

## **BAB 10**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Bisnis merupakan kegiatan yang memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan. Dalam bisnis, faktor – faktor usaha saling berkaitan dan dijalankan bersama – sama sehingga aktivitas bisnis dapat berjalan dengan lancar. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menjalankan bisnis karena manusia berperan sebagai pengelola dan pelaksana dari sumber daya usaha yang lainnya seperti dana, lingkungan, mesin, dan lain sebagainya. Suatu bisnis akan dapat berjalan dengan baik apabila pengelolaan sumber daya manusia juga efektif dan efisien sehingga mampu menjalankan bisnis dengan kompetitif.

#### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, pengembangan SDM, pemberian kompensasi dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Pengelolaan SDM bersifat unik karena berhubungan dengan manusia yang memiliki sifat berbeda – beda dan memiliki perasaan dan akal.

Ruang lingkup dari manajemen SDM meliputi:

1. Merancang dan mengorganisasikan pekerjaan serta mengalokasikannya pada karyawan
2. Merencanakan, menarik, dan menyeleksi karyawan yang tepat untuk suatu pekerjaan tertentu dalam organisasi
3. Menciptakan kondisi lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk bekerja
4. Menjamin dan mempertahankan efektifitas dan semangat kerja karyawan baik melalui pelatihan ataupun system kompensasi

Kegiatan – kegiatan dalam manajemen SDM

- Pengadaan sumberdaya manusia
- Pengembangan sumberdaya manusia
- Pemberian kompensasi
- Mengintegrasikan sumberdaya manusia dengan faktor lain.

#### **Fungsi-Fungsi Manajemen SDM**

##### ***Fungsi Perencanaan SDM***

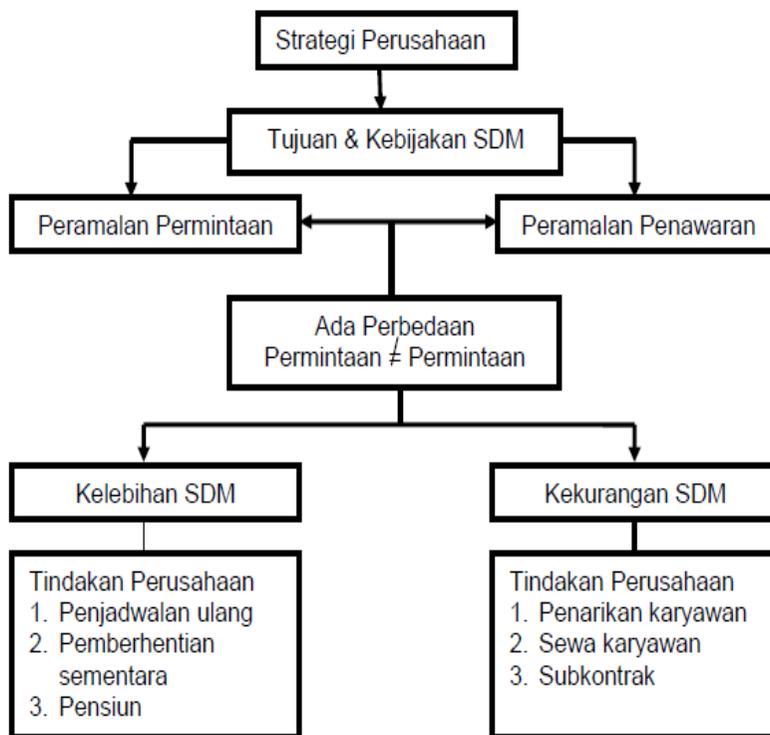
Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM organisasi dan menjamin organisasi memiliki jumlah dan kualitas karyawan sesuai yang dibutuhkan pada saat yang tepat (*right people in the right time*). Perencanaan SDM secara jangka pendek berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan untuk jangka panjang juga meliputi perencanaan perubahan kebutuhan sesuai tuntutan pekerjaan.

Agar mendapatkan hasil yang optimal maka proses perencanaan sumber daya manusia melibatkan pertimbangan internal dan eksternal. Proses perencanaan sumber daya manusia meliputi tahapan berikut:

- a. Analisis pekerjaan, berisi dua macam hal yaitu:

- i. Deskripsi pekerjaan daftar kewajiban, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab penyeliaan yang melekat pada suatu pekerjaan.
  - ii. Spesifikasi pekerjaan daftar persyaratan yang diperlukan untuk memegang jabatan/pekerjaan tertentu, yaitu tingkat pendidikan, keterampilan, kepribadian dll.
- b. Peramalan permintaan dan penawaran tenaga kerja Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia antara lain dari sisi permintaan tenaga kerja dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (ekonomi, sosial, politik, teknologi), organisasional (rencana strategik, anggaran, analisis pekerjaan), lingkungan kerja (pemberhentian kerja, pensiun) dan lain-lain. Semua faktor tersebut dianalisis untuk menentukan permintaan tenaga kerja. Sedangkan dari sisi penawaran tenaga kerja perusahaan dapat melihat bagan penempatan tenaga kerja dalam organisasi, yang berisi pengisian lowongan jabatan dan pola perpindahan karyawan. Hal ini berguna untuk mengetahui persediaan sumber daya manusia internal. Selain itu perusahaan juga melihat tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja pada umumnya. Dengan demikian ada dua penawaran tenaga kerja yaitu internal dan eksternal organisasi.
- c. Pencocokan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Proses ini dilakukan berdasarkan kekurangan dan kelebihan sumber daya manusia yang diramalkan.

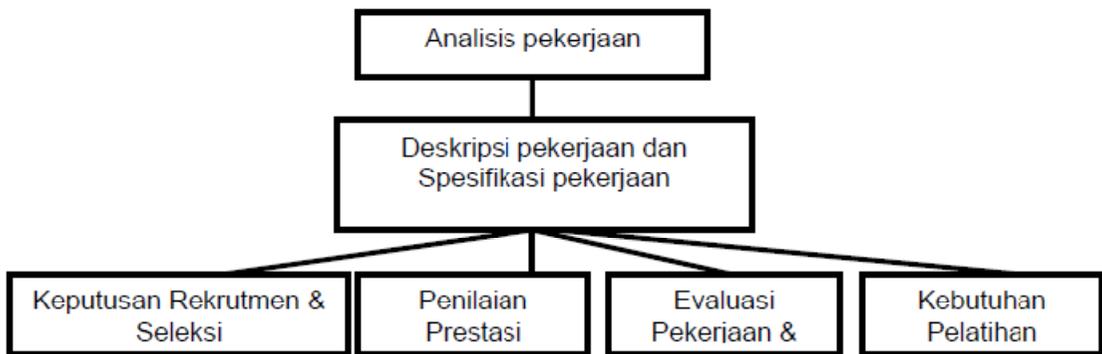
Secara ringkas perencanaan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

### *Manfaat perencanaan SDM*

- Sebagai dasar pengadaan karyawan yang ekonomis
- Mengembangkan informasi dasar manajemen SDM untuk mendukung kegiatan perusahaan lainnya
- Mengkoordinasikan berbagai kegiatan , missal: penarikan karyawan dengan proses seleksi.



Gambar 5.2. Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan

Tahap analisis pekerjaan

- 1) Mempelajari organisasi
- 2) Menentukan pekerjaan yang akan dianalisis
- 3) Membuat kuesioner analisis pekerjaan
- 4) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

### *Fungsi Penarikan dan Seleksi Karyawan*

**Penarikan** merupakan proses pencarian dan memikat calon tenaga kerja yang mampu melamar sebagai calon pelamar dengan kualifikasi yang terbaik bagi perusahaan.

**Seleksi** merupakan proses SDM yang dimulai dari penyaringan awal dan diakhiri dengan keputusan tentang orang yang akan diterima untuk suatu pekerjaan tertentu.

Sumber tenaga kerja dalam organisasi dapat berasal dari:

- Dari dalam organisasi  
Menyediakan kebutuhan karyawan dengan cara promosi jabatan, pertukaran pekerjaan antar karyawan, dan sebagainya. Keuntungan pemenuhan kebutuhan karyawan dari dalam organisasi yaitu karyawan sudah mengetahui budaya dan lebih cepat menyesuaikan dengan tuntutan organisasi.

- Dari luar organisasi

Menyediakan kebutuhan karyawan dengan mencari orang yang tepat dari luar organisasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Kelebihan pemenuhan karyawan dari luar dapat memperoleh karyawan yang memiliki ide kreatif dan segar serta memperoleh karyawan yang benar – benar sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi.

### ***Fungsi Pelatihan dan Pengembangan SDM***

Pelatihan SDM merupakan suatu aktivitas untuk mendidik karyawan tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan. Dua kategori utama pelatihan: Pelatihan yang baik memiliki tahap tahap mulai dari menilai kebutuhan organisasi; merumuskan tujuan program, isi program, dan prinsip – prinsip pembelajaran; dan mendesai lingkungan pembelajaran yang kondusif dan nyaman dalam pelatihan. Metode pelatihan yang dipilih dapat dikategorikan dalam dua kategori utama yaitu:

- Metode praktis (*on the job training*)

Contoh: rotasi jabatan, magang, penugasan sementara, dan lain-lain

- Metode presentasi dan simulasi kelas

Contoh: studi kasus, presentasi video, kuliah, dan lain-lain

Pengembangan SDM merupakan aktivitas untuk mempersiapkan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan meningkatkan *knowledge, skill, ability* sesuai yang dibutuhkan di masa datang.

Manfaat pelatihan dan pengembangan SDM

- Bagi karyawan

- Meningkatkan kemampuan mengerjakan suatu pekerjaan
- Menunjang perkembangan karir dan pengembangan keterampilan dimasa datang.

- Bagi perusahaan

- Merupakan investasi jangka panjang untuk sukses dalam bisnis melalui orang – orang yang berkualitas dibidangnya.

### ***Fungsi Evaluasi Kerja***

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan untuk menentukan efisiensi dan efektifitas pekerjaan seseorang.

Manfaat penilaian kerja:

- Mengetahui efektivitas kerja seseorang
- Sebagai dasar untuk memberikan kompensasi dan hukuman bagi karyawan

Penilaian kinerja mencakup tahapan – tahapan kegiatan:

1. Penetapan standar prestasi
2. Mengkomunikasikan standar prestasi
3. Mengukur prestasi

4. Mendiskusikan hasil pengukuran dengan karyawan
5. Mengambil tindakan koreksi
6. Menggunakan hasil evaluasi untuk pengambilan keputusan

### **Fungsi Pemberian Kompensasi dan Penghargaan**

Kompensasi merupakan semua jenis imbalan yang diterima karyawan atas pengorbanan dan unjuk kerjanya sebagai anggota organisasi. Kompensasi berhubungan dengan konsep keadilan yang akan memengaruhi keberhasilan pemberian kompensasi kepada karyawan.

Dilihat dari persepsi karyawan, prinsip keadilan dipengaruhi oleh:

- Rasio antara kompensasi dengan masukan seseorang seperti tenaga, pengalaman, pendidikan, lama kerja, dan lain – lain.
- Perbandingan kompensasi yang diterima oleh satu karyawan dengan karyawan yang lainnya berdasarkan perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, ataupun keahlian manajerial.

Proses penetapan kebijakan kompensasi meliputi:

1. Analisis suatu pekerjaan
2. Evaluasi pekerjaan
3. Survei pengupahan dan standar gaji
4. Rencana – rencana pemberian kompensasi
5. Penilaian kinerja dan pemberian kompensasi sesuai dengan penilaian kinerja

Secara umum kompensasi keuangan yang diberikan dapat berwujud gaji (dibayar untuk pelaksanaan tanggung jawab suatu pekerjaan) atau upah (dibayar untuk waktu kerja misal: berdasar jam kerja). Selain dalam bentuk gaji atau upah, ada bentuk kompensasi yang dirancang khusus untuk memotivasi kinerja karyawan dan disebut dengan program insentif. Adapun wujud insentif ini adalah:

#### a) Insentif individual

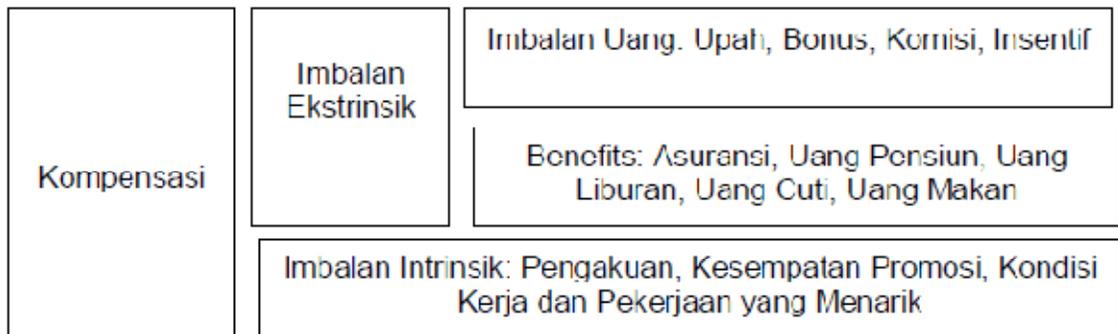
- **Bonus:** insentif berupa pembayaran khusus di luar gaji apabila karyawan dapat menjual jumlah barang tertentu atau menghasilkan jumlah uang tertentu dari penjualannya.
- **Merit salary system:** insentif individu yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja dalam jabatan non-penjualan.
- **Pay for performance/ variable pay:** insentif yang diberikan kepada manajer untuk output yang produktif.

#### b) Insentif perusahaan

- **Profit sharing:** didistribusikan kepada karyawan ketika laba perusahaan melampaui tingkat tertentu.
- **Gain sharing:** didistribusikan kepada karyawan ketika biaya perusahaan dapat dikurangi lewat efisiensi kerja yang lebih tinggi.
- **Pay for knowledge:** tambahan bayaran apabila pekerja mendalami keahlian / pekerjaan baru.

Variasi kompensasi lainnya adalah melalui program tunjangan (*benefits program*) yaitu kompensasi di luar gaji dan upah. Macamnya dapat berupa asuransi dan rencana pensiun. Salah satu trend yang berkembang saat ini adalah *cafeteria benefit plan* yaitu suatu bentuk rencana

tunjangan yang menetapkan batas tunjangan tiap karyawan, masing-masing bisa memilih satu dari berbagai alternatif. Kompensasi non keuangan berwujud kepuasan kerja, yang sumbernya dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja karyawan.



Gambar 5.3. Sistem Kompensasi Total

### Konteks Hukum Sumber Daya Manusia dan Tantangan Baru SDM

Sebagaimana bidang fungsional bisnis lainnya maka sumber daya manusia juga tidak dapat terlepas dari peraturan dan undang-undang. Beberapa konteks hukum dalam manajemen sumber daya manusia antara lain:

- a) Kesetaraan kesempatan kerja bermakna bahwa penempatan tenaga kerja tidak boleh dilakukan dengan diskriminasi
- b) Keamanan dan kesehatan karyawan. Di Indonesia, hak-hak sosial karyawan diatur dalam UU No.3/ 1992 yaitu dengan dijalkannya kebijakan Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau Jamsostek.
- c) Pelecehan seksual, dapat terdiri dari dua bentuk yaitu:
  - *Quid pro quo harassment*: bentuk pelecehan seksual yang menawarkan tunjangan yang berkaitan dengan pekerjaan sebagai ganti atas tindakan seksual seseorang.
  - *Hostile work environment*: bentuk pelecehan seksual dengan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan bagi karyawan tertentu
- d) Diskriminasi khusus, misal: bagi karyawan yang ternyata mengidap AIDS ataupun memiliki cacat tertentu. Untuk jenis-jenis pekerjaan yang memang tidak memerlukan persyaratan khusus untuk menjalkannya maka bentuk diskriminasi semacam ini tidak diperbolehkan.
- e) *Employment at will* yaitu prinsip yang menyatakan bahwa perusahaan maupun karyawan mempunyai hak yang sama untuk mengakhiri hubungan pekerjaan.

Di masa yang akan datang pengelolaan sumber daya manusia akan bersifat semakin kompleks. Apalagi saat organisasi bisnis memasuki era global, di mana batas antar negara dianggap hilang dalam rangka kepentingan bisnis. Mobilitas sumber daya manusia dari satu tempat ke tempat lain akan berubah menjadi lebih mudah, termasuk juga kemungkinan organisasi mempekerjakan individu dari berbagai latarbelakang negara dan budaya. Oleh karena itulah maka manajemen sumber daya manusia pada akhirnya akan dihadapkan pada tantangan baru di lingkungan kerja, yaitu:

- a) Keanekaragaman angkatan kerja. Di sini artinya organisasi tidak hanya mengelola sumber daya manusia yang beranggotakan orang-orang dari wilayah/ negara lokasi organisasi tetapi mengelola sumber daya manusia dengan berbagai latarbelakang negara/ budaya.
- b) Pengelolaan *knowledge worker*, yaitu karyawan yang berharga karena pengetahuan yang dimilikinya
- c) *Contingent worker*, yaitu karyawan yang dipekerjakan tidak secara purnawaktu untuk menambah tenaga kerja permanen suatu organisasi

### **Serikat Buruh dan *Collective Bargaining***

Pada umumnya suatu waktu setiap perusahaan pasti akan dihadapkan dengan permasalahan dengan karyawannya, dalam bentuk apapun, misalnya dalam hal penetapan upah. Perusahaan tidak dapat dengan semena-mena mengambil keputusan secara sepihak karena pada dasarnya perusahaan dipandang sebagai organisasi yang telah mengadakan kesepakatan kerja sama dengan karyawan dan menandatangani kontrak kerja. Selain itu ada koridor hukum yang diatur oleh pemerintah lewat departemen terkait yang mengatur hubungan kerja perusahaan dan karyawan.

Salah satu cara untuk menyuarakan kepentingan karyawan terhadap manajemen adalah melalui pembentukan organisasi yang mewadahi seluruh karyawan organisasi sehingga mereka memiliki kekuatan tawar-menawar dengan perusahaan. Pengertian serikat buruh merujuk pada kelompok individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang terkait dengan pekerjaan. Jika serikat buruh sudah diakui secara resmi keberadaannya maka ia berperan sebagai agen tawar menawar resmi bagi pekerja yang diwakilinya. Proses tawar menawar ini disebut dengan *collective bargaining*, yaitu proses di mana pekerja/ karyawan dan manajemen perusahaan menegosiasikan kondisi kerja yang dihadapi.

Apabila setelah serangkaian proses *collective bargaining* ternyata pihak manajemen dan pekerja gagal menyepakati kontrak baru ataupun kontrak untuk menggantikan kesepakatan lama yang kadaluwarsa maka masing-masing pihak dapat menggunakan beberapa taktik tertentu sampai kebuntuan yang ada dapat dipecahkan.

Taktik yang dapat dipakai oleh serikat pekerja adalah:

- 1) Pemogokan (*strike*): aksi pekerja untuk sementara keluar dari tempat bekerja dan menolak untuk bekerja. Bentuk pemogokan ini dapat berupa:
  - Pemogokan ekonomi (*economic strike*): pemogokan yang terjadi dipicu dari kebuntuan satu atau lebih butir tawar-menawar wajib.
  - Pemogokan simpati (*sympathy strike/ secondary strike*): pemogokan yang terjadi untuk mendukung aksi yang dimulai oleh serikat buruh lain.
  - Pemogokan liar (*wildcat strike*): pemogokan yang terjadi secara tidak resmi/ tanpa wewenang dari serikat buruh
- 2) *Picketing*: aksi pekerja yang berbaris di depan pintu masuk pabrik sambil mempublikasikan alasan pemogokan.
- 3) *Boycott*: aksi pekerja yang menolak membeli produk yang dihasilkan perusahaan.

4) *Slowdown*: aksi pekerja yang tetap menjalankan pekerjaannya tetapi dengan kecepatan lebih lambat dari normal.

Sedangkan taktik yang dapat digunakan oleh pihak manajemen adalah:

- 1) *Lockout*: para pekerja ditolak masuk ke lokasi kerja.
- 2) *Strikebreakers*: digunakannya pekerja lain secara permanen atau temporer untuk menggantikan pekerja yang mogok.

Selain menggunakan taktik di atas, manajemen maupun pekerja dapat menempuh cara lain yang sifatnya tidak konfrontatif, yaitu dengan mengundang pihak ketiga untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Cara yang dipakai dalam rangka akomodasi dengan bantuan pihak ketiga adalah:

- 1) *Mediasi*: metode penyelesaian perselisihan tenaga kerja di mana keputusan pihak ketiga yang netral (mediator) bersifat tidak mengikat
- 2) *Arbitrasi*: metode penyelesaian perselisihan tenaga kerja di mana keputusan pihak ketiga yang netral (arbitrator) bersifat mengikat dan wajib dipatuhi manajemen maupun pekerja.

## **MOTIVASI KERJA**

Motivasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Dalam organisasi ada karyawan yang secara rajin dan semangat bekerja, namun ada juga karyawan yang ogah – ogahan dan malas dalam melaksanakan tugas mereka. Perbedaan sikap karyawan tersebut dipengaruhi oleh motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.

**Motivasi** merupakan kondisi psikologis yang merupakan hasil dari interaksi antara kebutuhan seseorang dan faktor – faktor luar yang memengaruhi perilaku seseorang untuk bertindak dan berusaha. Aspek utama yang berhubungan dengan motivasi adalah faktor kebutuhan. Setiap orang akan berusaha memenuhi kekurangan kebutuhan mereka sehingga tercipta rangsangan untuk menginginkan sesuatu dan berusaha keras untuk memenuhi keinginan tersebut.

Motivasi berhubungan dengan semangat kerja karyawan. Motivasi memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan memiliki kemungkinan untuk bekerja dengan semangat dan bekerja lebih baik sehingga memiliki prestasi lebih tinggi dibandingkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah.

### **Teori-Teori Motivasi**

#### ***Teori X dan Y***

Teori ini dikembangkan oleh „Mc Gregor. Menurut Mc Gregor, manusia dapat dikategorikan dalam kelompok X dan Y yang memiliki karakteristik berbeda sehingga memerlukan cara motivasi yang berbeda juga.

Manusia tipe X memiliki ciri – ciri:

- Tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindari pekerjaan
- Lebih memberikan respon terhadap ancaman dan hukuman
- Menghindari tanggung jawab
- Selalu ingin diarahkan dan mendapatkan jaminan keselamatan dan kenyamanan pekerjaan mereka.

Manusia tipe Y memiliki ciri – ciri:

- Mampu menikmati pekerjaan yang mereka lakukan
- Memiliki pengendalian diri dan mampu mengatur pekerjaan mereka
- Memiliki respons positif terhadap imbalan, bukan pada ancaman dan hukuman
- Menerima tanggung jawab
- Memiliki inisiatif dan kreatifitas dalam bekerja

### ***Teori Hirarki Kebutuhan Maslow***

Maslow mengemukakan bahwa manusia memiliki lima kebutuhan yang bertingkat. Motivasi manusia dipengaruhi oleh kebutuhan yang mendesak yang harus mereka penuhi. Kebutuhan manusia menurut Maslow bersifat hirarkis (bertingkat) yaitu:

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan manusia yang paling dasar untuk dapat bertahan hidup. meliputi sandang, pangan, papan dan kebutuhan biologis
- Kebutuhan keamanan dan keselamatan, yaitu kebutuhan manusia dari rasa takut dan khawatir terhadap bahaya yang akan menimpanya. Kebutuhan ini contohnya misalnya terbebas dari sakit dengan mengikuti asuransi kesehatan, ketakutan akan keamanan rumah dengan menggunakan sistem keamanan , keamanan pekerjaan dengan meminta kepastian kontrak tetap karyawan bukan karyawan kontrak.
- Kebutuhan sosial, Yaitu kebutuhan manusia untuk melakukan interaksi dengan orang lain sebagai bagian dari makhluk sosial. Kebutuhan ini timbul karena manusia tidak dapat hidup sendiri dan berada dalam lingkungan sosial masyarakat. Contoh kebutuaah sosial misalnya melakukan kegiatan ronda keliling.
- Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia akan penghargaan yang diberikan orang lain terhadap sesuatu yang berhubungan dengan dirinya baik tentang pribadi maupun kegiatan yang dilakukan. Kebutuhan akan penghargaan ini misalnya berupa Piagam atas ranking pertama di sekolah.
- Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk bertindak sesuai kemauan dan bakat yang dimiliki. Contoh dari kebutuhan ini misalnya adalah kelompok pecinta mobil , pecinta alam, dsb

Menurut Maslow, kebutuhan manusia dimulai dari kebutuhan yang paling dasar kemudian naik ke kebutuhan-kebutuhan berikutnya. Hirarkhi kebutuhan ialah bahwa kebutuhan itu dipenuhi dengan memuaskan terlebih dahulu kebutuhan yang paling *urgent*. Suatu kebutuhan yang terpuaskan akan berhenti memotivasi kebutuhan tersebut.



Gambar 6.1. Hirarki Kebutuhan Maslow

### ***Teori Hirarki Kebutuhan Alderfer (Teori ERG)***

Menurut Alderfer, kebutuhan manusia dibagi menjadi tiga kategori utama yaitu:

- *Existence*, yaitu kebutuhan manusia yang berhubungan dengan kemampuan bertahan hidup manusia. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan dan keselamatan
- *Relatedness*, yaitu kebutuhan manusia sebagai bagian dari makhluk sosial yang membutuhkan interaksi dan sosialisai dengan orang lain agar dapat diterima oleh masyarakat. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk berhubungan dan bekerja dengan orang lain
- *Growth*, yaitu kebutuhan manusia untuk mengembangkan dirinya sebagai seorang individu yang berbeda dengan lainnya sesuai dengan keinginan. Kebutuhan dalam kategori ini meliputi kebutuhan untuk dihargai dan aktualisasi diri

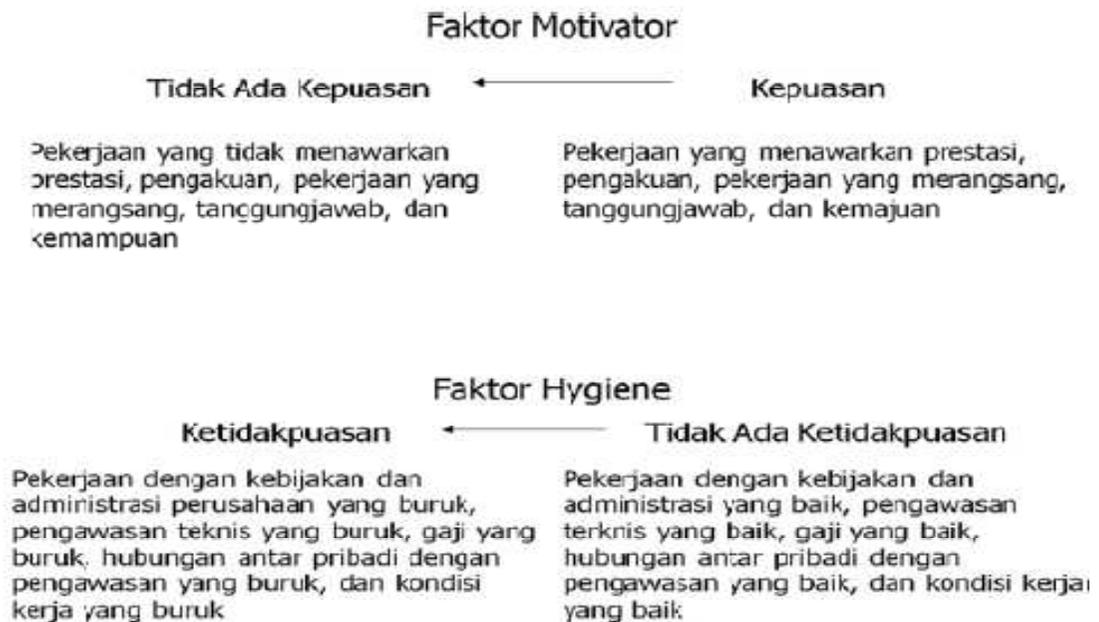
### ***Teori Dua Faktor***

Herzberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka. Menurut Herzberg kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja tidak saling berhubungan. Apabila terjadi ketidakpuasan rendah, tidak secara langsung bisa dikatakan adanya kepuasan yang tinggi.

Faktor yang memengaruhi ketidakpuasan disebut faktor lingkungan (*hygiene factors*). Faktor ini terdiri dari faktor eksternal seperti gaji, kondisi kerja, status, jaminan kerja, dll. Sedangkan faktor yang memengaruhi kepuasan berasal dari dalam diri karyawan (*motivator factors*). Kepuasan kerja berhubungan dengan motivasi kerja yang berkaitan dengan isi pekerjaan, imbalan intrinsik, maupun kesempatan untuk bekerja dengan kreatif sesuai kemampuan karyawan. Perusahaan dalam mengelola motivasi kerja karyawannya harus bisa meminimalkan

faktor lingkungan yang mengakibatkan ketidakpuasan dan memaksimalkan faktor motivasi karyawan agar mereka terus termotivasi bekerja dengan maksimal.

Untuk memperjelas, teori ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.2. Faktor Motivator dan Faktor Hygiene dalam Teori 2 Faktor

### ***Teori Tiga Kebutuhan (McClelland)***

Menurut McClelland, manusia memiliki tiga kebutuhan yang dipelajari dan berkembang dalam diri mereka. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*). Karyawan akan termotivasi dengan tinggi apabila mereka memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi.

### ***Teori Penguatan (BF Skinner)***

Menurut Skinner, perilaku manusia dikendalikan oleh konsekuensi yang mengikutinya. Jika konsekuensi tersebut menyenangkan, maka manusia akan termotivasi untuk melaksanakan dan mengulang perilaku yang sama. Namun apabila konsekuensi yang akan diterima tidak menyenangkan maka orang akan berusaha untuk menghindarinya.

Dalam organisasi, perlu adanya penguatan positif yang berperan untuk mendorong karyawan melakukan suatu tindakan yang diharapkan organisasi. Untuk menghilangkan suatu kebiasaan ataupun aktivitas, organisasi perlu melakukan penguatan negatif yang dapat berupa hukuman maupun ancaman sehingga karyawan akan menghindari dan berperilaku lebih baik.

### ***Teori Penetapan Tujuan***

Motivasi seseorang akan meningkat jika seseorang mampu memahami tujuan yang akan dicapai dan melihat keterkaitan tujuan tersebut dengan kepentingan pribadi karyawan. Semakin sulit tujuan akan semakin menantang dan memotivasi karyawan. Pada titik tertentu, semakin

sulit tujuan menyebabkan karyawan menjadi frustrasi dan menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja. Perlu adanya penetapan tujuan yang relevan dan sesuai dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.

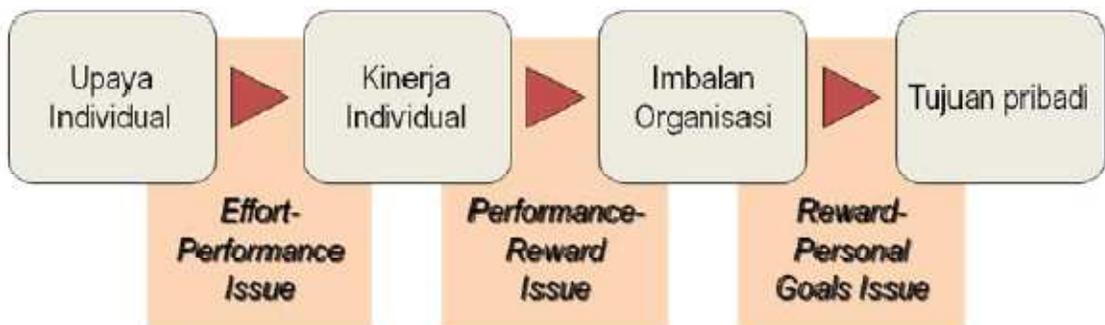
### ***Teori Keadilan***

Seseorang akan termotivasi apabila menganggap bahwa apa yang diterima dirasakan telah adil dengan apa yang dia lakukan ataupun dibandingkan dengan yang diterima oleh orang lain. Perasaan adil dalam diri karyawan mendorong karyawan untuk termotivasi bekerja. Organisasi perlu menetapkan prinsip – prinsip keadilan yang dapat diterima karyawan sehingga akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja.

### ***Teori Pengharapan***

Teori ini menyatakan bahwa orang-orang termotivasi bekerja untuk mendapatkan imbalan yang mereka inginkan dan bahwa mereka percaya mereka mempunyai kesempatan untuk meraihnya. Contohnya: karyawan yang sudah berwisata akan lebih termotivasi untuk bekerja apabila dalam sistem imbalan yang diterima mencantumkan paket liburan dibandingkan dengan imbalan lainnya.

Imbalan yang tampaknya berada di luar jangkauan mungkin tidak diinginkan bahkan jika imbalan itu pada hakekatnya positif. Contohnya: kasus seorang wanita asisten manajer departemen yang mengetahui bahwa manajer telah pensiun dan perusahaan sedang mencari penggantinya. Walaupun wanita tersebut menginginkan pekerjaa tersebut, ia tidak melamar karena ragu dirinya dapat terpilih. Untuk beberapa alasan, ia yakin bahwa kinerjanya tidak akan menyebabkan ia mendapatkan posisi tersebut. Dalam hal ini ia mengangkat persoalan kinerja-imbalan (*performance-reward issue*). Contoh lain adalah misalkan perusahaan sedang mencari manajer produksi untuk giliran kerja (shift) pada malam hari. Seorang karyawan tahu bahwa ia sebenarnya dapat mengajukan diri mengisi posisi tersebut tetapi ia tidak mau mengajukan lamaran karena ia tidak mau berganti giliran kerja. Pada kasus ini, si karyawan mengangkat persoalan imbalan-sasaran pribadi (*reward-personal issue*)



Gambar 6.3. Model Teori Pengharapan

### **Pengelolaan Motivasi Karyawan**

Perusahaan dapat menggunakan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Ada beberapa cara yang dapat diterapkan yaitu:

- Melalui komunikasi yang efektif

Komunikasi yang efektif timbul apabila terjadi komunikasi dua arah yang saling berinteraksi memberikan masukan dan solusi. Manajemen dan karyawan bersama – sama menetapkan tujuan yang akan dicapai sehingga karyawan akan memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas mereka.

- Pemberdayaan karyawan  
Perusahaan dapat memberdayakan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Pemberdayaan karyawan dengan memberikan otonomi dan kewenangan kepada karyawan membuat karyawan lebih berani dan memiliki tanggung jawab yang lebih terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan,
- Pengelolaan pengerjaan dan variasi pekerjaan  
Karyawan dapat dimotivasi juga dengan melakukan variasi pekerjaan ataupun keleluasaan dalam mengerjakan tugas – tugas mereka. Adanya penambahan jenis pekerjaan yang berbeda dan menantang melalui *job enrichment* ataupun *job enlargement* akan mendorong karyawan memiliki motivasi dan tantangan baru terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dapat juga termotivasi apabila memiliki keleluasaan dan fleksibilitas dalam menentukan waktu pekerjaan mereka. Yang menjadi acuan adalah tujuan dari pekerjaan tercapai dan tidak merugikan organisasi.
- Mengenalkan jiwa kewirausahaan  
Pengenalan jiwa kewirausahaan dalam organisasi menjadi penting karena karyawan diberi ruang untuk menuangkan ide kreatif bagi pengembangan diri maupun organisasi. Hal ini akan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja dan mengembangkan diri sesuai dengan keinginan pribadi maupun organisasi.

## **KEPEMIMPINAN**

Organisasi terdiri atas berbagai orang yang bekerja secara bersama – sama untuk mencapai tujuan organisasi. Banyaknya orang yang bekerja dalam suatu organisasi memerlukan seseorang yang berperan sebagai pemimpin yang akan mengarahkan tujuan dari organisasi tersebut. Organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan mampu berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan melakukan aktivitas dengan optimal.

Tidak semua orang dalam organisasi dapat menjadi pemimpin yang baik. Untuk menjadi pemimpin yang baik perlu memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup sehingga mampu memimpin dan dihormati oleh karyawan yang dipimpinnya.

### **Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi suatu kelompok orang untuk secara bersama sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi bisnis dikenal dengan kepemimpinan manajerial. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial merupakan proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan organisasi yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga komponen dalam kepemimpinan:

- Adanya bawahan dan atasan
- Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan bawahan
- Pemimpin harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya sehingga mereka akan mengikuti dan melaksanakan tugas dari pimpinan.

## **Gaya Kepemimpinan Klasik**

Ada beberapa gaya kepemimpinan klasik meliputi:

- Gaya kepemimpinan otoriter  
Pemimpin memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bisnis pada diri pemimpin itu sendiri. Pemimpin memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh terhadap jalannya organisasi.
- Gaya kepemimpinan demokratis  
Pemimpin mendelegasikan wewenang secara luas dan pemusatan keputusan selalu dirundingkan dengan bawahan sehingga pemimpin dan bawahan bekerja sama dalam satu tim.
- Gaya kepemimpinan bebas  
Pemimpin berpartisipasi secara minimum, sedangkan bawahan memiliki keleluasaan dalam menentukan sendiri tujuan dan cara yang akan dicapai dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

## **Teori Kepemimpinan**

### ***Trait theory* (Teori sifat)**

Teori ini menekankan bahwa sifat, kepribadian, sosial, fisik dan intelektual akan memengaruhi pemimpin satu dengan pemimpin yang lain. Dalam teori ini dapat dipahami timbul suatu pemimpin yang memiliki sifat – sifat tertentu seperti pemimpin yang karismatik, pemberani, ataupun pemimpin yang rendah hati. Pendekatan ini menekankan bahwa pemimpin itu dibentuk dari sifat – sifat yang dibawa seseorang mulai dari lahir. Pendekatan ini mengabaikan faktor situasional yang berkembang sebagai akibat interaksi antara pimpinan dan bawahan yang mungkin secara signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang.

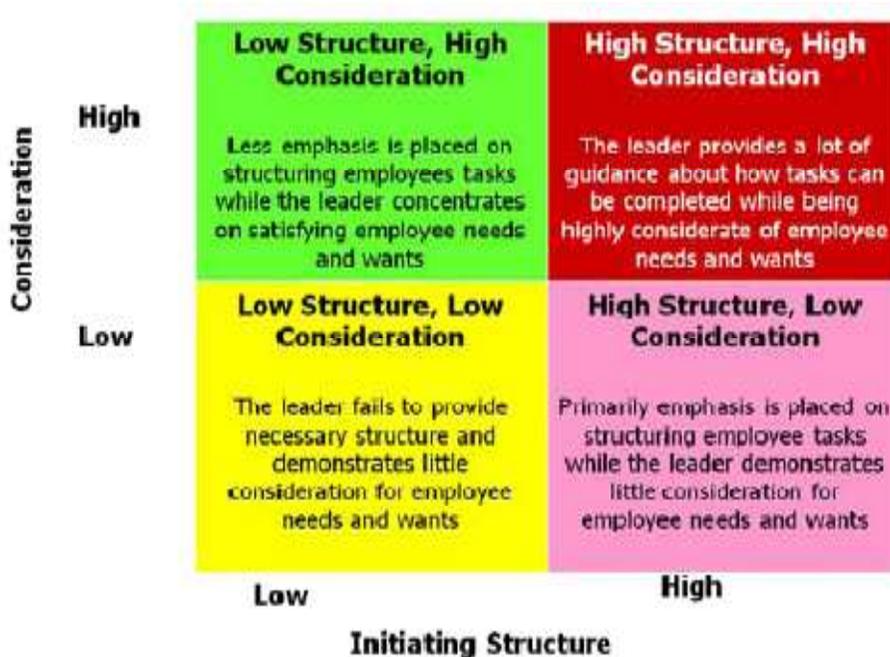
### ***Behavior theory* (Teori perilaku)**

Teori perilaku kepemimpinan mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin satu dengan pemimpin yang lainnya. Pendekatan ini menitik beratkan pada dua aspek penting dalam kepemimpinan yaitu fungsi – fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Perbedaan dengan teori sifat bahwa dalam teori sifat menyatakan bahwa kepemimpinan dibawa dari lahir sehingga berbeda untuk setiap orang, maka berdasarkan pendekatan perilaku, kepemimpinan dapat dibentuk dengan adanya latihan keperilakuan yang berhubungan dengan sifat kepemimpinan.

Teori perilaku dapat dibedakan menjadi:

#### ***a. Teori Ohio State University***

- Struktur Prakarsa (*initiating structure*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan Pertimbangan (*consideration*), yaitu sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka



Gambar 7.1. Matriks Teori Ohio State University

### b. Telaah Universitas Michigan

Model ini membagi pemimpin dalam dua fungsi, yaitu:

- Berorientasi karyawan merupakan pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi
- Berorientasi produksi merupakan pemimpin yang menekankan aspek teknik atau tugas dari pekerjaan

### c. Kisi-kisi Manajerial

Suatu matriks sembilan kali sembilan yang membagikan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan. Teori ini tidak menunjukkan hasil yang diproduksi, melainkan faktor-faktor dominan dalam pemikiran seorang pemimpin dalam rangka memperoleh hasil. Dari delapan puluh satu gaya kepemimpinan tersebut, ada lima yang menjadi penekanan teori ini, yaitu:

- Gaya kepemimpinan yang disebut *improvised management*, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan minim dan membangun hubungan dengan karyawan yang juga minim
- Gaya kepemimpinan otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan jelas dan membangun hubungan yang minim dengan karyawan
- Gaya kepemimpinan jalan tengah, yaitu gaya kepemimpinan yang strukturkan tugas dan membangun hubungan dengan karyawan secara seimbang bobotnya
- Gaya kepemimpinan *country club* (kekeluargaan), yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dengan minim dan di satu sisi menstrukturkan tugas dengan minim

- Gaya kepemimpinan tim, yaitu gaya kepemimpinan yang menstrukturkan tugas dan membangun hubungan secara maksimal

Dari kelima gaya kepemimpinan tersebut, gaya kepemimpinan tim merupakan yang terbaik dan diharapkan dapat dijalankan oleh pimpinan. Kepemimpinan ini menstrukturkan tugas dengan baik tetapi juga membangun hubungan yang baik dengan karyawan pula

### Teori Situasional Hersey & Blanchard

Teori situasional menfokuskan pada kesiapan pengikut. Kepemimpinan yang berhasil disesuaikan dengan situasi yang berkembang tergantung tingkat kesiapan dan kedewasaan bawahannya. Menurut pendekatan ini, bawahan berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang cocok bagi mereka dan bagi pemimpin yang akan menjadi atasan. Gambaran kepemimpinan dan kesiapan bawahan dapat dilihat dalam matrik dibawah ini:

Orientasi Hubungan	Tinggi	<b>Related</b> Hubungan dengan orang orang	<b>Integrated</b> Orientasi pada tugas dan manusia
	Rendah	<b>Separated</b> Penggunaan tugas & hubungan terbatas	<b>Dedicated</b> Mementingkan pada tugas
		Rendah	Tinggi

Orientasi tugas

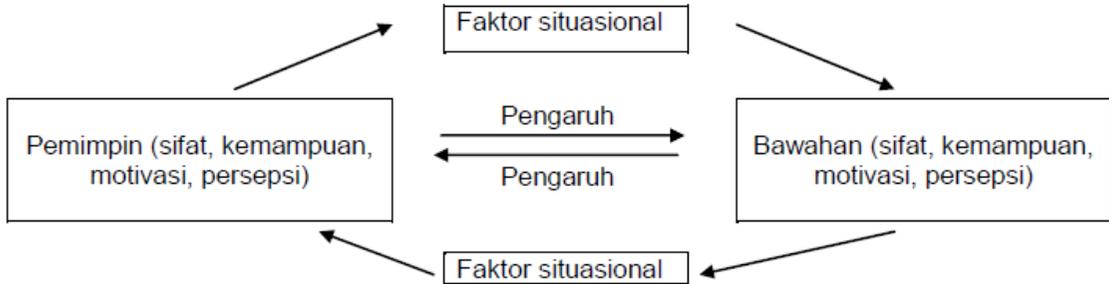
Gambar 7.2. Teori Situasional Hersey & Blanchard

Menurut Hersey & Blanchard, gaya kepemimpinan seseorang berkembang sejalan dengan tingkat kesiapan pengikut untuk mengikuti pemimpin, sehingga ada empat tahapan:

- 1) Ketika kesiapan pengikut/anggota masih rendah (R1), gaya kepemimpinan yang tepat adalah perintah (*telling*), dimana orientasi tugas tinggi, hubungan rendah. Pimpinan memberikan instruksi secara spesifik dan memantau kinerja karyawan dengan ketat
- 2) Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah semakin siap (R2), gaya kepemimpinan yang tepat adalah menjual (*selling*), dimana orientasi tugas tinggi, hubungan tinggi. Pimpinan memberikan instruksi tetapi karyawan diberi kesempatan untuk melakukan klarifikasi jika dibutuhkan
- 3) Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah semakin siap lagi (R3), gaya kepemimpinan yang tepat adalah berperan serta (*participating*), dimana orientasi tugas rendah, hubungan tinggi. Pimpinan sudah tidak banyak memberikan instruksi pekerjaan dan karyawan diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapat dalam pengambilan keputusan
- 4) Ketika kesiapan pengikut/anggota sudah siap (R4), gaya kepemimpinan yang tepat adalah mendelegasikan (*delegating*), dimana orientasi tugas rendah, hubungan rendah. Pimpinan memberikan langsung mendelegasikan pekerjaan karena karyawan dianggap sudah sangat siap

### **Contingency Theory (Teori Kemungkinan)**

Mary Forker menyatakan bahwa ada tiga variabel kritis yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, dan situasi, yang mana ketiganya saling berinteraksi dan berhubungan. Pemimpin seharusnya berorientasi pada kelompok yang ada bukan pada kekuasaan.



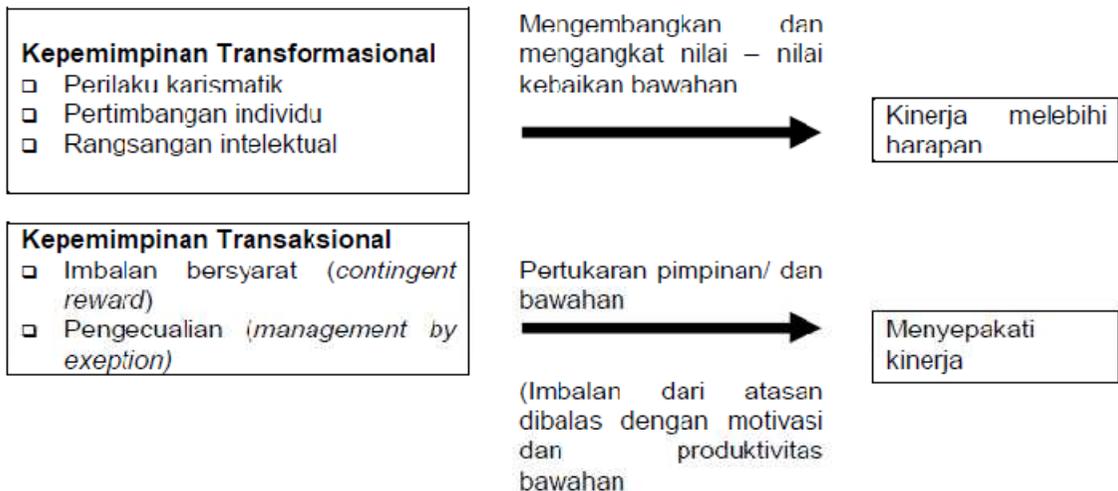
Gambar 7.4. Tiga Variabel Kritis yang Berpengaruh pada Kepemimpinan

### **Pendekatan Lain Berkaitan dengan Kepemimpinan**

Ada beberapa pendekatan lain yang dapat digunakan dalam memahami teori kepemimpinan yaitu:

- Teori atribusi  
Kepemimpinan semata – mata merupakan atribusi yang dibuat orang mengenai individu – individu lainnya. Dalam hal ini pemimpin menyanggah atribut seperti kecerdasan, keterampilan ramah tamah, kemampuan komunikasi, dan kreativitas.
- Model manajemen efektif dan likert  
Kepemimpinan memusatkan pada pengawasan terhadap bawahan dan lebih menekankan pada pembuatan kelompok kerja yang efektif pada bawahan. Dengan adanya kelompok kerja memiliki nilai kinerja yang baik dibandingkan dengan supervisi secara tertutup dan mengandalkan insentif individu.
- Teori karismatik  
Teori ini mengatakan bahwa pengikut membutuhkan atribut tentang seorang pemimpin yang merupakan seseorang yang memiliki kemampuan yang luar biasa bila bawahan tersebut mengamati seorang pemimpin.
- Pemimpin transaksional dan transformasional  
*Kepemimpinan transaksional* mencoba mengidentifikasi kebutuhan bawahan dan membantu bawahan untuk dapat mewujudkan kinerja sehingga memperoleh imbalan yang diinginkan. *Kepemimpinan transaksional* menggunakan pendekatan penetapan tujuan sebagai dasar pemikiran dikombinasikan dengan system imbalan yang akan diterima bawahan.

*Kepemimpinan transformasional* secara esensial menekankan pada penghargaan atas tujuan individu bawahan sehingga bawahan memiliki keyakinan bahwa kinerja mereka akan melampaui harapan mereka. *Kepemimpinan transformasional* memiliki tiga dimensi yaitu perilaku karismatik, pertimbangan individu, dan dimensi rangsangan intelektual.



Gambar 7.5. Perbedaan kepemimpinan transaksional dan transformasional

### ISU-ISU KONTEMPORER DALAM KEPEMIMPINAN

Dalam beberapa tahun terakhir ini mulai berkembang isu-isu kontemporer dalam kepemimpinan. Munculnya pendekatan baru ini untuk mengurangi kecenderungan bagi pemimpin yang masih beranggapan bahwa kondisi lingkungan tidak berubah (*ceteris paribus*). Lima isu dalam kepemimpinan yaitu:

#### Apakah Pria dan Wanita Memimpin Secara Berbeda ?

Kemiripan antara pemimpin pria dan wanita tidak seharusnya begitu mengejutkan. Hampir semua studi yang memperhatikan isu ini telah menggunakan posisi manajerial sebagai sinonim dengan kepemimpinan. Dengan demikian, perbedaan jenis kelamin dan populasi yang diteliti menjadi tidak jelas. Ahl ini disebabkan adanya seleksi-diri karir dan seleksi organisasi.

Telaah lain menunjukkan bahwa tetap ada perbedaan gaya kepemimpinan yang inheren antara pria dan wanita. Wanita cenderung lebih demokratis, mendorong partisipasi dan berbagi kekuasaan dan informasi, serta meningkatkan harga diri pengikutnya. Sedangkan pria menggunakan gaya komando dan pengendalian direktif dengan cara mengandalkan otoritas formal posisi mereka sebagai titik pangkal bagi pengaruh mereka. Lepas dari pro dan kontra, perbedaan yang ada dari masing-masing gaya kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin telah sering terjadi, dan banyak organisasi yang telah menggunakan sifat-sifat inheren tersebut untuk mencapai tujuan organisasi dalam kondisi yang sesuai dengan gaya yang diinginkan.

#### Memimpin Lewat Pemberian Kuasa

Dewasa ini banyak manajer menganut pemberian kuasa (*empowerment*) agar menjadi pemimpin yang efektif. Peran pemimpin yang memberi kuasa adalah menunjukkan kepercayaan, memberikan visi, menyingkirkan penghalang kinerja, mengemukakan dorongan, memotivasi dan melatih karyawan. Masalah dalam pemberian kuasa ini adalah megabaikan sejauh mana kepemimpinan dapat dibagi dan mengesampingkan kondisi yang mempermudah sukses dari

kepemimpinan yang dibagikan itu. Faktor-faktor seperti perampangan perusahaan, keterlampiran karyawan yang lebih tinggi, komitmen organisasi untuk pelatihan berkesinambungan, dan adanya tim kelola diri, merupakan situasi yang membutuhkan pendekatan yang lebih memberi kekuasaan kepada pemimpin.

### **Trend kepengikutan (*Followership*)**

Baru-baru ini ada pendapat bahwa disamping mempunyai pemimpin yang baik, organisasi yang sukses memerlukan pengikut yang dapat mengikuti visi sang pemimpin. Kenyataan yang terjadi adalah banyak pengikut dari pada pemimpin. Jadi pengikut yang tidak efektif dapat dan lebih sering dimungkinkan sebagai penghalang dalam organisasi. Karena itu perlu diketahui tentang kualitas yang diperlukan bagi pengikut yang efektif dan bermanfaat bagi organisasi. Terdapat beberapa kriteria yang ada dalam diri pengikut yang efektif :

- a) Mereka mengelola diri dengan baik, mampu berfikir untuk diri mereka sendiri, dan dapat bekerja mandiri tanpa penyelia yang ketat.
- b) Mereka yang mampu berkomitmen terhadap sesuatu, baik misi, produk, tim kerja, atau gagasan-gagasan disamping juga memelihara kehidupan mereka sendiri dalam organisasi.
- c) Mereka yang membina kompetisi dan memfokuskan pada upaya yang memberikan hasil optimal.
- d) Mereka berani, jujur, dan dapat dipercaya. Pengikut efektif dapat menetapkan diri mereka sendiri sebagai pemikir yang kritis dan bebas dalam menggali pengetahuan.

### **Variabel Tambahan: Budaya Nasional**

Budaya Nasional mempengaruhi gaya kepemimpinan lewat para pengikut. Pemimpin tidak dapat memilih gaya mereka, karena dikendalikan oleh kondisi budaya yang ternyata diharapkan oleh pengikut mereka. Untuk tipe kepemimpinan di Indonesia, Budaya Nasional sangat kental diterapkan dalam gaya kepemimpinan seseorang. Dan beberapa tipe kepemimpinan nasional juga tergantung pada daerah asal sang pemimpin, ada yang bersifat otokrasi ada juga yang bersifat partisipatif yang dominan. Namun demikian secara umum telah ada tipologi gaya kepemimpinan nasional yang menunjukkan adat ketimuran bangsa Indonesia.

### **Pendekatan Dasar Biologis dalam Kepemimpinan**

Dasar biologis ini lebih menekankan pada perilaku pemimpin ditinjau dari hormon tubuh dan neurotransmitter otak. Pemimpin yang efektif disini memiliki suatu campuran biokimia hormon-hormon yang unik seperti hormon testosteron dan kimia otak yang membantu mereka membina ikatan sosial dan mengatasi stres. Hal yang paling mudah dalam melihat kepemimpinan adalah dengan menggunakan intuisi dan sifat dasar manusia untuk menerima dan memberi terhadap kelompoknya dan saling mengerti satu sama lain dan mau bekerja sama dalam koordinasi yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, Ricky W. And Ronald J. Elbert (1999), 'Business', 5 ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.,
- Newstrom, John W. And Keith Davis (1993), 'Organizational Behavior: Human Behavior at Work', 9 ed., New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gibson, James L. Et al. (1997), 'Organizations: Behavior, Structure, Process', 9 ed., New York: McGraw-Hill, Inc.
- Schermerhorn Jr., John R. Et al. (1991), 'Managing Organizational Behavior', 4 ed., New York: John Willey, Inc.
- Baron, Robert A. And Jerald Greenberg (1990), 'Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work', 3 ed., Boston: Allyn and Bacon.
- Likert, Rensis (1961), 'New Patterns of Management', New York: McGraw-Hill, Inc.
- Navahandi, Afnaseh (2000), The Art and Science of Leadership, 2 ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gordon, Judith R. Et al. (1990), 'Management and Organization Behavior', Boston: Allyn and Bacon.