalam peningkatan Loyalitas pegawai meliputi pembinaan kekuatan yang mencakup pemberdayaan, kompensasi, dan kepuasan.

Berdasarkan pengukuran loyalitas SDM menurut pendapat di atas, memiliki kesamaan, yaitu memanfaatkan seoptimal mungkin sumber daya manusia yang dimiliki, sesuai dengan pekerjaannya masing-masing (*HR alignment*) yang mengacu pada kompetensi (*required knowledge and skills*) dan komitmen (*attitudes and motivation*) yang dimiliki dengan menggunakan sistem kerja yang baik (*high performance work system*).

BAB VI BUDAYA ORGANISASI

Para pakar memberikan definisi yang bervariasi mengenai budaya organisasi. Gordon dan Ditomaso (dalam Baird dkk, 2004) misalnya menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan yang stabil dan nilai-nilai bersama yang dikembangkan dalam organisasi sepanjang waktu. Sementara itu, Schein (dalam Dwyer dkk, 2003) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir, dan merasakan hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi budaya organisasi. Pada bagian selanjutnya akan dibahas sebagian dari definisi yang dikemukakan oleh para peneliti dan penulis budaya dan organisasi. Menurut Edgar H. Schein (Edgar H. Schein, 1985) budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration –that has worked well enough to be considered valid, therefore to be taught to new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Artinya :

“Pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut.”

Menurut Schwartz dan Davis (Schwartz dan Davis, 1981) budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

"...a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's member. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization".

Artinya :

"...suatu bentuk kepercayaan dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan ini menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat dapat membentuk perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi."

Tunstall (Tunstall, 1983), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), mendefinisikan organisasi sebagai berikut :

"...general constilation of beliefs, mores, custom, value system, behavioral norms, and ways of doing business that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotions characterizing life in the organization".

Artinya :

"...suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, adat istiadat, kebiasaan, sistem nilai, norma, perilaku, dan cara untuk melakukan sesuatu yang dapat menjelaskan secara implisit munculnya perilaku dan emosi yang mewarnai kehidupan berorganisasi."

Menurut Andrew Brown (Andrew Brown, 1998), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

"...pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members."

Artinya :

"...bentuk kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari untuk menghadapi permasalahan dan pengalaman yang telah berkembang sepanjang sejarah organisasi yang tercermin dalam setiap peraturan dan perilaku anggota organisasi."

Gareth R. Jones (Jones, 1995), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), mendefinisikan budaya organisasi sebagai "*...the set of shared values that control organizational members' interaction with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization.*" Artinya "...merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan para pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain di luar organisasi."

Menurut Robert G. Owen (Robert, 1991) dalam bukunya *Organizational Behavior in Education* mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

"...the norm that informs people what is acceptable and what is not, the dominant values that the organization cherishes above others, the basic assumption and beliefs that are shared by members of the organization, the 'rules' of the game that must be observed if one is to get along and be accepted as a member, the philosophy that guide the organization in dealing with its employees and its clients."

Artinya,

"...norma yang menjelaskan tentang sesuatu yang bisa diterima atau tidak, nilai dominan yang dijunjung tinggi, asumsi dasar dan kepercayaan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, suatu peraturan yang harus ditaati ketika seseorang berperilaku dan diterima sebagai anggota, dan suatu filosofi dasar yang dijadikan petunjuk oleh sebuah organisasi dalam berhubungan dengan para pekerja dan klien."

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi, tetapi budaya organisasi dapat juga membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

Definisi budaya organisasi di atas berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan:

1. Isi budaya organisasi

Isi budaya organisasi terdiri atas beragam jenis. Isi budaya organisasi ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi. Isi budaya organisasi besar dan kompleks lebih banyak daripada isi budaya organisasi kecil dan sederhana.

2. Sosialisasi

Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam perilakunya. Anggota organisasi yang melanggarnya dikenai sanksi. Misalnya, anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi melaksanakan norma kode etik, di sejumlah organisasi diawasi pelaksanaannya.

3. Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi

Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi harus memiliki pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi, misalnya budaya organisasi mempengaruhi cara bicara, menghormati, melayani klien, berpakaian, memproduksi produk, dan sebagainya (Wirawan, 2007).

Tabel 6.1
Dimensi Isi Budaya Organisasi

Isi Budaya Organisasi	
• Artefak	• Kode etik/ credo
• Simbol-simbol/ lambang/bendera	• Kode cara berpakaian
• Bahasa/ jargon	• Pahlawan
• Seni arsitektur bangunan	• Sejarah
• Kepercayaan	• Ritual/upacara/ceremony
• Filsalat organisasi	• Sumpah/ janji/ baiat
• Norma	• Cara berkomunikasi
• Nilai-nilai	• Cara menghormati
• Pola perilaku	• Teknologi
• Cara melakukan sesuatu	• Produk organisasi
• Adat istiadat	• Stuktur organisasi dan birokrasi.
• Kebiasaan	• Pola hubungan antara anggota organisasi atasan dengan bawahan
• Harapan	
• Etos kerja	

4. Dikembangkan dalam waktu yang lama

Budaya organisasi dikembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi. Norma, nilai-nilai, pola pikir, budaya, dan agama dari pendiri organisasi mempengaruhi budaya organisasi.

Terciptanya budaya dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Seperti yang disebutkan Robbins (Robbins, 1996), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

- 1) Inisiatif individu (*individual initiative*); yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
- 2) Toleransi risiko (*risk tolerance*); adalah tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
- 3) Integrasi (*integration*); ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
- 4) Dukungan manajemen (*management support*); yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.
- 5) Pengawasan (*control*); yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
- 6) Identifikasi (*identify*); yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi grup kerja atau bidang profesi masing-masing.
- 7) Sistem penghargaan (*reward system*); adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan *performance* pegawai sebagai lawan dari senioritas.
- 8) Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- 9) Pola komunikasi (*communication patterns*); yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai dengan otoritas pada hirarki formal.

Sedangkan Miller (Miller, 2004) menyebutkan delapan nilai-nilai utama yang menjadi dasar budaya organisasi. Miller dalam hal ini menyebutnya sebagai bukan faktor, karena lebih langsung mengarah kepada sifat budaya yaitu kumpulan nilai. Nilai-nilai yang disebutkan Miller adalah: a) asas

persetujuan, b) asas konsensus, c) asas keunggulan, d) asas kesatuan, e) asas prestasi, f) asas empirisme, g) asas keakraban, dan h) asas integritas.

Kemudian Baird dkk (Baird dkk, 2004) mengidentifikasi tiga dimensi budaya organisasi, yaitu; inovasi, orientasi hasil (*outcome orientation*), dan kendali lemah versus ketat. Dua dimensi pertama dikembangkan oleh O'reilly (O'reilly dkk, 1991) dengan istilah profil budaya organisasi (*organizational culture profile/OCP*), sedangkan dimensi yang ketiga dikembangkan oleh Hofstede (Hofstede dkk, 1990) dengan istilah pengukuran budaya organisasi berbasis praktik (*practices-based measure of organizational culture*). Inovasi adalah reseptivitas (penerimaan) dan adaptasi untuk berubah dan kemauan untuk bereksperimen (O'reilly dkk dalam Baird dkk, 2004). Dimensi kedua, orientasi hasil, mengacu pada penekanan aksi dan hasil, mempunyai harapan akan kinerja yang optimal dan kompetitif (O'reilly dkk dalam Baird dkk, 2004). Sedangkan yang ketiga, pengendalian ketat versus lemah mengarah kepada penekanan aktivitas pengendalian dan biaya (Hofstede dalam Baird dkk, 2004).

Sementara Schein menunjuk tujuh dimensi budaya organisasi yang terefleksi ke dalam: kewaspadaan (*vigilance*), keterikatan (*engagement*), kredibilitas (*credibility*), akuntabilitas (*accountability*), pemberdayaan (*empowerment*), dorongan (*support*), dan pilihan- pilihan (*options*) (dalam Berry, 2004).

Dimensi kewaspadaan (*vigilance*) mengacu kepada pertanyaan: standar apa yang berlaku dalam suatu organisasi? Peran apakah yang dapat saya jalankan dalam menetapkan standar? Dimensi ini terkait dengan masalah kesadaran dan komitmen integritas (dalam Berry, 2004).

Dimensi keterikatan (*engagement*) secara kultural sangatlah kompleks. Keterikatan melibatkan faktor organisasi dan individual yang berkontribusi terhadap keterlibatan yang otentik dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen, orientasi, sosialisasi, dan pengaturan karyawan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan sementara perasaan karyawan, kontrak-kontrak psikologis, dan persepsi terhadap keadilan mempengaruhi derajat keterlibatan otentik individu dengan organisasi. Karyawan pada dasarnya mengharapkan nilai etika yang konsisten antara pribadi dan organisasi (Dubinsky dan Ingram dalam Berry, 2004). Jika nilai etika organisasi konflik dengan nilai etika pribadi, komitmen karyawan terhadap organisasi akan berkurang (Schwepker dalam Berry, 2004). Pada saat karyawan menjadi anggota organisasi, metode sosialisasi, seperti pelatihan standar etika dapat digunakan untuk memperkuat

komitmen karyawan terhadap nilai dan norma organisasi (Fogarty dalam Berry, 2004). Ritual- ritual organisasi, integrasi, peningkatan, dan degradasi adalah strategi yang dapat diterapkan untuk mentransmisikan nilai dan norma organisasi kepada anggotanya (Trice dan Bayer dalam Berry, 2004).

Dimensi kredibilitas mengacu pada perilaku kepemimpinan yang merupakan determinan utama persepsi dan keyakinan karyawan. Karyawan akan membandingkan nilai-nilai yang tumbuh dalam organisasi dengan apa yang dinyatakan dalam kebijakan formal. Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kredibilitas tergantung dari perilaku kepemimpinan dan dimensi akuntabilitas bergantung kepada bagaimana organisasi memfasilitasi komitmen karyawan (Berry, 2004).

Pemberdayaan adalah suatu proses yang memberikan karyawan otoritas untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab terhadap hasilnya (Jones dalam Berry, 2004). Dalam budaya organisasi, pemberdayaan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif bagi pengembangan kerja untuk mencapai sasaran kinerja (Berry, 2004).

Integritas adalah hal yang mustahil tanpa ada dorongan yang terbina dengan baik (Kerfoot dalam Berry, 2004). Organisasi dapat menciptakan dorongan dengan jalan merespon kepentingan karyawan, mendorong adanya tantangan-tantangan, dan memberikan perspektif alternatif (Berry, 2004).

Hubungan antara Budaya dengan Kepemimpinan

Edgar H. Schein membahas hubungan antara budaya keorganisasian (*organizational culture*) dengan kepemimpinan. Dalam bukunya yang berjudul *The Role of Leadership in Building Culture* berturut-turut dinyatakan : (1) *How Leaders Create Organizational Cultures*, (2) *How Founders and Leaders Embed and Transmit Culture: Socialization from a Leadership Perspective*, (3) *Organizational Midlife: Differentiation and the Growth of Subcultures*, dan (4) *Management of Information Technology: Two Subcultures in Collision*.

Dari hasil pengamatan terhadap tiga perusahaan yaitu (1) The Jones Food Company, (2) Smithfield Enterprise, dan (3) The Action Company, Schein mengambil kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya.

2. Nilai-nilai dasar (*basics*) dihadirkan (*embedded*) menjadi budaya melalui enam mekanisme primer dan juga enam mekanisme sekunder.
3. Organisasi tumbuh dan berkembang, mengalami diferensiasi dan pertumbuhan subkultur melalui delapan macam mekanisme, atau dengan perkataan lain, tatkala organisasi tumbuh dan dewasa.
4. Manajemen puncak dan masyarakat teknologi informasi (*information technology*, IT) merupakan dua subkultur organisasi yang membentuk asumsi sendiri-sendiri menyangkut informasi.

2.1.4. Mekanisme Pemimpin Membentuk Budaya

Menurut Schein (Schein, 1992), para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini:

1. *Perhatian (attention)*. Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji, dan mengkritik. Banyak dari komunikasi tersebut terjadi selama kegiatan-kegiatan memantau dan merencanakan, seperti merencanakan rapat-rapat mengenai tinjauan kemajuan, dan "*management by walking around*". Ledakan-ledakan emosional para pemimpin khususnya mempunyai efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebuah contoh adalah seorang pemimpin yang memarahi seorang bawahan karena tidak mengetahui apa yang sedang terjadi dalam unitnya.
2. *Reaksi terhadap krisis*. Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya, sebuah perusahaan yang sedang menghadapi tingkat penjualan yang turun secara dratis menghindari pemberhentian-pemberhentian dengan membuat agar semua pegawai (termasuk para manajer) bekerja dalam waktu lebih pendek dan menerima pemotongan gaji, dan mengkomunikasikan perhatian yang kuat untuk mempertahankan para pegawai.
3. *Pemodelan peran*. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijaksanaan atau prosedur namun gagal untuk

memperhatikan dan mengkomunikasikan pesan bahwa itu tidaklah penting atau diperlukan.

4. Alokasi imbalan-imbalan. Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dalam seremoni-seremoni dan pujian yang tidak formal merupakan bentuk perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Kegagalan untuk mengakui kontribusi dan keberhasilan seseorang berarti menunjukkan bahwa ia tidaklah penting. Akhirnya, pemberian dari simbol-simbol tentang status memperkuat kepentingan yang relatif dari beberapa orang anggota dibandingkan dengan yang lainnya. Tentu saja, perbedaan-perbedaan status yang jelas adalah bertentangan dengan nilai-nilai kebersamaan.
5. Kriteria menyeleksi dan memberhentikan. Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskriminasi dengan prosedur-prosedur formal dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi dan juga mengkomunikasikan nilai-nilai serta perhatian dari pemimpin tersebut.

Dengan kondisi seperti itu, budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan organisasi. Disebutkan oleh Robbins (Robbins, 1996) tentang beberapa fungsi budaya sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas dan dapat pula membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lain;
- 2) Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya;
- 3) Budaya menumbuhkan komitmen bersama individual;
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sosial, dan dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi, rasa senasib dan sepenanggungan para anggota; dan
- 5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

BAB VII PELATIHAN PEGAWAI

Secara umum tujuan suatu program pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

Menurut Handoko (1995:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu : Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sementara itu pelatihan menurut Bernardin dan Russell (1993:29) adalah sebagai berikut untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang saja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang. Hal yang sama dikemukakan oleh Ruky (2003:230) "Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut *The Manpower Service Commission's Glossary of Training Terms* (dalam A. K. Sah, 2001 : 5) pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan untuk mengembangkan sikap, pengetahuan atau keahlian melalui pembelajaran untuk meningkatkan kinerja yang efektif dalam aktivitasnya. Tujuan dari pelatihan itu sendiri adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan pemenuhan kebutuhan pegawai pada suatu organisasi di masa yang akan datang.

Latihan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang lebih terbatas, lebih bersifat praktis dan diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif pendek. Meskipun latihan lebih bersifat praktis, berkenaan dengan keterampilan-keterampilan kerja, tetapi unsur-unsur pendidikannya tetap ada sehingga nama program ini sering disebut pendidikan dan latihan (*education and training*).

Dessler (2000:249) menjelaskan bahwa : "*Training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs*". Kemudian Dessler (2000:253) menyatakan lebih lanjut bahwa ; "*Training is essentially a learning process*. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaran. Sedangkan menurut Azahari (2000:379) bahwa : "Pelatihan merupakan tempat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan untuk bekerja".

Ivancevich (2001:383) yang diterjemahkan oleh Anwar Mangkunegara Prabu (2001) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial karyawan.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Noe (2000:7) mengemukakan tujuan dari pelatihan adalah : *"The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities"*.

Untuk mencapai hasil pelaksanaan Pelatihan yang baik, maka program Pelatihan perlu dirancang secara efektif. Ciri-ciri rancangan program Pelatihan yang efektif menurut Kussriyanto (1993:68) meliputi :

1. Mempunyai sasaran yang jelas, hasilnya sebagai tolak ukur
2. Diberikan oleh tenaga pengajar yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta
3. Isinya mendalam sehingga tidak menjadi bahan hapalan, melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi kerja peserta
4. Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta
5. Menggunakan metode yang tepat guna
6. Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta, sehingga mereka bukan sekedar mendengarkan atau mencatat
7. Disertai desain penelitian, sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan/organisasi

Ciri-ciri rancangan program Pelatihan tersebut di atas, bila dicermati dengan seksama didalamnya mencakup tiga hal pokok (Kussriyanto, 1993:68) :

1. Materi yang harus disampaikan secara jelas, mendalam isinya, dan sesuai dengan latar belakang teknis
2. Metode penyampaian Pelatihan dan penyampaian materi dilakukan oleh pengajar yang cakap, serta melibatkan secara aktif peserta Pelatihan
3. Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Dalam merancang dan mengembangkan Pelatihan yang efektif, Notoatmojo (1992:31) sepaham dengan ciri-ciri yang telah dikemukakan tersebut, namun apa yang disampaikan Notoatmojo kelihatannya lebih lengkap, yaitu :

1. Analisis kebutuhan Pelatihan
2. Menetapkan tujuan Pelatihan
3. Pengembangan kurikulum (materi)
4. Persiapan pelaksanaan Pelatihan
5. Pelaksanaan Pelatihan
6. Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2000:77) tujuan dari pelatihan adalah :

1. Produktivitas kerja

Dengan pelatihan, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

Bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Balas jasa (gaji, upah insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Menurut Handoko (2000:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan yaitu :

Pertama : Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup 'gap' antar kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

Kedua : Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan atau lembaga. Tujuan pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan.

Sedangkan menurut Carrel et al. (1995:401), tujuan pelatihan dapat dirangkum dalam tujuh hal, yaitu sebagai berikut : meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai (*update employee skills*), menghindari penerapan manajerial telah usang (*avoid managerial absolescence*), memecahkan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, serta untuk pengelolaan suksesi kepemimpinan (*managerial succession*), memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (*satisfy personal growth needs*). Selanjutnya, mengingat sedemikian pentingnya peran pendidikan dan pelatihan di masa datang, menurut Carrel et al. Sekurang-kurangnya ada tiga tujuan strategis dari pelatihan. Pertama untuk meningkatkan kualitas sebagai tuntutan konsumen maupun persaingan yang semakin ketat, kedua adanya perubahan teknologi sebagai tantangan perusahaan di masa yang akan datang, ketiga meningkatkan kualitas pelayanan yang unggul kepada pegawai dari apa yang disampaikan oleh Carrel et al., tersebut kiranya

sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan dewasa ini maupun mendatang. Permasalahan selanjutnya adalah bagaimana menerapkan teknik pembelajaran serta metode pelatihan sehingga hasil dari pelatihan benar-benar memberikan kontribusi yang optimal bagi kelangsungan dan kemajuan lembaga/organisasi.

Siagian (2002:178), mempertegas tentang pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka proses pendidikan dan pelatihan harus mengandung unsur-unsur pokok kurikulum, metode dan teknik pembelajaran, instruktur (guru) dan sarana/prasarana serta dana yang memadai.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, terdapat beberapa kelemahan yaitu pelatihan dapat mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan, namun menurut penulis pelatihan bukan merupakan suatu pengalihan pengetahuan, tetapi lebih pada transformasi pengetahuan, sehingga yang memberikan (pelatih) menjadi bertambah faham, demikian juga peserta pelatihan.

Dari uraian tersebut memberikan petunjuk bahwa keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh metode dan teknik Pelatihan, kesesuaian atau keterkaitan materi Pelatihan dengan garapan tugas sehari-hari. Serta sarana dan prasarana Pelatihan yang memadai akan mendorong bagi peserta Pelatihan untuk lebih semangat belajar, serta tenaga pengajar adalah merupakan kunci pokok keberhasilan pelaksanaan Pelatihan. Kemampuan instruktur sebagai modal awal peserta Pelatihan untuk meningkatkan wawasan dengan baik. Kemampuan memberikan suntikan-suntikan motivasi seorang instruktur merupakan kebutuhan yang tidak dapat dikesampingkan untuk meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan secara efektif.

Pelaksanaan pelatihan yang efektif, selain membutuhkan ketersediaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar yang memadai, juga harus dilaksanakan oleh para pengajar: guru, instruktur atau widyaiswara yang berkemampuan. Menurut A. K. Sah (2001:199) "Para pengajar bukan hanya dituntut menguasai materi atau bahan yang akan diajarkan tetapi juga dapat menyampaikan bahan, memberikan latihan dan bimbingan belajar dengan baik".

Hal yang tak kurang penting bagi keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, selain hal-hal di atas adalah manajemen Pelatihan. Manajemen Pelatihan secara garis besar meliputi perencanaan, pelaksanaan dan

pengendalian program pendidikan dan pelatihan, pengorganisasian tenaga pengajar dan staf administrasi, penggunaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar, penggunaan biaya, dan pembinaan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait.

Menurut A. K. Sah (2001:129) penyusunan program pelatihan didahului oleh kegiatan analisis kebutuhan, berdasarkan hasil-hasil analisis tersebut disusun kurikulum yang berisi rumusan tujuan, bahan ajaran, metode-metode mengajar dan evaluasi hasil belajar. Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan proses belajar-mengajar disusun pula material dan pedoman-pedoman pelaksanaan pembelajaran.

Pengorganisasian pelaksana pelatihan ditujukan untuk memilih dan menempatkan unsur pimpinan, para pengajar dan tenaga administrasi pada tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya. Pelaksanaan Pelatihan disusun dalam jadwal yang sistematis diselaraskan dengan kegiatan-kegiatan lain yang berjalan pada waktu yang bersamaan. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan dan hasil-hasil dari pendidikan dan latihan, maka sarana prasarana dan fasilitas belajar, kinerja peserta Pelatihan, kinerja pengajar dan staf terhadap hasil-hasil belajar menjadi lebih penting. Melalui evaluasi dan penyempurnaan yang menyeluruh menurut A. K. Sah (2001:210) pelaksanaan pendidikan dan latihan akan menghasilkan lulusan sesuai dengan harapan.

Dengan demikian pelatihan dimaksudkan untuk membina kemampuan, keterampilan dan pengembangan kemampuan berfikir para pegawai, untuk meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif.

Menurut Noe dalam *Employee Training and Development* (2007 :272) mendefinisikan :

*“Human resource development (HRD) is planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs. **Training** includes those activities that serve to improve an individual’s performance on a currently held job or one related to it. **Education** consists of learning new skill, knowledge, and attitudes that will enable the employee to assume a new job involving different tasks at some future time. **Development** involves learning oriented to both personal and organizational growth but is not restricted to a specific present or future job.*

Menurut Flippo (dalam Melayu S.P Hasibuan, 1997 : 68-69) mendefinisikan :“Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (*Education concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*), sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*)”.

Menurut pendapat di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam mengarahkan para pegawainya untuk menguasai berbagai keterampilan dan pengetahuan tertentu yang dibutuhkan pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dalam menjawab adanya kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai pada suatu organisasi yang dilakukan secara sistimatis dan terus menerus baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja disamping membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan.

Berdasarkan uraian di atas, pelatihan memiliki dimensi materi pelatihan yang mencakup indikator kejelasan penentuan sasaran pelatihan, kesesuaian atau manfaat praktis materi, kesesuaian komposisi materi yang diberikan, dan jumlah materi yang ditawarkan. Dimensi metode pelatihan dan instruktur mencakup indikator ketepatan metode yang digunakan, ketepatan penggunaan alat bantu, banyaknya metode yang ditawarkan, penggunaan metode pelatihan, instruktur menguasai materi yang menjadi tanggungjawab untuk diajarkan, instruktur menguasai teknik berkomunikasi, instruktur memiliki pengalaman, instruktur mempunyai pengetahuan yang memadai tentang organisasi, dan instruktur mengetahui permasalahan-permasalahan organisasi. Dimensi evaluasi pelaksanaan pelatihan mencakup indikator meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efisiensi, kemampuan memberikan pelayanan, meningkatkan moral, meningkatkan karier, kecakapan dalam mengambil keputusan, meningkatkan efisiensi kinerja kepemimpinan, meningkatkan kompensasi, dan meningkatkan manfaat bagi masyarakat. Indikator-indikator tersebut disarikan dari beberapa para ahli yang telah memberikan pendapatnya di atas, serta menjadi acuan pada penelitian ini.

BAB VIII MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan suatu hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi baik secara terbuka maupun secara terselubung. Hal ini membuktikan pentingnya masalah motivasi tersebut dalam masalah kepemimpinan (Hartono, 1995:4). Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 1996:168).

Dalam pandangan Fillmore H. Stanford (1998) dalam Mangkunegara (2001 :67), bahwa pengertian motivasi sebagai berikut : "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*". Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Hasibuan (2000:159) mendefinisikan motivasi sebagai berikut : "Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang".

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2003 : 213), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :

".....the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior".

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya (*effort*), tujuan organisasi (*organizational goals*) dan kebutuhan (*need*). Unsur "upaya (*effort*)" merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi (*organizational goals*),

dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan (*need*) adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan didalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil mengantar ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai (*kompatibel*) dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Robbin (1996:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dalam teori pengharapan ini terdiri dari tiga variabel, yaitu antara lain :

- *Attractiveness* : The importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied needs of the individual.
- *Performance-reward linkage* : The degree to which the individual believes that performing at a particular level will to the attainment of a desired outcome.
- *Effort-performance linkage* : The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance.

Dessler (2002 : 19) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement* untuk merubah tingkah laku. Pertama, *possitive reinforcement*, seperti halnya pemberian *reward* berupa bonus, penghargaan, dan perasaan akan pencapaian dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Kedua, *negative reinforcement*, termasuk dalam kategori disini adalah penurunan jabatan, pemberhentian, dan teguran.

Dalam melaksanakan *positive reinforcement* dapat dilakukan dengan tiga cara, antara lain :

1. *Social reinforcement*, yaitu merupakan salah satu bentuk dari *reinforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk diantaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan.
2. *Intrinsic reinforcement*, yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku.
3. *Tangible reinforcement*, merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* dimana dalam hal ini termasuk pemberian bonus, tunjangan-tunjangan.

Tindakan lain dari *reinforcement* selain *positive reinforcement* adalah *negative reinforcement* yang disebut juga sebagai *punishment* atau hukuman. Dalam melakukan tindakan *punishment* oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati-hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Menurut Schermerhorn Jr., et al. dalam Mangkunegara (2001:94) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu pendapat Ernest J. McCormick (2001) dalam Mangkunegara (2001 :94) mengemukakan sebagai berikut: "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work settings*". Yang artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari definisi diatas, pada intinya menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Kinlaw dalam Mangkunegara (2001:102), bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaannya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, secara umum dapat dibedakan antara *content theories* dan *process theories*. Pada penelitian ini pendekatan teori yang diambil atau dibahas adalah mengenai pendekatan *content theories*.

Teori ini berusaha menjelaskan factor-faktor yang ada dalam diri individu maupun lingkungan. Teori ini berusaha menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi tingkah laku kerja individu (Luthan, 1995). Yang termasuk kedalam teori ini adalah : *Need Hierarchy Theory* dari Maslow, *ERG Theory* dari Alfader dan *TwoFactor Theory* dari Herzberg.

- *Need Hierarchy Theory* (Teori Hierarki Kebutuhan)

Maslow dalam Widjaya (1983:28) menyatakan bahwa individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu.

Dalam penjelasan Maslow, mengemukakan bahwa teori ini dikembangkan atas dasar tiga asumsi, yaitu :

- Manusia adalah '*wanting beings*' yang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menggerakkan tingkah laku, tetapi kebutuhan yang terpuaskan tidak bertindak sebagai *motivator*
- Kebutuhan seseorang tersusun dalam satu hierarki, dari tingkat yang paling dasar hingga tingkat yang paling tinggi.
- Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling rendah menuju ke tingkat berikutnya, bila kebutuhan dasar.

Maslow mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang tersusun dalam hierarki yaitu, sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antar lain gaji dan kondisi kerja.

2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security*)

Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.

3. Kebutuhan sosial (*social need*)

Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang harus dipenuhi, dan akan menjadi dominan bila kedua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.

4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem need or status needs*)

Kebutuhan ego, status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimiliki secara maksimal.

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah faktor yang membangkitkan seseorang untuk berperilaku. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mendominasi perilaku seseorang.

- Teori ERG dari Clayton Alderfer, dalam teori ini C. Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu; (a) *existence* (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan; (b) *relatedness* (keterkaitan), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (c) *Growth* (pertumbuhan), yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, sedangkan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak

didorong hingga kebutuhan yang predominan tersebut terpuaskan. Maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya apabila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus-menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, sehingga menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

- Teori Kebutuhan untuk Mencari Prestasi dari McClelland dalam teori ini David McClelland dalam Mangkunegara (2001) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:
 - 1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi;
 - 2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain;
 - 3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Selanjutnya David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2001:68).

Dijelaskan pula oleh David C. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2001) bahwa terdapat 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif

berprestasi tinggi, yaitu (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil risiko; (3) mempunyai tujuan yang realistis; (4) mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat dari Mc Clelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

- ***Two Factor Theory***

Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg dalam (Yukl, 1998:136), memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu :

1. Faktor "Motivator"

Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan.

2. Faktor "Hygiene"

Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja. Faktor-faktor ini bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan.

Menurut Hasibuan (2000:166) ada dua jenis motivasi, yaitu :

- 1) Motivasi positif (insentif positif)

Dalam motivasi positif manajer memotivasi (merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan

meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif (insentif negatif)

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

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan/organisasi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau negatif itu efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi atasan/manajer harus konsisiten dan adil dalam menerapkannya.

Sedangkan tujuan dari motivasi itu sendiri adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, maka dimensi motivasi adalah kebutuhan untuk berprestasi mencakup indikator dari motivasi adalah sebagai berikut, tingkat upaya untuk berprestasi baik, tingkat upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain dalam prestasi, tingkat upaya mengembangkan diri, tingkat upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja, tingkat semangat untuk mendapatkan informasi terkini, tingkat kemampuan menghadapi kesulitan. **Kebutuhan untuk berafiliasi** mencakup indikator tingkat semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya, tingkat semangat untuk dapat bekerjasama, tingkat semangat mematuhi segala aturan yg ada,

tingkat semangat untuk disiplin pada waktu, tingkat usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja, selalu menghormati pimpinan. Sedangkan **kebutuhan untuk kekuasaan** mencakup indikator tingkat berusaha agar dirinya dihargai, tingkat upaya untuk tidak diremehkan, dan tingkat kehadiran sangat diperlukan orang lain, dan tingkat berusaha untuk selalu menjaga wibawa.