

TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**Rusydi Fauzan, S.E., M.M., Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.,
Yusmia Widiastuti, S.P., M.M., Dr. Roy Setiawan, Nurdiansyah, S.M, M.M.,
Deddy Novie Citra Arta, S.P., M.M., Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.,
Hermin Endratno, S.E., M.Si., Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.,
Dra. Suparmi, S.E., M.M.**

TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

**Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Yusmia Widiastuti, S.P., M.M.
Dr. Roy Setiawan
Nurdiansyah, S.M, M.M.
Deddy Novie Citra Arta, S.P., M.M.
Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.
Hermin Endratno, S.E., M.Si.
Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.
Dra. Suparmi, S.E., M.M.**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Yusmia Widiastuti, S.P., M.M.
Dr. Roy Setiawan
Nurdiansyah, S.M, M.M.
Deddy Novie Citra Arta, S.P., M.M.
Indra Irfani Dewijanti, S.P., M.P.
Hermin Endratno, S.E., M.Si.
Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.
Dra. Suparmi, S.E., M.M.

ISBN : 978-623-198-298-8

Editor : Dr. Fachrurazi, S.Ag., M.M.

Penyunting: Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, S.Pd.

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Mei 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Teori Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan. Buku ini berisikan bahasan tentang Perencanaan SDM, Manajemen Pelatihan, Motivasi, Komitmen Organisasional, Pengambilan Keputusan, Kepemimpinan, Kerjasama Tim, *Job Insecurity*, Kinerja dan Penilaian Kinerja, serta Produktivitas Kerja..

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PERENCANAAN SDM.....	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pengertian Perencanaan SDM	2
1.3 Tujuan Perencanaan SDM.....	3
1.4 Manfaat Perencanaan SDM	5
1.5 Tipe Perencanaan SDM	9
1.6 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM.....	12
1.7 Tahapan Perencanaan SDM	14
1.8 Strategi Perencanaan SDM	17
1.9 Tantangan dan Peluang Perencanaan SDM.....	19
1.10 Penutup.....	22
DAFTAR PUSTAKA	23
BAB 2 MANAJEMEN PELATIHAN	27
2.1 Apa itu Manajemen Pelatihan?	27
2.2 Elemen Manajemen Pelatihan	27
2.3 Konsep Siklus Manajemen Pelatihan	28
2.4 Kapan Kita Mulai Mempertimbangkan Pelatihan?	29
2.5 Apa itu Perencanaan Pelatihan?	29
2.6 Apa itu Implementasi Pelatihan?	30
2.7 Tinjauan Proses Pelatihan	30
2.8 Analisis Kebutuhan Pelatihan Strategis	31
2.9 Analisis Tugas.....	32
2.10 Evaluasi Pelatihan.....	32
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 MOTIVASI.....	35
3.1 Pengertian Motivasi.....	35
3.2 Teori Motivasi.....	35
3.3 Tujuan Motivasi	40
3.4 Asas-Asas Motivasi.....	40
3.5 Metode Motivasi	41
3.6 Jenis Motivasi.....	41
3.7 Model Motivasi.....	42

3.8 Proses Motivasi.....	43
DAFTAR PUSTAKA.....	44
BAB 4 KOMITMEN ORGANISASIONAL	45
4.1 Pendahuluan	45
4.2 Pentingnya Komitmen Organisasional.....	47
4.3 Pengukuran Komitmen Organisasional	48
4.4 Isu-Isu dalam Komitmen Organisasional.....	51
4.5 Pembentukan Komitmen Organisasional	52
DAFTAR PUSTAKA.....	56
BAB 5 PENGAMBILAN KEPUTUSAN	57
5.1 Pendahuluan	57
5.2 Pengambilan Keputusan	58
5.3 Dasar Pengambilan Keputusan	60
5.4 Hakikat Pengambilan Keputusan.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	66
BAB 6 KEPEMIMPINAN	67
6.1 Pendahuluan	67
6.2 Kepemimpinan.....	69
6.3 Teori Kepemimpinan	75
6.4 Penutup	83
DAFTAR PUSTAKA.....	85
BAB 7 KERJASAMA TIM.....	87
7.1 Pendahuluan	87
7.2 Tim Kerja	88
7.3 Tingkat Perkembangan Tim	98
DAFTAR PUSTAKA.....	103
BAB 8 JOB INSECURITY	104
8.1 Pengertian <i>Job Insecurity</i>	104
8.2 Teori yang Menjelaskan <i>Job Insecurity</i>	104
8.3 Perkembangan Konsep <i>Job Insecurity</i>	105
8.4 Elemen Penting <i>Job Insecurity</i>	106
8.5 Penyebab <i>Job Insecurity</i> atau Ketidakamanan Kerja	108
8.6 Dampak <i>Job Insecurity</i>	109
8.7 Faktor-Faktor yang dapat Mempengaruhi <i>Job Insecurity</i> atau Ketidakamanan Kerja.....	111
8.8 Tugas Manajer Terkait <i>Job Insecurity</i>	112
8.9 Sikap Karyawan Terhadap Terkait <i>Job Insecurity</i>	113

8.10 Solusi yang dapat Membantu Mengurangi Kecemasan dan Meningkatkan Keamanan Kerja	115
8.11 Masalah Konseptual Mengenai Konstruksi Ketidakamanan Pekerjaan.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
BAB 9 KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA.....	121
9.1 Pendahuluan	121
9.2 Hakikat Kinerja	122
9.3 Tujuan dan Upaya Peningkatan Kinerja	123
9.4 Manajemen dan Indikator Kinerja.....	124
9.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja.....	128
9.6 Hakikat dan Pentingnya Penilaian Kinerja.....	129
9.7 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	130
9.8 Prinsip dan Metode Dalam Penilaian Kinerja	133
DAFTAR PUSTAKA	135
BAB 10 PRODUKTIVITAS KERJA	137
10.1 Pendahuluan.....	137
10.2 Tipe Produktivitas	137
10.3 Teknik Memperbaiki Produktivitas	138
10.4 Dampak Produktivitas.....	139
10.5 Proses Perbaikan Produktivitas	140
10.6 Strategi Terhadap Sumber Daya Manusia.....	142
10.7 Pengukuran Produktivitas.....	145
DAFTAR PUSTAKA	148
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Teori Hierarki Maslow	37
Gambar 7.1. Tim- <i>Problem Solving</i>	90
Gambar 7.2. Tim- <i>Self Managed Work</i>	90
Gambar 7.3. Tim- <i>Cross Functional</i>	91
Gambar 7.4. Tim- <i>Virtual</i>	92

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Pengendalian Teori X dan Teori Y	38
---	----

BAB 1

PERENCANAAN SDM

1.1 Pendahuluan

Perencanaan sumber daya manusia telah memainkan peran penting dalam membentuk cara perusahaan melakukan pendekatan terhadap manajemen talenta saat ini. Dari akarnya dalam manajemen ilmiah dan manajemen personalia, hingga pendekatan yang lebih strategis dan terintegrasi dalam perencanaan SDM modern, disiplin ilmu ini telah berkembang secara signifikan selama bertahun-tahun. Dengan melihat pengalaman masa lalu, perusahaan dapat lebih memahami pentingnya perencanaan SDM yang efektif dalam mendorong kesuksesan bisnis. Fokus awal pada efisiensi dan kepatuhan telah bergeser menjadi pendekatan yang lebih strategis yang mengakui nilai talenta sebagai pendorong utama kinerja organisasi. Perusahaan yang berinvestasi dalam perencanaan SDM akan lebih mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, dan pada akhirnya mencapai hasil bisnis yang lebih baik.

Untuk bisa bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perencanaan sumber daya manusia yang efektif sangat penting bagi perusahaan untuk tetap menjadi yang terdepan. Dengan munculnya teknologi digital dan perubahan sifat pekerjaan, perusahaan perlu menyesuaikan praktik SDM mereka untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja modern. Hal ini termasuk memanfaatkan teknologi untuk menyederhanakan proses SDM, menggunakan analisis data untuk membuat keputusan yang lebih tepat mengenai manajemen talenta, serta memastikan inklusivitas dan keragaman dalam praktik SDM.

Perencanaan sumber daya manusia telah memainkan peran penting dalam membentuk disiplin ilmu yang ada saat ini, dan berfungsi sebagai pengingat akan pentingnya manajemen talenta yang efektif untuk kesuksesan bisnis. Dengan terus berevolusi dan mengadaptasi praktik-praktik SDM untuk memenuhi kebutuhan

tenaga kerja modern, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, serta mencapai hasil bisnis yang lebih baik di tahun-tahun mendatang.

1.2 Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning* atau HRP) adalah proses mengantisipasi dan mengidentifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi. Proses ini melibatkan analisis tenaga kerja saat ini, memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

HRP adalah fungsi penting dari manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management* atau HRM) yang membantu organisasi untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis mereka. Hal ini melibatkan proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam menilai kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan dan memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat dalam peran yang tepat pada waktu yang tepat.

HRP yang efektif dapat membantu organisasi untuk mengelola transisi tenaga kerja secara efektif, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, dan memastikan tenaga kerja yang beragam dan inklusif. Ini adalah proses berkelanjutan yang membutuhkan evaluasi dan penyesuaian terus menerus untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan mencapai tujuannya.

Secara keseluruhan, HRP adalah fungsi penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang membantu organisasi menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis, dan harus diintegrasikan ke dalam proses perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan.

1.3 Tujuan Perencanaan SDM

Terdapat beberapa tujuan dari pelaksanaan perencanaan SDM bagi perusahaan menurut (Armstrong and Taylor, 2017) dan (Mathis, Jackson and Valentine, 2017) yaitu:

1. Rekrutmen dan Seleksi
HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis mereka, serta merencanakan perekrutan dan pemilihan kandidat terbaik untuk posisi tersebut.
2. Pelatihan dan Pengembangan
HRP memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dalam tenaga kerja mereka saat ini dan merencanakan program pelatihan dan pengembangan untuk menutup kesenjangan tersebut dan meningkatkan kinerja karyawan.
3. Perencanaan Suksesi
HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi posisi-posisi kunci dalam organisasi dan mengembangkan rencana untuk merawat dan mengembangkan karyawan untuk mengisi posisi-posisi tersebut di masa depan.
4. Retensi
HRP membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan dan memotivasi karyawan, serta merencanakan strategi untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.
5. Keragaman Tenaga Kerja
HRP memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan keragaman dalam tenaga kerja mereka dan merencanakan strategi untuk meningkatkan keragaman dan inklusi dalam organisasi.

6. Fleksibilitas Tenaga Kerja

HRP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja paruh waktu atau telecommuting, untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan tenaga kerja yang terus berubah.

7. Pengendalian Biaya

HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya terkait tenaga kerja dan merencanakan strategi untuk mengendalikan biaya tersebut, seperti *outsourcing* atau perampingan.

8. Kepatuhan Hukum

HRP membantu perusahaan untuk mematuhi hukum dan peraturan ketenagakerjaan dengan mengidentifikasi potensi risiko hukum dan mengembangkan strategi untuk mengurangi risiko tersebut.

9. Manajemen Kinerja

HRP memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan tujuan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis dan merencanakan strategi manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

10. Manajemen Perubahan Organisasi

HRP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan dan mengelola perubahan organisasi, seperti merger atau reorganisasi, dengan mengidentifikasi dampak potensial pada tenaga kerja dan mengembangkan strategi untuk mengurangi dampak tersebut.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) memiliki berbagai tujuan bagi perusahaan, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, retensi, keragaman tenaga kerja, fleksibilitas tenaga kerja, pengendalian biaya, kepatuhan hukum, manajemen kinerja, dan manajemen perubahan organisasi.

HRP yang efektif membantu perusahaan untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis mereka, mengidentifikasi dan mengatasi tantangan dan risiko yang terkait dengan tenaga kerja, serta merencanakan strategi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan orang yang tepat dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk mencapai tujuan mereka.

HRP merupakan fungsi penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mendukung kesuksesan perusahaan secara keseluruhan dengan memastikan bahwa tenaga kerja mampu, terlibat, dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

1.4 Manfaat Perencanaan SDM

Perencanaan SDM memiliki begitu banyak manfaat bagi perusahaan yaitu:

1. Peningkatan Produktivitas Tenaga Kerja

HRP membantu perusahaan untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk menjalankan peran mereka secara efektif, yang menghasilkan peningkatan produktivitas (Sarjana *et al.*, 2022) dan (Fauzan, Setiawan, *et al.*, 2023).

2. Perencanaan Tenaga Kerja yang Lebih Baik

HRP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis mereka, menghasilkan perencanaan tenaga kerja yang lebih baik (Fauzan and Rahmadani, 2018) dan (Murdana *et al.*, 2023).

3. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

HRP membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan dan motivasi karyawan, serta merencanakan strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, yang menghasilkan peningkatan keterlibatan karyawan (Fauzan, Nurhayati and Novia, 2020) dan (Rachmat *et al.*, 2023).

4. Peningkatan Fleksibilitas Organisasi

HRP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja paruh waktu atau telecommuting, untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan tenaga kerja yang terus berubah, yang menghasilkan fleksibilitas organisasi yang lebih baik (Nugraha *et al.*, 2023) dan (Fauzan, Putri, *et al.*, 2023).

5. Manajemen Bakat yang lebih baik

HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta utama dalam organisasi, sehingga menghasilkan manajemen talenta yang lebih baik (Seto *et al.*, 2023) dan (Ernayani *et al.*, 2022).

6. Manajemen Risiko yang lebih baik

HRP memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko terkait tenaga kerja, seperti kekurangan keterampilan atau pergantian karyawan, dan merencanakan strategi untuk mengurangi risiko tersebut, yang menghasilkan manajemen risiko yang lebih baik (Fauzan, Supryanita and Rahmatika, 2021) dan (Wijaya *et al.*, 2023).

7. Rekrutmen dan Seleksi yang Lebih Baik

HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis mereka, dan untuk merencanakan perekrutan dan pemilihan kandidat terbaik untuk posisi tersebut, yang menghasilkan rekrutmen dan seleksi yang lebih baik (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023).

8. Perencanaan Suksesi yang lebih baik

HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi posisi-posisi kunci dalam organisasi dan untuk mengembangkan rencana untuk mempersiapkan dan mengembangkan karyawan untuk mengisi posisi-posisi tersebut di masa depan, yang menghasilkan perencanaan suksesi yang lebih baik (Muniarty *et al.*, 2023) dan (Fauzan and Sari, 2016).

9. Peningkatan Keragaman dan Inklusi
HRP memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan keragaman dalam tenaga kerja mereka dan merencanakan strategi untuk meningkatkan keragaman dan inklusi dalam organisasi, yang menghasilkan peningkatan keragaman dan inklusi (Purnamasari *et al.*, 2023).
10. Retensi Karyawan yang Lebih Baik
HRP membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan dan motivasi karyawan, serta merencanakan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan retensi, yang menghasilkan retensi karyawan yang lebih baik (Fauzan and Jayanti, 2020).
11. Peningkatan Kelincahan Organisasi
HRP memungkinkan perusahaan untuk merencanakan dan mengelola perubahan organisasi, seperti merger atau reorganisasi, yang menghasilkan peningkatan kelincahan organisasi (Fauzan and Sari, 2018).
12. Peningkatan Manajemen Kinerja
HRP memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan tujuan kinerja karyawan dengan tujuan bisnis dan merencanakan strategi manajemen kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga menghasilkan manajemen kinerja yang lebih baik (Mustanir *et al.*, 2023).
13. Mengurangi Biaya Tenaga Kerja
HRP membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya terkait tenaga kerja dan merencanakan strategi untuk mengendalikan biaya tersebut, seperti outsourcing atau perampingan, yang menghasilkan pengurangan biaya tenaga kerja (Kunda *et al.*, 2023).
14. Kepatuhan yang Lebih Baik terhadap Hukum Ketenagakerjaan
HRP membantu perusahaan untuk mematuhi hukum dan peraturan ketenagakerjaan dengan mengidentifikasi potensi risiko hukum dan mengembangkan strategi untuk mengurangi

risiko tersebut, yang menghasilkan kepatuhan yang lebih baik terhadap hukum ketenagakerjaan (Fauzan, Rizki, *et al.*, 2023).

15. Peningkatan Semangat Kerja Karyawan

HRP membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan dan motivasi karyawan, serta merencanakan strategi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, yang menghasilkan peningkatan semangat kerja karyawan (Fauzan, 2014).

16. Peningkatan Daya Saing Bisnis

HRP memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis mereka, yang menghasilkan peningkatan daya saing bisnis (Widiana *et al.*, 2023).

17. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan yang Lebih Baik

HRP memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dalam tenaga kerja mereka saat ini dan merencanakan program pelatihan dan pengembangan untuk menutup kesenjangan tersebut, sehingga menghasilkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih baik (Lestari *et al.*, 2022).

18. Metrik Keberhasilan yang Lebih Baik

HRP memungkinkan perusahaan untuk menentukan metrik keberhasilan yang jelas untuk tenaga kerja mereka, yang menghasilkan metrik keberhasilan yang lebih baik untuk bisnis (Fauzan, Hafidah, *et al.*, 2023).

19. Peningkatan Pengalaman Karyawan

HRP membantu perusahaan merencanakan strategi untuk meningkatkan pengalaman karyawan, seperti memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karier, yang menghasilkan pengalaman karyawan yang lebih baik (Fauzan, Hakim, *et al.*, 2023).

20. Peningkatan Profitabilitas

HRP memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis mereka, menghasilkan peningkatan profitabilitas (Santoso *et al.*, 2023).

Dengan menerapkan HRP, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka selaras dengan tujuan bisnis mereka, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas, peningkatan keterlibatan karyawan, perencanaan tenaga kerja yang lebih baik, dan peningkatan profitabilitas. Selain itu, HRP dapat membantu perusahaan mengidentifikasi dan memitigasi risiko terkait tenaga kerja, mematuhi hukum dan peraturan ketenagakerjaan, serta meningkatkan keragaman dan inklusi di dalam organisasi. Secara keseluruhan, HRP dapat menjadi alat yang efektif bagi perusahaan untuk mengelola tenaga kerja mereka secara strategis dan mencapai tujuan bisnis mereka.

1.5 Tipe Perencanaan SDM

Ada beberapa tipe perencanaan SDM yang sering dilaksanakan oleh perusahaan menurut (Cascio, 2018), (Collings and Mellahi, 2009), dan (Huselid *et al.*, 2019), yaitu:

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan organisasi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Hal ini melibatkan peramalan permintaan sumber daya manusia, menganalisis pasokan sumber daya manusia saat ini, mengidentifikasi kesenjangan, dan mengembangkan strategi untuk mengisi kesenjangan tersebut.

2. Perencanaan Rekrutmen

Perencanaan rekrutmen adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi sumber-sumber rekrutmen, persyaratan pekerjaan, dan proses rekrutmen untuk menarik kandidat yang sesuai untuk

organisasi. Hal ini termasuk meramalkan kebutuhan staf, menganalisis pasar tenaga kerja, dan mengembangkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

3. Perencanaan Seleksi

Perencanaan seleksi adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi kriteria seleksi, metode seleksi, dan prosedur untuk memilih kandidat terbaik untuk organisasi. Hal ini melibatkan identifikasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut dan mengembangkan alat dan prosedur seleksi untuk menilai karakteristik ini.

4. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Perencanaan pelatihan dan pengembangan adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini melibatkan identifikasi keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan, menilai keterampilan dan pengetahuan karyawan saat ini, dan mengembangkan program pelatihan untuk menjembatani kesenjangan tersebut.

5. Perencanaan Penilaian Kinerja

Perencanaan penilaian kinerja adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi kriteria untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan mengembangkan sistem untuk menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan. Hal ini melibatkan penetapan tujuan kinerja, menilai kinerja, memberikan umpan balik, dan mengambil tindakan korektif.

6. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi dan pengembangan karyawan internal untuk mengisi posisi kepemimpinan utama dalam organisasi. Hal ini melibatkan identifikasi posisi kunci, menilai calon penerus, dan mengembangkan program pelatihan

dan pengembangan untuk mempersiapkan individu-individu tersebut untuk peran di masa depan.

7. Perencanaan Keragaman Tenaga Kerja

Perencanaan keragaman tenaga kerja adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan pengembangan strategi untuk menciptakan tenaga kerja yang beragam dan inklusif di dalam organisasi. Hal ini melibatkan identifikasi keragaman tenaga kerja saat ini, menilai proses rekrutmen dan seleksi saat ini untuk keragaman, dan mengembangkan strategi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dari berbagai latar belakang.

8. Perencanaan Pengembangan Karier

Perencanaan pengembangan karir adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi aspirasi karir dan kebutuhan pengembangan karyawan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini melibatkan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk peningkatan karir, rotasi pekerjaan, dan program pengembangan.

9. Perencanaan Kompensasi dan Tunjangan

Perencanaan kompensasi dan tunjangan adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan pengembangan kebijakan dan strategi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Hal ini melibatkan penilaian paket kompensasi dan tunjangan saat ini, menganalisis tren pasar, dan mengembangkan strategi untuk memastikan bahwa organisasi menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif.

10. Perencanaan Sistem Informasi SDM

Perencanaan sistem informasi SDM adalah komponen perencanaan sumber daya manusia yang melibatkan pengembangan dan implementasi sistem informasi untuk mendukung fungsi sumber daya manusia. Hal ini melibatkan identifikasi kebutuhan informasi dari fungsi sumber daya

manusia, mengembangkan sistem informasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan memastikan bahwa sistem tersebut terintegrasi dengan sistem organisasi lainnya.

Berbagai jenis perencanaan sumber daya manusia ini memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi dengan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi SDM yang efektif, mengelola perubahan tenaga kerja, dan mendorong tempat kerja yang beragam dan inklusif. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki orang yang tepat dengan keterampilan dan pengetahuan yang tepat untuk mencapai tujuan strategis mereka dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

1.6 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Dalam melaksanakan kegiatan perencanaan SDM maka perusahaan harus melihat berbagai faktor yang mempengaruhi kegiatan perencanaan SDM agar dapat berjalan dengan baik menurut (Barney, 1991), (Bratton and Gold, 2017), (Cascio, 2018), dan (Guest, 2017) yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap perencanaan sumber daya manusia, dan para pemimpin harus mempertimbangkan dengan cermat pendekatan mereka terhadap manajemen untuk memastikan bahwa proses perencanaan tersebut efektif dan tenaga kerja organisasi dikembangkan dan dikelola dengan tepat.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada nilai, kepercayaan, dan norma yang membentuk perilaku karyawan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi perekrutan dan retensi karyawan, serta motivasi dan produktivitas mereka.

3. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Kondisi pasar tenaga kerja seperti ketersediaan tenaga kerja terampil, tingkat upah, dan persaingan dari perusahaan lain dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus menganalisis tren pasar tenaga kerja dan mengantisipasi perubahan untuk memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang tepat.

4. Kemajuan Teknologi

Pesatnya kemajuan teknologi dapat berdampak signifikan pada perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus menilai dampak teknologi baru terhadap persyaratan pekerjaan, keterampilan, dan kebutuhan pelatihan.

5. Peraturan Pemerintah

Peraturan pemerintah seperti undang-undang ketenagakerjaan, undang-undang upah minimum, dan kebijakan imigrasi dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus mematuhi peraturan ini saat merencanakan tenaga kerja mereka.

6. Tren Demografi

Tren demografis seperti tenaga kerja yang menua, keragaman, dan perubahan struktur keluarga dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus beradaptasi dengan tren ini untuk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang beragam dan inklusif yang memenuhi kebutuhan pelanggan mereka.

7. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi seperti resesi, boom, dan fluktuasi pasar saham dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi dan menyesuaikan perencanaan tenaga kerja mereka.

8. Lingkungan Kompetitif

Lingkungan kompetitif di mana organisasi beroperasi dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap perencanaan

sumber daya manusia. Organisasi harus mengidentifikasi dan menanggapi tekanan kompetitif dengan mengembangkan tenaga kerja yang gesit, inovatif, dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

9. Pertumbuhan Organisasi

Pertumbuhan organisasi, baik melalui merger dan akuisisi atau pertumbuhan organik, dapat berdampak pada perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus menilai dampak pertumbuhan terhadap tenaga kerja mereka dan mengembangkan strategi untuk mengelola pertumbuhan secara efektif.

10. Ekspektasi Karyawan

Harapan karyawan terkait kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pengembangan karir dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Organisasi harus memahami dan menanggapi harapan karyawan dengan mengembangkan kebijakan dan praktik SDM yang memenuhi kebutuhan mereka.

Perencanaan SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang harus dipertimbangkan oleh organisasi ketika mengembangkan strategi SDM. Faktor-faktor ini termasuk budaya organisasi, kondisi pasar tenaga kerja, kemajuan teknologi, peraturan pemerintah, tren demografi, kondisi ekonomi, lingkungan persaingan, pertumbuhan organisasi, dan harapan karyawan. Memahami faktor-faktor ini dan menanggapi secara efektif dapat membantu organisasi mengembangkan tenaga kerja yang mampu menjawab tantangan di masa depan.

1.7 Tahapan Perencanaan SDM

Dalam melaksanakan perencanaan SDM ada beberapa tahapan yang harus dilaksanakan oleh manajemen menurut (Dessler, 2017), (Mathis, Jackson and Valentine, 2017), dan (Noe *et al.*, 2017) yaitu:

1. Menganalisis Strategi Organisasi

Langkah pertama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis rencana dan tujuan strategis organisasi. Langkah ini melibatkan pemahaman misi, visi, nilai, dan tujuan organisasi untuk menyelaraskan rencana sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

2. Memperkirakan Permintaan SDM

Langkah kedua adalah meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan berdasarkan perubahan yang diharapkan dalam operasi organisasi, seperti ekspansi atau perampingan. Langkah ini melibatkan pengumpulan dan analisis data mengenai tren tenaga kerja, tingkat pergantian, pensiun, dan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kebutuhan staf organisasi.

3. Menilai Pasokan SDM

Langkah ketiga adalah menilai pasokan sumber daya manusia organisasi saat ini, yang melibatkan analisis keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tenaga kerja saat ini, termasuk kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan mereka. Langkah ini membantu organisasi untuk menentukan apakah organisasi memiliki talenta yang tepat untuk memenuhi kebutuhan masa depannya.

4. Mengidentifikasi Kesenjangan

Setelah organisasi menilai permintaan dan penawaran SDM-nya, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kesenjangan di antara keduanya. Langkah ini melibatkan analisis data untuk mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi spesifik yang perlu dimiliki organisasi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

5. Mengembangkan Strategi SDM

Langkah selanjutnya adalah mengembangkan strategi sumber daya manusia untuk mengatasi kesenjangan yang diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Langkah ini melibatkan pengembangan strategi untuk merekrut, mempertahankan, dan

mengembangkan talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi ini dapat mencakup program pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, dan inisiatif manajemen talenta.

6. Menerapkan Strategi SDM

Setelah strategi sumber daya manusia dikembangkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Langkah ini meliputi mengkomunikasikan strategi kepada pemangku kepentingan yang relevan, menetapkan tanggung jawab, dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan.

7. Memantau dan Mengevaluasi Rencana SDM

Langkah selanjutnya adalah memantau dan mengevaluasi efektivitas rencana sumber daya manusia secara teratur. Langkah ini melibatkan pengumpulan data tentang kinerja tenaga kerja, seperti tingkat pergantian karyawan, keterlibatan karyawan, dan produktivitas, serta menganalisis data untuk menilai efektivitas rencana tersebut.

8. Menyesuaikan Rencana SDM

Berdasarkan proses pemantauan dan evaluasi, organisasi mungkin perlu menyesuaikan rencana sumber daya manusianya untuk memastikan bahwa rencana tersebut tetap selaras dengan tujuan organisasi. Langkah ini melibatkan identifikasi kesenjangan atau kekurangan dalam rencana dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

9. Menerapkan Rencana Sumber Daya Manusia yang Telah Disesuaikan

Setelah rencana sumber daya manusia yang telah disesuaikan dikembangkan, langkah selanjutnya adalah mengimplementasikannya. Langkah ini melibatkan komunikasi perubahan kepada para pemangku kepentingan yang relevan dan mengembangkan rencana aksi untuk mencapai tujuan.

10. Mengevaluasi Efektivitas Keseluruhan

Langkah terakhir adalah mengevaluasi efektivitas keseluruhan proses perencanaan sumber daya manusia. Langkah ini melibatkan analisis data yang dikumpulkan selama proses perencanaan dan menilai sejauh mana rencana tersebut telah mencapai tujuannya.

Langkah-langkah ini membantu organisasi untuk mengembangkan pemahaman yang komprehensif mengenai kebutuhan tenaga kerja mereka saat ini dan di masa depan, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasinya. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat meningkatkan daya saing mereka, mengurangi biaya, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Selain itu, perencanaan SDM yang efektif dapat membantu organisasi mengelola perubahan, meningkatkan produktivitas, dan menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Secara keseluruhan, perencanaan SDM merupakan proses penting bagi setiap organisasi yang ingin meraih kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini.

1.8 Strategi Perencanaan SDM

Untuk dapat melaksanakan perencanaan SDM dengan maksimal, maka dapat dilaksanakan serangkaian strategi oleh perusahaan menurut (Dessler, 2017), (Armstrong and Taylor, 2017), (Cascio, 2018), dan (Noe *et al.*, 2017) yaitu:

1. Menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan

Hal ini melibatkan penyelarasan perencanaan sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan untuk memastikan bahwa praktik-praktik SDM mendukung pencapaian tujuan bisnis.

2. Melakukan analisis kesenjangan keterampilan

Analisis kesenjangan keterampilan membantu mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang perlu dimiliki karyawan

untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Informasi ini dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan dan strategi rekrutmen untuk mengatasi kesenjangan keterampilan.

3. Menerapkan perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah proses yang melibatkan analisis tren tenaga kerja dan prediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi potensi kekurangan tenaga kerja dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

4. Gunakan teknologi untuk meningkatkan perencanaan SDM

Penggunaan teknologi dapat membantu mengotomatisasi proses SDM dan meningkatkan analisis data. Hal ini dapat memungkinkan para profesional SDM untuk membuat keputusan yang lebih tepat tentang perencanaan tenaga kerja.

5. Mengembangkan strategi manajemen talenta

Manajemen talenta melibatkan identifikasi, menarik, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa organisasi memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

6. Gunakan analisis data untuk menginformasikan perencanaan SDM

Analisis data dapat digunakan untuk menganalisis tren tenaga kerja dan mengidentifikasi area-area di mana praktik-praktik SDM dapat ditingkatkan. Informasi ini dapat digunakan untuk mengembangkan strategi untuk mengatasi masalah SDM.

7. Menumbuhkan budaya pembelajaran dan pengembangan

Mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka dapat membantu memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.

8. Mengembangkan rencana suksesi
Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi dan pengembangan karyawan yang memiliki potensi untuk mengambil peran kepemimpinan utama dalam organisasi. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa organisasi memiliki jalur pemimpin berbakat.
9. Melakukan evaluasi kinerja secara berkala
Evaluasi kinerja secara berkala dapat membantu mengidentifikasi area-area di mana karyawan perlu meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Informasi ini dapat digunakan untuk mengembangkan program pelatihan dan rencana pengembangan karier.
10. Mengembangkan strategi keragaman dan inklusi
Mengembangkan strategi keragaman dan inklusi dapat membantu memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mencerminkan keragaman basis pelanggannya. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan keterlibatan karyawan.

1.9 Tantangan dan Peluang Perencanaan SDM

Terdapat beberapa tantangan dan peluang terhadap perencanaan SDM yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan menurut (Brewster, 2017), (Collings and Mellahi, 2009) dan (Biron and Bamberger, 2012), yaitu:

1. Kemajuan Teknologi
Salah satu tantangan dan peluang terbesar yang dihadapi perencanaan sumber daya manusia adalah kemajuan teknologi yang pesat. Departemen SDM harus beradaptasi dengan perubahan lanskap teknologi di tempat kerja agar tetap kompetitif di pasar kerja.
2. Globalisasi
Globalisasi menghadirkan tantangan dan peluang bagi perencanaan SDM. Para profesional SDM harus

mengembangkan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam dan menjaga sensitivitas budaya di tempat kerja.

3. Tenaga Kerja yang Menua

Tenaga kerja yang menua adalah tantangan lain yang harus dihadapi oleh perencanaan SDM di masa depan. Perusahaan harus mengembangkan strategi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang lebih tua, serta mentransfer pengetahuan mereka kepada karyawan yang lebih muda.

4. Kekurangan Bakat

Kekurangan talenta di industri dan wilayah tertentu menjadi tantangan tersendiri bagi perencanaan SDM. Departemen SDM harus mengembangkan strategi untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat di pasar kerja yang sangat kompetitif.

5. Ekonomi pertunjukan (*Gig Economy*)

Munculnya *gig economy* menghadirkan peluang bagi perencanaan SDM untuk mengembangkan strategi untuk melibatkan dan mempertahankan pekerja lepas. Para profesional SDM harus mengembangkan strategi untuk mengintegrasikan pekerja ini ke dalam tempat kerja dan memberi mereka tunjangan yang sesuai.

6. Pengaturan Kerja yang Fleksibel

Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan jadwal yang fleksibel, menjadi semakin populer. Perencanaan SDM harus beradaptasi dengan perubahan ini untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

7. Keragaman dan Inklusi

Keragaman dan inklusi merupakan faktor penting untuk perencanaan SDM di masa depan. Para profesional SDM harus mengembangkan strategi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam, serta menumbuhkan budaya tempat kerja yang inklusif.

8. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan menjadi semakin penting bagi perencanaan SDM. Departemen SDM harus mengembangkan strategi untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan, seperti menawarkan program kesehatan dan pengaturan kerja yang fleksibel.

9. Analisis Data

Penggunaan analisis data dalam perencanaan SDM menjadi semakin penting. Para profesional SDM harus mengembangkan strategi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data untuk membuat keputusan yang tepat tentang perencanaan tenaga kerja.

10. Perubahan Kebutuhan Tenaga Kerja

Perubahan kebutuhan tenaga kerja menghadirkan tantangan dan peluang bagi perencanaan SDM. Para profesional SDM harus beradaptasi dengan perubahan di pasar kerja, seperti munculnya gig economy dan meningkatnya permintaan akan keterampilan di industri tertentu.

Perencanaan SDM merupakan aspek penting dari kesuksesan organisasi, dan penting bagi perusahaan untuk mengatasi tantangan dan peluang yang menyertainya. Karena tenaga kerja terus berubah, dengan meningkatnya keragaman dan kemajuan teknologi, perusahaan harus menyesuaikan strategi perencanaan sumber daya manusia mereka agar tetap kompetitif. Selain itu, perubahan peraturan dan kebutuhan untuk menjaga kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan menghadirkan tantangan lebih lanjut yang harus diatasi.

Namun, dengan adanya tantangan-tantangan tersebut, muncul peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan proses perencanaan sumber daya manusia. Misalnya, peningkatan ketersediaan analisis data dapat membantu perusahaan membuat keputusan yang lebih baik, dan meningkatnya pekerjaan jarak jauh dapat menghasilkan efisiensi dan fleksibilitas yang lebih besar. Selain itu, berinvestasi dalam pengembangan karyawan dan

menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan dan tingkat retensi.

Secara keseluruhan, penting bagi perusahaan untuk secara proaktif mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang dihadirkan oleh perencanaan sumber daya manusia. Dengan melakukan hal ini, tenaga kerja yang lebih terlibat, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan keunggulan kompetitif di pasar.

1.10 Penutup

Di era digital saat ini, perencanaan sumber daya manusia menjadi lebih penting dari sebelumnya. Dengan kemajuan teknologi yang pesat dan lingkungan kerja yang berubah, perusahaan perlu menyesuaikan praktik SDM mereka agar tetap kompetitif dan mempertahankan talenta terbaik. Digitalisasi telah mengubah cara perusahaan bekerja dan berkomunikasi, dan perencanaan SDM perlu mengikuti perubahan ini.

Salah satu manfaat utama dari perencanaan sumber daya manusia di era digital adalah kemampuan untuk memanfaatkan teknologi untuk merampingkan proses SDM. Otomatisasi dan alat digital dapat digunakan untuk meningkatkan rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan, dan manajemen kinerja. Selain itu, analisis data dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih tepat mengenai manajemen talenta, seperti mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi dan memprediksi pergantian karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia di era digital sangat penting bagi perusahaan untuk berhasil dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Dengan memanfaatkan teknologi untuk menyederhanakan proses SDM dan membuat keputusan yang lebih tepat, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Namun, penting bagi perusahaan untuk juga mengatasi tantangan yang datang dengan digitalisasi, seperti privasi data dan inklusivitas, untuk memastikan praktik SDM yang adil dan etis.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. and Taylor, S. (2017) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991) 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Biron, M. and Bamberger, P.A. (2012) 'Employee well-being: A multi-level model linking work and non-work domains.', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), pp. 175–189.
- Bratton, J. and Gold, J. (2017) *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Brewster, C. (2017) *The integration of human resource management and corporate strategy*. Routledge.
- Cascio, W.F. (2018) *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: McGraw-Hill Education.
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009) 'Strategic talent management: A review and research agenda', *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304–313. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Dessler, G. (2017) *Human resource management*. Harlow, England: Pearson Education Limited
- Ernayani, R. *et al.* (2022) 'The Influence of Sales and Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2020), pp. 81–86.
- Fauzan, R. (2014) 'Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 16(2), pp. 50–60.
- Fauzan, R., Hakim, M.Z., *et al.* (2023) *Auditing*. Global Eksekutif Teknologi.

- Fauzan, R., Hafidah, A., *et al.* (2023) *Ekonomi Manajerial*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* (2023) *Islamic Marketing*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Rizki, M., *et al.* (2023) *Koperasi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Setiawan, R., *et al.* (2023) *Manajemen Perubahan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., *et al.* (2023) *Wawasan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R. and Jayanti, A. (2020) 'Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi', *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 1–12.
- Fauzan, R., Nurhayati, N. and Novia, I. (2020) 'Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi', *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), pp. 35–46.
- Fauzan, R. and Rahmadani, S. (2018) 'Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota', *jurnal ekonomi*, 21(1), pp. 21–33.
- Fauzan, R. and Sari, A.M. (2016) 'Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)', *jurnal ekonomi*, 20(2), pp. 147–156.
- Fauzan, R. and Sari, R.P. (2018) 'Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 21(2), pp. 120–131.
- Fauzan, R., Supryanita, R. and Rahmatika, R. (2021) 'Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)', *MABIS:*

Jurnal Manajemen Bisnis Syariah, 1(1).

- Guest, D.E. (2017) 'Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework.', *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 22–38.
- Huselid, M.A. *et al.* (2019) *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Harvard Business Press.
- Kunda, A. *et al.* (2023) *Pengantar Bisnis: Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran Dan Operasional*. Global Eksekutif Teknologi.
- Lestari, S.P. *et al.* (2022) *Manajemen Operasional*. Global Eksekutif Teknologi.
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. and Valentine, S.R. (2017) *Human resource management*. Stamford: Cengage Learning.
- Muniarty, P. *et al.* (2023) *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Global Eksekutif Teknologi.
- Murdana, I.M. *et al.* (2023) *Ekonomi Pariwisata*. Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. *et al.* (2023) *Pemberdayaan Masyarakat*. Global Eksekutif Teknologi.
- Noe, R.A. *et al.* (2017) *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 10th edn. New York: McGraw-Hill Education.
- Nugraha, D.B. *et al.* (2023) *Sistem Informasi Akuntansi*. Global Eksekutif Teknologi.
- Purnamasari, S. *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Islam*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z. *et al.* (2023) *Manajemen Syariah*. Global Eksekutif Teknologi.
- Santoso, L.W. *et al.* (2023) *Manajemen Sains*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S. *et al.* (2022) *Manajemen Pemasaran*. Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A. *et al.* (2023) *Analisis Laporan Keuangan*. Global Eksekutif

Teknologi.

Widiana, I.N.W. *et al.* (2023) *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Global Eksekutif Teknologi.

Wijaya, K. *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

MANAJEMEN PELATIHAN

2.1 Apa itu Manajemen Pelatihan?

Pelatihan adalah upaya untuk menciptakan layanan kepada pelanggan yang terkait dengan peningkatan kapasitas. Manajemen pelatihan yaitu mengatur, memberikan, dan mengevaluasi pelatihan. Manajemen pelatihan dapat berfungsi sebagai fokus untuk pelatihan perusahaan dan dapat digunakan untuk menerapkan pelatihan di dalam kantor maupun di lokasi terpencil. Manajemen pelatihan ini memberikan cara yang terkait dengan pendaftaran, penyampaian kursus, manajemen kompetensi, penilaian, dan penyesuaian konten pelatihan secara massal.

2.2 Elemen Manajemen Pelatihan

Manajemen pelatihan adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik pada kegiatan pelatihan untuk mewujudkan tujuan dari pelatihan. Berikut adalah penjelasan singkat dari ketujuh elemen manajemen pelatihan.

1. Manusia

Untuk menangani karyawan adalah dasar untuk mengelola pelatihan dengan sukses. Seorang instruktur pelatihan mampu menangani komunikasi, konflik, motivasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, politik, dan lainnya yang terkait dengan masalah apa pun yang disebabkan oleh hubungan antarpribadi.

2. Budaya

Meskipun budaya adalah bagian dari hubungan antarpribadi, namun itu harus diperlakukan secara terpisah. Instruktur pelatihan harus mampu menanganial-hal yang terkait dengan nilai, sikap, tradisi, dan perilaku yang ada dalam suatu organisasi.

3. Metode

Hal ini menunjukkan keterampilan dan pengetahuan untuk menggunakan alat dalam kaitannya dengan manajemen pelatihan.

4. Organisasi

Setiap organisasi memiliki pengaturan yang berbeda tentang wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas yang ditanggung oleh instruktur pelatihan. Dia harus dengan jelas memahami bidang otoritas, tanggung jawab, dan akuntabilitasnya serta mampu menanganinya.

5. Kontrol – Perencanaan – Informasi

Kontrol berarti memastikan bahwa pelatihan membawa hasil yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam manajemen pelatihan, kontrol memiliki dua fungsi. Salah satunya hampir sama dengan kata “kekuasaan”. Orang-orang dikendalikan oleh penggunaan kekuasaan. Yang lainnya adalah panduan dan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan dari jalur yang benar. Perencanaan dan informasi adalah bagian yang sangat diperlukan untuk mengendalikan pelatihan. Kontrol tidak bisa berfungsi tanpa adanya perencanaan. Jika proses implementasi pelatihan tidak jelas bagi orang yang bersangkutan, maka pelatihan tidak akan berhasil. Informasi adalah komponen kunci untuk mengetahui hal-hal yang terkait dengan proses pelaksanaan pelatihan.

2.3 Konsep Siklus Manajemen Pelatihan

Ketika kita mengikuti proses implementasi pelatihan, hal itu bisa menjadi siklus terbuka. Langkah-langkah dari Perencanaan hingga Evaluasi dapat dilihat sebagai satu kesatuan siklus. Satu siklus adalah awal dari siklus berikutnya dan siklus tersebut dianggap tidak ada habisnya (berkelanjutan). Konsep ini mungkin berlaku untuk “Pengembangan Kapasitas”. Pengembangan Kapasitas adalah untuk organisasi permanen tertentu. Ketika seseorang mengelola kursus pelatihan sebagai bagian dari

Pengembangan Kapasitas, maka sangat penting untuk mengingat karakteristik ini.

2.4 Kapan Kita Mulai Mempertimbangkan Pelatihan?

Ketika kita harus menyelesaikan situasi sulit dalam organisasi, maka kita mulai mempertimbangkan pelatihan sebagai cara penanggulangannya. Sebelum menyimpulkan bahwa pelatihan adalah solusi terbaik atau paling praktis, maka disarankan untuk memeriksa apakah pelatihan merupakan solusi untuk situasi sulit yang kita hadapi. Inti dari pemeriksaan ini adalah untuk mengukur kemungkinan dampak dari pelatihan terhadap situasi. Jika penanggung jawab tidak yakin apakah dia mengetahui penyebabnya dengan baik, maka lebih baik mengadakan pertemuan dengan orang-orang yang mengetahui situasi saat ini. Bila penyebab yang paling berpengaruh adalah berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia, maka kita bisa lanjut ke langkah berikutnya. Namun jika tidak ada penyebab yang terkait dengan kualitas sumber daya manusia, maka disarankan untuk mempertimbangkan kembali pelatihan tersebut. Namun bisa saja dalam praktiknya, hasilnya tidak selalu jelas. Terkadang penyebabnya mungkin terkait dengan kualitas sumber daya manusia tetapi hubungannya tidak terlalu jelas. Sehingga tidak ada aturan umum tentang kapan kita bisa melanjutkan ke langkah berikutnya dalam latihan.

2.5 Apa itu Perencanaan Pelatihan?

Perencanaan mencakup beberapa langkah yang dapat didefinisikan dalam berbagai cara. Perencanaan adalah proses yang mencakup tiga langkah berikut:

1. Asesmen Kebutuhan Pelatihan

Tujuan dari Asesmen Kebutuhan Pelatihan adalah untuk mengukur kesenjangan antara situasi saat ini dan yang diinginkan atau antara kinerja saat ini dan yang diinginkan. Asesmen Kebutuhan harus mencakup tingkat organisasi dan individu. Kesenjangan ini dianggap sebagai masalah atau situasi yang sulit. Dalam proses Asesmen Kebutuhan Pelatihan, maka

masalah yang teridentifikasi perlu dikaji ulang dan didefinisikan ulang agar lebih konkrit dan akurat.

2. Perencanaan Pelatihan

Setelah tahap Asesmen Kebutuhan, Perencanaan Pelatihan dilakukan. Perancang pelatihan menetapkan tujuan dan sasaran yang dapat diukur dan memilih konten dan kegiatan pembelajaran yang akan digunakan peserta pelatihan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diinginkan.

3. Persiapan Pelatihan

Persiapan Pelatihan seringkali tidak dipandang sebagai hal yang substansial karena dianggap sebagai akumulasi dari berbagai tugas yang melelahkan. Sehingga ini adalah salah satu jebakan yang dapat menyebabkan hasil yang buruk. Dapat dikatakan bahwa rencana kerja yang terorganisir dengan baik sangat diperlukan. Pengetahuan tentang cara menggunakan alat-alat pelatihan sangat penting untuk membuat rencana kerja yang terorganisir dengan baik.

2.6 Apa itu Implementasi Pelatihan?

Implementasi berarti menjalankan aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya untuk membuat layanan kepada pelanggan. Dalam pelaksanaan pelatihan, layanan kepada pelanggan adalah menciptakan kapasitas peserta pelatihan untuk memecahkan masalah yang teridentifikasi. Jika perencanaan dilakukan dengan baik, maka tidak sulit untuk melaksanakan pelatihan.

2.7 Tinjauan Proses Pelatihan

Pelatihan berarti memberi karyawan baru atau yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka (Chapman, 2003). Pengusaha harus memberikan pelatihan yang memadai (terutama jika karyawan menggunakan peralatan berbahaya) dan mengevaluasi pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan tersebut benar-benar mengurangi risiko.

2.7.1 Menyelaraskan Strategi dan Pelatihan

Pengusaha harus mengatur tujuan pelatihannya (Smith, 2008). Artinya pengusaha perlu mengidentifikasi perilaku karyawan yang dibutuhkan organisasi agar dapat menjalankan strateginya. Dari situ pengusaha dapat menyimpulkan kompetensi apa yang dibutuhkan oleh karyawan. Sehingga karyawan perlu menerapkan tujuan dan program pelatihan untuk menanamkan kompetensinya (Ellis & Gale, 2001). Pelatihan juga harus selalu fokus pada karyawan yang perlu dilatih yaitu dengan menentukan tujuan pelatihan dan standar keberhasilan yang terkait dengan kinerja organisasi (Barry, 2011). Karena pelatihan jelas memiliki pengaruh terhadap kinerja dan produktivitas.

2.7.2 Melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan harus membahas kebutuhan pelatihan yang strategis dan jangka panjang dari pengusaha dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini. Jika program pelatihan akan menggunakan teknologi maka manajer juga harus memasukkan pertimbangan teknologi yang rencananya akan digunakan untuk mempresentasikan program (Blanchard & Thacker, 2010).

2.8 Analisis Kebutuhan Pelatihan Strategis

Sasaran strategis berarti organisasi harus mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan baru. Analisis kebutuhan pelatihan strategis berfokus pada identifikasi pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk hal tersebut. Analisis kebutuhan pelatihan yang strategis terkait dengan perencanaan suksesi. Hal itu berarti mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan untuk mengisi posisi kunci di organisasi dan kemudian merumuskan rencana untuk memastikan bahwa karyawan yang berpotensi tinggi mendapatkan pelatihan dan pengembangan untuk mengisi posisi bagi masa depan organisasi.

Upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini. Khususnya melatih karyawan baru dan mereka yang kinerjanya kurang. Cara organisasi menganalisis kebutuhan pelatihan saat ini tergantung pada apakah organisasi melatih karyawan baru atau lama. Tugas utama dalam menganalisis kebutuhan karyawan baru

adalah menentukan apa yang diperlukan oleh pekerjaan itu dan memilahnya menjadi subtugas yang masing-masing organisasi ajarkan kepada karyawan baru tersebut. Dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan karyawan saat ini berarti juga organisasi harus memutuskan apakah pelatihan adalah solusinya. Misalnya, kinerja yang menurun mungkin dikarenakan standar kerja yang tidak jelas atau karena orang tersebut tidak termotivasi. Manajer menggunakan analisis tugas untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan baru dan analisis kinerja untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan saat ini.

2.9 Analisis Tugas

Khusus pekerja tingkat rendah, biasanya mereka merupakan karyawan yang tidak berpengalaman. Tujuan organisasi di sini adalah memberi karyawan ini keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Analisis tugas adalah studi terperinci tentang pekerjaan untuk menentukan keterampilan khusus apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu. Untuk analisis tugas, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat penting yaitu mencantumkan tugas dan keterampilan khusus pekerjaan yang merupakan poin referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang diperlukan. Manajer juga dapat mengungkap kebutuhan pelatihan dengan meninjau standar kinerja, melakukan pekerjaan tersebut, mempertanyakan pemegang pekerjaan saat ini dan penyelia mereka. Beberapa manajer melengkapi uraian dan spesifikasi pekerjaan dengan formulir catatan analisis tugas. Hal ini menggabungkan informasi mengenai tugas dan keterampilan yang diperlukan dalam bentuk yang sangat membantu untuk menentukan persyaratan pelatihan (Blanchard & Thacker, 1999; Casey & Doverspike, 2005).

2.10 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi seringkali diabaikan atau dilakukan hanya sebagai formalitas. Beberapa tidak mau melakukan evaluasi karena mereka percaya bahwa evaluasi adalah untuk mengukur kinerja mereka. Meskipun pandangan ini tidak relevan, fungsi evaluasi yang lebih

penting diabaikan. Pelatihan akan tidak banyak berguna jika pelatihan hanya mencoba untuk meyakinkan pemangku kepentingan tentang kemajuan yang disebabkan oleh pelatihan namun tanpa melakukan evaluasi. Untuk mengevaluasi pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas, kita dapat menggunakan kerangka kerja yang diusulkan oleh Donald L. Kirkpatrick (Profesor Emeritus di University of Wisconsin). Menurut kerangka kerja ini, tingkat penghapusan kesenjangan yang diidentifikasi oleh Asesmen Kebutuhan harus diukur dan peningkatan kapasitas peserta pelatihan dianggap setengah jalan dari sudut pandang tujuan pelatihan. Harus jelas pula bahwa pelatihan dilakukan untuk memecahkan masalah dan peningkatan kapasitas merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Berikut terkait pentingnya evaluasi pelatihan (Hall, 2000):

1. Evaluasi sangat penting untuk mengumpulkan pembelajaran dari pelatihan sebelumnya. Sebab keberhasilan pelatihan harus dapat diukur. Jika pencapaian pelatihan tidak mencapai tingkat yang diharapkan, maka faktor penghambat harus diperiksa. Jika dampak positif yang tidak terduga terwujud, maka faktor penentu keberhasilan diidentifikasi. Informasi tersebut akan berguna untuk meningkatkan pelatihan serupa di masa mendatang.
2. Kita harus bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan yang terkait dan evaluasi adalah salah satu cara untuk memenuhi akuntabilitas kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Barry, J. (2011). Transforming HRD into an Economic Value Add. *Training and Development*. September.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J. (1999). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. pp. 138–139.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J. (2010). *Effective Training*. Upper Saddle River, NJ: Pearson,. pp. 26–94, 153–199, 285–316.
- Casey, M. & Doverspike, D. (2005). Training Needs Analysis and Evaluation for New Technologies Through the Use of Problem Based Inquiry. *Performance Improvement Quarterly*. 18. no. 1. pp. 110–124.
- Chapman, M. (2003). The Return on Investment for Training. *Compensation & Benefits Review*. January/February. pp. 32–33.
- Ellis, C. & Gale, S. (2001). A Seat at the Table. *Training*. March. pp. 90–96.
- Hall, B. (2000). Training Management Systems: The Most Important Development in Training since the Internet. In G.M. Piskurich, P. Beckschi, & B. Hall (Editors). *The ASTD Handbook of Training Design and Delivery: A Comprehensive Guide to Creating and Delivering Training Programs, Instructor-led, Computer-based, or Self-directed*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN: 9780071378932.
- Smith, R. (2008). Aligning Learning with Business Strategy. *Training & Development*. November. pp. 41–43.

BAB 3

MOTIVASI

3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu, dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual (Robbins, 2003).

Asumsi dasar motivasi menurut Stoner (2012) adalah:

1. Motivasi adalah hal-hal yang baik, seseorang termotivasi karena dipuji atau sebaliknya bekerja dengan penuh motivasi dan karenanya seseorang dipuji
2. Motivasi merupakan salah satu faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, faktor yang lain adalah kemampuan, sumber daya, kondisi tempat kerja, kepemimpinan, dan lain – lain
3. Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
4. Motivasi merupakan alat yang dapat dipakai manajemen untuk mengatur hubungan pekerjaan dalam motivasi.

3.2 Teori Motivasi

Terdapat banyak teori motivasi yang mulai berkembang pada dasawarsa 1950-an. Setidaknya ada enam teori untuk memahami apa yang dimaksud dengan motivasi. Setiap teori akan berusaha untuk menguraikan berbagai manusia itu dan dapat menjadi seperti apa. Oleh karenanya, sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami dunia ke terlibatan manajer dan karyawan saling terlibat setiap hari. Kerena teori motivasi mencakup pengembangan manusia, isi dari teori

motivasi juga membantu manajer dan karyawan dalam dinamika kehidupan organisasi (Dell, 1991, dalam Wahjono, 2010).

3.2.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

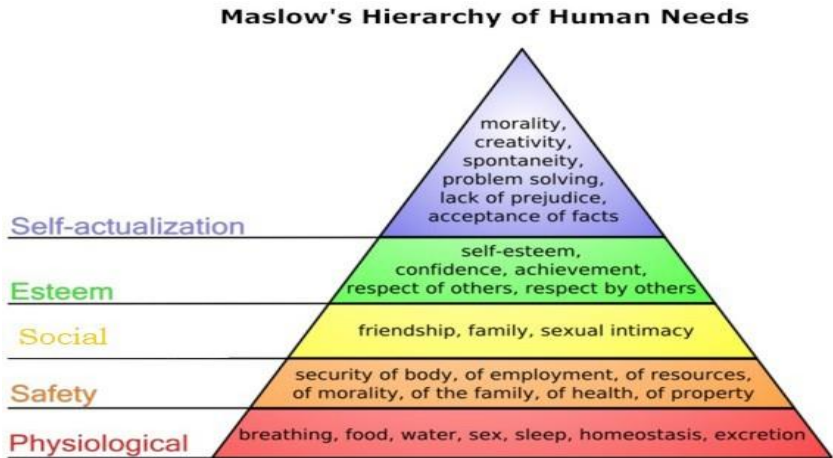
Abraham Maslow seorang psikologis klinis memperkenalkan teori kebutuhan berjenjang yang dikenal sebagai Teori Maslow atau Hierarki Kebutuhan Manusia yang mengemukakan lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya. Manusia berusaha memenuhi kebutuhan dari tingkatan yang paling rendah yakni kebutuhan fisiologis, kemudian akan naik tingkat setelah kebutuhan sebelumnya telah dipenuhi, begitu seterusnya hingga sampai pada kebutuhan paling tinggi yakni aktualisasi diri (Sumarwan, 2011).

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologi atau kebutuhan dasar adalah kebutuhan yang bersifat fisik dan harus dipenuhi agar manusia bertahan hidup. Contohnya adalah air, makanan, tidur, kebutuhan seksual, dan sebagainya.

2. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*)

Maslow menyebutkan bahwa kebutuhan rasa aman akan muncul setelah kebutuhan fisiologi terpenuhi. Rasa aman disini meliputi aman secara fisik dan emosional. Contohnya adalah kebutuhan pendampingan pada anak-anak oleh orang dewasa, kenyamanan dalam bekerja dan bersosialisasi, dan sebagainya.



Gambar 3.1 Teori Hierarki Maslow
Sumber: (Feist & Feist, 2010)

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan ini muncul karena adanya interaksi sosial dan menjelaskan bahwa manusia membutuhkan untuk mencintai dan dicintai. Contohnya adalah persahabatan, membentuk keluarga, keikutsertaan dalam komunitas, dan sebagainya.

4. Kebutuhan Dihargai (*Esteem Needs*)

Kebutuhan dihargai adalah kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi, ego, atau harga diri. Menurut Maslow, harga diri terbagi menjadi dua, yaitu menghargai diri sendiri dan orang lain. Contohnya adalah status sosial, jabatan, dan sebagainya.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan manusia yang terakhir adalah kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Kebutuhan ini merupakan pengakuan orang lain akan kecakapan yang dimiliki. Contohnya adalah pengembangan diri, pencapaian prestasi, dan sebagainya.

3.2.2 Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor (1967) mencirikan dua tipe manusia yang mutlak berada, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja ditandai dengan teori Y. Pengandaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahannya, untuk dapat memotivasi karyawan dengan baik, seorang manajer harus mengetahui tipe karyawan dan memotivasi sesuai dengan kondisi yang cocok. Bila karyawan yang bertipe X maka motivasi yang cocok adalah dengan mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan atau manajer membuat bawahan secara berguna dan penting atau manajer menggunakan sumber daya yang kurang termanfaatkan. Meski pada dasarnya orangnya malas, Mc Gregor menganut keyakinan bahwa pengendalian teori Y lebih sah dari pada teori X.

Tabel 3.1 Pengendalian Teori X dan Teori Y

Teori X	Teori Y
• Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya. • Karena karyawan tidak menyukai kerja, karena harus dipaksa, diawasi, dan diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. • Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan	• Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain • Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran • Rata-rata orang dapat berjalan untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab

• Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.	• Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen
---	---

Sumber : (Robbins, 2003)

3.2.3 Teori Herzberg

Teori Herzberg sering disebut teori Motivasi-Higiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedang faktor higiene adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan pemberian pekerjaan akan perusahaan. Pemahaman yang benar tentang hal-hal yang merupakan faktor pemelihara sangat diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dengan benar.

Herzberg menyimpulkan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah :

a) *Hygiene Factor*

Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higienis yang dimaksud adalah kualitas pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, kondisi fisik perusahaan, hubungan dengan individu lain, dan keamanan pekerjaan.

b) *Satisfier Factor*

Merupakan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang berasal darinya. Faktor yang dimaksud adalah peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian (Robbins, 2003).

3.3 Tujuan Motivasi

Beberapa tujuan motivasi adalah:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

3.4 Asas-Asas Motivasi

Terdapat lima asas motivasi, yaitu:

1. Asas Mengikutsertakan
Asas mengikutsertakan mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas Komunikasi
Asas menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan
Asas memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan
Asas mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.
5. Asas Perhatian Timbal balik
Asas memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

3.5 Metode Motivasi

Terdapat dua jenis metode motivasi yaitu:

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Merupakan motivasi dalam bentuk materiil dan nonmateriil yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

2. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Merupakan motivasi yang diberikan dalam bentuk fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran pekerjaan sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

3.6 Jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

Bentuk motivasi yang positif dapat berupa penghargaan atas pekerjaan yang baik, pola kerja yang terarah dan efektif, pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahan sebagai individu, alur komunikasi yang lancar, suasana persaingan yang sehat, dan sebagainya.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan dan kedudukan.

Bentuk motivasi yang negatif seperti peraturan yang terlalu ketat, bentuk kepemimpinan yang otoriter, pemberlakuan *punishment* yang tidak diiringi dengan *reward*, dan sebagainya.

3.7 Model Motivasi

Menurut Hasibuan (2015), terdapat tiga model motivasi, yaitu:

1. Model Tradisional (*Traditional Model*)

Model Tradisional adalah bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem intensif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia (*Humas Relations Model*)

Model Hubungan Manusia adalah bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan nonmateriil (jamak).

3. Model Sumber Daya Manusia (*Human Resources Model*)

Model Sumber Daya Manusia adalah bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian akan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh prestasi yang baik bukan karena mereka puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Jadi menurut model sumber daya manusia, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral atau gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada

mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

3.8 Proses Motivasi

Menurut Hasibuan (2015), terdapat enam proses motivasi, yaitu:

1. Tujuan
Perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi baru kemudian para karyawan diberi motivasi ke arah tujuan.
2. Mengetahui Kepentingan
Mengetahui kepentingan dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
3. Komunikasi Efektif
Komunikasi efektif dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya haknya dapat dipenuhi.
4. Integrasi Tujuan
Integrasi Tujuan dalam proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *need complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.
5. Fasilitas
Seorang atasan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan seperti memberikan layanan antar jemput bagi karyawan.
6. *Team work*
Seorang atasan harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam perusahaan terdapat banyak bagian.

DAFTAR PUSTAKA

- Feist, J. & Feist, G. (2010) *Teori Kepribadian*. Buku 2, Jakarta: Salemba Humanika
- Handoko. (2010) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, M. S. P. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- McGregor, D. (1967) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Robbins, S. P. (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Stoner, J. A. F. (2012) *Manajemen*. New Jersey: Prentice-Hall
- Sumarwan, U. (2011) *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*, Bogot: Ghalia Indonesia
- Wahjono, S. I. (2010) *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

BAB 4

KOMITMEN ORGANISASIONAL

4.1 Pendahuluan

Organisasi adalah sebuah entitas yang terdiri dari sekelompok orang atau individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat berupa perusahaan, lembaga pemerintah, lembaga non-profit, atau kelompok sosial yang berbeda-beda ukurannya dan tujuannya. Organisasi memiliki struktur hierarkis yang jelas dan fungsi-fungsi yang terbagi-bagi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi juga memiliki aturan dan kebijakan yang mengatur tindakan para anggotanya dalam mencapai tujuan tersebut.

Dalam studi tentang organisasi terdapat studi perilaku organisasional. Perilaku organisasional adalah studi tentang bagaimana individu dan kelompok berperilaku di dalam konteks organisasi. Studi ini mencakup analisis perilaku manusia dalam interaksi sosial, budaya organisasi, struktur organisasi, dan lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Perilaku organisasional juga mencakup pengaruh psikologis, sosial, dan antropologis terhadap tindakan individu dan kelompok di dalam organisasi. Studi perilaku organisasional bertujuan untuk memahami dan meningkatkan kinerja organisasi dengan memahami dan memanfaatkan perilaku manusia di dalamnya.

Studi perilaku organisasional memiliki manfaat yang besar untuk organisasi, diantaranya:

1. **Meningkatkan kinerja organisasi**

Studi perilaku organisasional membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

2. Meningkatkan kepuasan kerja
Studi perilaku organisasional membantu memahami kebutuhan dan harapan karyawan, sehingga organisasi dapat menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan memuaskan bagi karyawan.
3. Meningkatkan retensi karyawan
Studi perilaku organisasional membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi, sehingga organisasi dapat melakukan tindakan yang sesuai untuk meningkatkan retensi karyawan.
4. Mengurangi konflik di tempat kerja
Studi perilaku organisasional membantu memahami sumber konflik di tempat kerja dan memberikan solusi untuk mengurangi konflik tersebut.
5. Mengoptimalkan desain organisasi
Studi perilaku organisasional membantu memahami struktur organisasi yang efektif dan efisien, sehingga organisasi dapat merancang desain organisasi yang optimal.
6. Meningkatkan hubungan antar individu dan kelompok
Studi perilaku organisasional membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antar individu dan kelompok di dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan kerjasama dan kolaborasi di antara mereka.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan komitmen organisasional dari anggota organisasi. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai tingkat kekuatan atau intensitas dari ikatan individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, individu merasa memiliki identitas dengan organisasi, merasa terikat dan terlibat dalam visi dan tujuan organisasi serta berkomitmen untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasional yang kuat dapat meningkatkan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi serta dapat membantu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas.

4.2 Pentingnya Komitmen Organisasional

Pentingnya komitmen organisasional terlihat dalam beberapa hal berikut ini:

1. Meningkatkan kinerja karyawan
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih bersemangat dan produktif dalam bekerja karena mereka merasa terikat dengan organisasi dan visi dan misi organisasi.
2. Meningkatkan retensi karyawan
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih bertahan di organisasi karena mereka merasa memiliki perasaan keterikatan yang kuat dengan organisasi.
3. Mengurangi turnover karyawan
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung tidak mudah untuk pindah ke organisasi lain karena mereka merasa terikat dengan organisasi dan visi dan misi organisasi.
4. Meningkatkan loyalitas karyawan
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih loyal terhadap organisasi karena mereka merasa terikat dengan organisasi dan visi dan misi organisasi.
5. Meningkatkan kepuasan kerja
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa terikat dengan organisasi dan visi dan misi organisasi.
6. Meningkatkan citra dan reputasi organisasi
Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung merasa bangga dengan organisasi tempat mereka bekerja dan hal ini dapat membantu meningkatkan citra dan reputasi organisasi di mata publik.

Secara keseluruhan, komitmen organisasional yang kuat sangat penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

4.3 Pengukuran Komitmen Organisasional

Pengukuran komitmen organisasional dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa alat pengukuran atau instrumen, di antaranya:

1. Skala Komitmen Organisasional
Skala ini mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi melalui tiga dimensi: afektif, kontinu, dan normatif.
2. Skala Persepsi Dukungan Organisasi
Skala ini mengukur persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dalam mencapai tujuan dan tugas pekerjaan.
3. Skala Kepuasan Kerja
Skala ini mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.
4. Skala Motivasi Kerja
Skala ini mengukur tingkat motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di organisasi.
5. Skala Kepribadian
Skala ini mengukur tingkat kepribadian karyawan yang berkaitan dengan komitmen organisasional, seperti kepercayaan diri, keinginan untuk sukses, dan penghargaan terhadap nilai-nilai organisasi.

Metode pengukuran komitmen organisasional dapat dilakukan melalui kuesioner atau wawancara dengan responden karyawan yang dipilih secara acak. Setelah data terkumpul, dilakukan analisis data untuk mengukur tingkat komitmen organisasional karyawan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang

mempengaruhi tingkat komitmen organisasional karyawan. Hasil pengukuran dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan.

Skala komitmen organisasional adalah salah satu instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Skala ini dikembangkan oleh Meyer dan Allen pada tahun 1991 dan terdiri dari tiga dimensi, yaitu afektif, kontinu, dan normatif.

Berikut adalah penjelasan singkat mengenai masing-masing dimensi dari skala komitmen organisasional:

1. Afektif

Dimensi ini mengukur tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat afektif yang tinggi merasa senang dan bahagia dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, serta merasa bahwa organisasi merupakan bagian dari identitas mereka.

2. Kontinu

Dimensi ini mengukur tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dalam hal investasi waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya. Karyawan yang memiliki tingkat kontinu yang tinggi merasa bahwa mereka telah menginvestasikan banyak waktu dan sumber daya dalam organisasi, dan merasa bahwa mereka harus terus bekerja di organisasi tersebut untuk mempertahankan investasi tersebut.

3. Normatif

Dimensi ini mengukur tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dalam hal kepatuhan terhadap norma dan nilai organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab moral dan etis untuk tetap bekerja di organisasi tersebut karena mereka merasa bahwa organisasi memiliki nilai yang penting.

Skala komitmen organisasional dapat digunakan untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan atau untuk mengukur tingkat komitmen karyawan terhadap unit atau divisi tertentu di dalam organisasi. Skala ini dapat digunakan oleh organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan dan untuk merancang strategi untuk meningkatkan komitmen karyawan.

Indikator komitmen organisasional adalah tanda atau gejala yang menunjukkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Beberapa indikator komitmen organisasional yang umumnya digunakan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat absensi dan keterlambatan
Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah cenderung lebih sering absen atau terlambat dari pada karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi.
2. Tingkat *turnover*
Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah cenderung lebih sering keluar dari organisasi dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi.
3. Kinerja kerja Karyawan
Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki kinerja kerja yang lebih baik dan produktif dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah.
4. Loyalitas
Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih loyal terhadap organisasi, dan akan cenderung berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi.
5. Motivasi kerja
Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi.

6. Partisipasi dan keterlibatan

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih aktif dalam partisipasi dan keterlibatan dalam kegiatan organisasi seperti kegiatan sosial atau kegiatan pengembangan karyawan.

Indikator-indikator tersebut dapat digunakan oleh manajer atau pimpinan organisasi untuk mengukur tingkat komitmen karyawan dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan memperhatikan indikator-indikator tersebut, manajer atau pimpinan dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan tingkat komitmen karyawan dan memperbaiki kinerja organisasi.

4.4 Isu-Isu dalam Komitmen Organisasional

Beberapa isu yang sering muncul dalam konteks komitmen organisasional antara lain:

1. Konflik peran

Karyawan yang memiliki tuntutan pekerjaan yang berbeda-beda di dalam organisasi mungkin mengalami konflik peran yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen mereka. Konflik peran dapat terjadi antara peran pekerjaan dan peran keluarga atau peran sosial lainnya.

2. Perbedaan nilai

Karyawan yang memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan organisasi tempat mereka bekerja mungkin mengalami kesulitan untuk merasa terikat dan berkomitmen pada organisasi tersebut. Misalnya, karyawan yang sangat peduli terhadap isu lingkungan mungkin sulit untuk berkomitmen pada organisasi yang kurang peduli terhadap isu lingkungan.

3. Ketidakadilan

Karyawan yang merasa tidak adil dalam memperoleh imbalan atau perlakuan dalam organisasi mungkin mengalami penurunan tingkat komitmen mereka. Ketidakadilan dapat

terjadi dalam berbagai aspek, seperti dalam distribusi gaji, promosi, atau pembagian tugas.

4. Stres kerja

Tingkat stres yang tinggi dalam pekerjaan dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan. Stres dapat berasal dari beban kerja yang berat, lingkungan kerja yang buruk, atau konflik interpersonal di tempat kerja.

5. Perubahan organisasi

Karyawan mungkin mengalami perubahan dalam organisasi, seperti restrukturisasi atau penggabungan, yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen mereka. Perubahan organisasi dapat menyebabkan ketidakpastian dan kekhawatiran di antara karyawan, yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen mereka.

6. Kurangnya pengakuan

Karyawan yang merasa kurang diakui atau dihargai oleh organisasi mungkin mengalami penurunan tingkat komitmen mereka. Pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi karyawan dapat meningkatkan tingkat komitmen mereka.

7. Manajer atau pimpinan organisasi perlu memperhatikan isu-isu tersebut dan mencari solusi untuk mengatasi masalah yang muncul agar dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.5 Pembentukan Komitmen Organisasional

Proses pembentukan komitmen organisasional melibatkan beberapa tahapan. Berikut adalah tahapan-tahapan tersebut:

1. Tahap Antisipasi

Tahap ini terjadi sebelum seseorang bergabung dengan organisasi atau perusahaan. Pada tahap ini, individu mulai membentuk pandangan dan harapan tentang organisasi yang akan menjadi tempat kerjanya.

2. Tahap Sosialisasi

Pada tahap ini, individu bergabung dengan organisasi dan mulai mempelajari norma, nilai, dan budaya organisasi. Pada tahap ini, individu memperoleh informasi mengenai peran, tugas, dan tanggung jawabnya di dalam organisasi.

3. Tahap Penyesuaian

Pada tahap ini, individu mulai menyesuaikan diri dengan tugas dan peran yang diberikan di dalam organisasi. Individu mencoba menyesuaikan diri dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi.

4. Tahap Penerimaan

Pada tahap ini, individu mulai menerima nilai dan norma organisasi sebagai nilai dan norma yang valid. Individu mulai berkomitmen pada organisasi dan memandang organisasi sebagai bagian dari identitas mereka.

5. Tahap Pemeliharaan

Pada tahap ini, individu mempertahankan komitmennya pada organisasi. Individu berusaha untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan rekan kerja dan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Proses pembentukan komitmen organisasional dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengalaman kerja sebelumnya, pengalaman pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, kultur organisasi, dan dukungan manajemen. Oleh karena itu, manajer atau pimpinan organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk memfasilitasi proses pembentukan komitmen organisasional yang positif di antara karyawan.

Mempertahankan komitmen organisasional adalah hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh organisasi karena karyawan yang berkomitmen memiliki kecenderungan untuk tinggal lebih lama di organisasi dan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Berikut ini adalah beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan komitmen karyawan:

1. Menyediakan penghargaan dan insentif
Memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai dan adil kepada karyawan yang berkinerja baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.
2. Meningkatkan keterlibatan karyawan
Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan mereka mengenai kebijakan dan proses organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen mereka terhadap organisasi.
3. Menyediakan pelatihan dan pengembangan
Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan dan bermanfaat bagi karyawan dapat membantu mereka merasa dihargai dan memiliki nilai tambah yang dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.
4. Menjaga hubungan antara karyawan dan manajemen
Menjaga hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mengurangi konflik di tempat kerja. Hal ini dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.
5. Membangun budaya organisasi yang positif
Membangun budaya organisasi yang positif dengan menekankan pada nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, dan kerja sama dapat membantu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan pada organisasi.
6. Menyediakan lingkungan kerja yang sehat
Menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan aman dapat membantu karyawan merasa dihargai dan terlindungi. Hal ini dapat meningkatkan komitmen mereka pada organisasi.

Mempertahankan komitmen karyawan pada organisasi adalah suatu proses yang berkelanjutan dan harus diupayakan secara konsisten oleh organisasi. Dengan mengambil tindakan yang

tepat, organisasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan pada organisasi dan pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2019) *Human Resource Management* 16th Edition. Pearson. United Kingdom.
- Mello, J. A. (2015) *Strategic Human Resource Management* 4th Edition. Cengage Learning. USA.
- Noe. R., *et al* (2021) *Human Resource Management* 12th Edition. McGraw Hill. United Kingdom.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2022) *Organizational Behaviour* 19th Edition. Pearson. United Kingdom.

BAB 5

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

5.1 Pendahuluan

Orang adalah sumber daya yang paling penting bagi organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia berdampak pada efisiensi dan efektivitas serta biaya operasional yang besar dalam menjalankan bisnis. Perekrutan terjadi ketika perencanaan tenaga kerja mengarahkan organisasi untuk percaya bahwa staf tambahan diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Area perekrutan berisi data untuk berbagai kandidat atau karyawan. Partisipasi dalam pemilihan kandidat untuk tujuan menarik karyawan potensial. Seleksi adalah proses dimana perusahaan memilih dari sekelompok pelamar atau individu yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan keadaan saat ini.

Nyatanya, mengambil keputusan secara efisien dan efektif bukanlah hal yang mudah. Dengan demikian, para ahli mulai mengembangkan cara untuk membuat pengambilan keputusan lebih mudah dan lebih akurat. Metode ini dikenal sebagai model keputusan. Model pengambilan keputusan itu sendiri membantu memecahkan masalah seleksi bakat dengan berfokus pada pengambilan keputusan itu sendiri dan menghubungkan proses seleksi itu sendiri dengan teknologi informasi yang ada.

Bagi pengambil keputusan, ia memiliki tiga sumber inspirasi. Yang pertama adalah pengambilan keputusan berdasarkan insting. Yang kedua adalah pengambilan keputusan drive logis. Keputusan akhir didorong oleh dinamika perilaku manusia dan interaksi lingkungan, yang dapat menyebabkan perbedaan yang signifikan dalam pengambilan keputusan di dua lingkungan yang berbeda.

Masalah yang ada dalam kerangka *Multi Criteria Decision Making* (MCDM), karena pilihan meliputi alternatif dan kriteria. MCDM dibagi menjadi dua area: *Multi Attribute Decision Making* (MADM) dan *Multi Objectives Decision Making* (MODM). Pemilihan

personel termasuk dalam lingkup MADM, karena MADM menghasilkan keluaran untuk satu tujuan, sedangkan MODM menghasilkan keluaran dalam bentuk beberapa tujuan atau merancang beberapa tujuan.

Riset dilakukan dengan merancang perangkat lunak dengan konsep yang unik. Informasi tentang kriteria, pembobotan, prioritas, dan saran dapat dimasukkan oleh pengguna. Metode AHP berperan dalam persepsi pengguna, sedangkan metode TOPSIS berperan secara logis. Anda perlu membangun peran dalam perangkat lunak.

Nilai akhir berupa pilihan berdasarkan persepsi pengguna terhadap pilihan terbaik tidak hanya jarak terpendek dari solusi positif ideal, tetapi juga jarak terbesar dari solusi negatif ideal. Dapatkan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan Anda.

5.2 Pengambilan Keputusan

Penerima adalah orang yang mengambil. Mengumpulkan diartikan sebagai proses, cara, praktek makan, mengumpulkan, mengutip. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dapat diartikan sebagai suatu proses, cara atau tindakan dari pembuat keputusan. Membuat keputusan dalam kehidupan kita sehari-hari adalah kehidupan yang selalu bergumul untuk mengambil keputusan. Keputusan adalah kesimpulan terbaik yang dicapai setelah mengevaluasi berbagai pilihan. Dalam pengertian ini terdiri dari unsur-unsur situasi dasar, kemungkinan terjadinya situasi dasar, dan aktivitas pengambilan keputusan. Lalu pertanyaannya, setelah mengevaluasi opsi, apakah keputusan akan segera datang? Ya, kesimpulan logisnya adalah mengacu pada premis sedemikian rupa sehingga hanya untuk tujuan penciptaan. Bahkan dalam literatur yang menganggap pengambilan keputusan sebagai suatu proses, kata "pengambilan keputusan" terlihat jelas dalam model tersebut.

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari fungsi eksekutif. Oleh karena itu, fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, perekrutan, pengelolaan, pengarahan, dan pengambilan keputusan. Sebuah rencana terdiri dari serangkaian arahan dan keputusan tentang apa yang perlu

dicapai, serta menetapkan prioritas dan tujuan. Organisasi adalah desain organisasi secara keseluruhan atau departemen tertentu, departemen atau layanan yang menjadi tanggung jawab manajer, pengembangan hubungan pelaporan, dan gaya interaksi yang diinginkan. Mengatur posisi, menetapkan tugas untuk kerja tim, dan berbagi wewenang dan tanggung jawab adalah bagian yang sangat penting dari pekerjaan yang terorganisir. Perencanaan sumber daya manusia adalah tentang memenuhi dan mempertahankan kebutuhan sumber daya manusia dan mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja melalui berbagai strategi dan taktik.

Kontrol adalah tentang mengelola aktivitas dan kinerja dan mengadopsi tindakan yang tepat untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan adalah tentang memulai tindakan dalam suatu organisasi melalui kepemimpinan yang efektif, motivasi, dan komunikasi dengan bawahan. Pengambilan keputusan adalah fungsi yang sangat penting untuk semua fungsi eksekutif yang disebutkan di atas, dan bagaimana mereka membuat keputusan yang efektif berdasarkan pertimbangan utilitas dan pilihan yang berbeda.

Manajer SDM ditunjuk sebagai pemimpin yang membuat keputusan penting dan membentuk organisasi. Keputusan ini termasuk mempekerjakan dan melatih staf, membeli teknologi, menambah atau mengurangi layanan, dan mengalokasikan dan membelanjakan sumber daya keuangan. Manajer di semua tingkat organisasi membuat keputusan dan karena itu membuat keputusan. Misalnya, manajer puncak membuat keputusan tentang tujuan organisasi, lokasi fasilitas manufaktur perusahaan, atau pasar baru mana yang akan dimasuki. Manajemen menengah membuat keputusan tentang jadwal produksi, masalah kualitas produk, kenaikan upah, dan disiplin karyawan. Pengambilan keputusan bukan hanya pekerjaan para pemimpin, itu adalah pekerjaan semua orang yang mempengaruhi pekerjaan dan organisasi, terutama untuk meningkatkan efisiensi.

Setiap proses pengambilan keputusan merupakan sistem kegiatan karena memiliki komponen dasar. Struktur dan sistem sistem pengambilan keputusan tergantung pada:

1. Jabatan orang yang berwenang, berkewajiban dan/atau bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan
2. Masalah yang ditemukan atau masalah yang perlu dipecahkan atau dipecahkan
3. Situasi pengambil keputusan dan masalah
4. Keadaan pembuat keputusan
5. Tujuan yang ingin dicapai pada saat pengambilan keputusan.

5.3 Dasar Pengambilan Keputusan

Kerangka berikut untuk pengambilan keputusan yaitu Intuisi, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan “firasat” subjek ini dapat dipengaruhi oleh pengaruh, preferensi, dan faktor psikologis lainnya. Keputusan yang masuk akal berdasarkan logika ini memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

1. Kejelasan masalah
2. Penetapan tujuan
3. Pengetahuan alternatif
4. Hapus pengaturan
5. Hasil maksimal
6. Fakta
7. Pengalaman
8. Otoritas

Teori dan praktik pengambilan keputusan dengan melakukan studi terhadap enam pembuat keputusan teratas tentang gaya pengambilan keputusan dan dukungan teknologi dalam pengambilan keputusan mereka. Ada banyak variasi dalam sifat pengambilan keputusan individu, tetapi tema sentral menjadi pentingnya kepekaan dalam hal pengambilan keputusan, informasi yang dapat dikumpulkan, dan penggunaan intuisi. Ada banyak jenis pengambilan keputusan.

1. Model Rasional

Manajer rasional memahami asumsi bahwa pembuat keputusan rasional dan terinformasi dengan baik. Proses pengambilan keputusan yang rasional, seperti yang dijelaskan Simon pada tahun 1977, terdiri dari beberapa langkah.

- a. *Intelligence*: mencari ketepatan dalam membuat keputusan
- b. *Design*: menecar, menganalisa dan mengembangkan kemungkinan untuk melakukan tindakan.
- c. *Choice*: mensortir jalan tertentu dalam melakukan tindakan dari alternative yang ada; dan
- d. *Review*: menilai pilihan-pilihan yang berlalu.

Rasionalitas sempurna, atau rasionalitas klasik, menggunakan teknik analisis keputusan untuk menilai secara numerik manfaat dari setiap pilihan selama fase pemilihan. Alternatif dengan utilitas tertinggi dipilih.

Oleh karena itu, manajer perlu memiliki informasi yang lengkap tentang semua alternatif, manfaat dan konsekuensinya, dan menghitung alternatif mana yang lebih baik dan sesuai urutan prioritasnya.

2. Model Rasional yang Terbatas

Salah satu model keputusan adalah model rasionalitas terikat. Seorang manajer yang rasional tidak selalu memiliki informasi yang sempurna dan tidak selalu dituntut untuk membuat keputusan yang terbaik. "Perilaku manusia yang rasional dibentuk oleh guntingnya, kedua bilahnya dibentuk oleh lingkungan tugas dan kekuatan komputasi aktor". Gunting ini memotong masalah besar yang muncul saat mencari masalah yang jauh lebih kecil. Rasionalitas terikat dicirikan oleh aktivitas mencari dan memuaskan. Alternatif yang diusulkan akan dievaluasi secara berurutan. Jika alternatif secara implisit atau eksplisit memenuhi kriteria minimum, dianggap memuaskan dan pencarian selesai. Anda dapat mempermudah proses pencarian dengan mengidentifikasi aturan di lingkungan tugas. Simon mengemukakan teori rasionalitas terbatas, tetapi perilaku tetap rasional. Untuk alasan ini, banyak peneliti seperti Huber (1981) dan Das dan Tang (1999) tidak membedakan antara rasionalitas sempurna dan rasionalitas terbatas ketika mengklasifikasikan model keputusan.

3. Pandangan Inkremental

Tampilan Logika Inkremental melibatkan proses langkah demi langkah tindakan inkremental (kecil), tetapi menggunakan strategi terbuka untuk penyesuaian.

4. Pandangan prosedur Organisasional

Pandangan proses organisasi berusaha untuk memahami keputusan yang dihasilkan dari prosedur operasi standar (SOP) yang dibutuhkan oleh sub unit organisasi.

5. Pandangan Politik

Dari perspektif politik, pengambilan keputusan dipandang sebagai proses negosiasi pribadi yang digerakkan oleh agenda peserta daripada proses rasional. Orang dibedakan berdasarkan tujuan organisasi, nilai, dan relevansi informasi. Proses pengambilan keputusan tidak pernah berakhir, tetapi perang antara berbagai koalisi terus berlanjut. Setelah satu kelompok memenangkan perang, faksi lain dapat membentuk kelompok baru atau menjadi lebih bertekad untuk memenangkan putaran berikutnya. Untuk mempengaruhi dan menjalankan kekuasaan, secara sadar dan bahkan untuk kepentingan diri sendiri. Tujuan koalisi ditentukan oleh kepentingan pribadi, bukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.

6. Pandangan Kaleng Sampah

Pandangan tempat sampah, yang menjelaskan pengambilan keputusan dalam anarki terorganisir, didasarkan pada karya Cohen, March, dan Olsen (1972). Model adalah sejenis visi politik yang mengasumsikan lingkungan pluralistik dengan berbagai jenis aktor, tujuan, dan pandangan. Daripada secara beracun menangkap dampak pandangan politik, model tempat sampah menekankan fragmentasi dan kebingungan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Dalam model tempat sampah, keputusan adalah hasil atau interpretasi dari banyak aliran yang relatif independen dalam suatu organisasi. Aliran pemecahan masalah mencari solusi dan peluang di udara. Model (yang mencari pertanyaan yang memberikan jawaban) dan peserta (yang perhatiannya terdistribusi dan yang masuk dan keluar) bertemu pada pilihan yang diwakili oleh tong sampah. Setelah keputusan dibuat,

tempat sampah akan dipindahkan. Hal ini dapat terjadi tanpa menyelesaikan semua masalah atau membuang masalah terkait. Pengambil keputusan sepenuhnya bergantung pada peningkatan tim peserta dalam laras, karena peserta adalah pemborosan atau penghasil masalah dan solusi.

7. Perbedaan Perspektif Individu

Perspektif perbedaan individu menarik perhatian pada perilaku pemecahan masalah dari pemimpin individu, yang dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan, latar belakang, dan kepribadian mereka. Perspektif variabilitas individu ini mencoba menjelaskan bagaimana manajer mengikuti jalur yang berbeda dan mencapai hasil yang berbeda karena kepribadian mereka yang berbeda.

8. Pengambilan Keputusan Naturalistik

Pengambilan keputusan alami berkaitan dengan studi dan pemahaman pengambilan keputusan dalam konteks alaminya. Dasar empiris pengambilan keputusan ilmiah berbeda dari model lain seperti proses organisasi, tempat sampah, dan pandangan politik.

Model pengambilan keputusan ilmiah ini juga dikenal sebagai *model Recognition-Primed Decision* (RPD), setelah penelitian Klein (1998) terhadap 600 orang membuat keputusan dalam berbagai situasi, seperti petugas pemadam kebakaran, perawat, dan tentara. dikenal. Tujuan utama RPD adalah mengenali situasi yang mirip dengan pengalaman sebelumnya. Bagian pertama yang perlu diidentifikasi adalah tujuan, isyarat kunci, dan harapan yang terkait dengan situasi tersebut. Selanjutnya, tindakan dan kemungkinan keberhasilannya.

5.4 Hakikat Pengambilan Keputusan

Memang, kehidupan sehari-hari manusia selalu terkait dengan keputusan. Waktu tidak berlalu tanpa membuat keputusan. Sebagian besar waktu, orang-orang, termasuk mereka yang bertindak sebagai manajer atau pemimpin, berdedikasi untuk

memecahkan masalah yang mereka hadapi dan mengambil keputusan sebagai tanda penyelesaian masalah tersebut. masalah. Keputusan yang diambil merupakan pilihan antara pilihan yang tersedia dengan risiko yang berbeda. Artinya, pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah tentang pemecahan masalah yang muncul dan sekaligus mencegah timbulnya masalah baru dalam organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan untuk kemajuan organisasi, bahkan masyarakat. Karena masa depan organisasi atau masyarakat sangat ditentukan oleh keputusan yang diambil hari ini. Memang, kehidupan sehari-hari manusia selalu terkait dengan keputusan. Waktu tidak berlalu tanpa membuat keputusan. Sebagian besar waktu, orang-orang, termasuk mereka yang bertindak sebagai manajer atau pemimpin, berdedikasi untuk memecahkan masalah yang mereka hadapi dan mengambil keputusan sebagai tanda penyelesaian masalah tersebut. masalah. Keputusan yang diambil merupakan pilihan antara pilihan yang tersedia dengan risiko yang berbeda. Artinya, pada hakekatnya pengambilan keputusan adalah tentang pemecahan masalah yang muncul dan sekaligus mencegah timbulnya masalah baru dalam organisasi.

Pengambilan keputusan diperlukan untuk kemajuan organisasi, bahkan masyarakat. Karena masa depan organisasi atau masyarakat sangat ditentukan oleh keputusan yang diambil hari ini. Manajemen sumber daya manusia umumnya didefinisikan sebagai proses berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi membuat keputusan hari ini untuk kesuksesan di masa depan. Pemantauan lingkungan harus mencakup komponen internal dan eksternal. Sementara sebagian besar organisasi terbiasa memindai lingkungan internal mereka, bagian eksternal tetap menjadi tantangan utama.

Organisasi yang melihat ke dalam masih kehilangan setengah persamaan untuk membuat keputusan yang lebih efektif untuk bisnis mereka. Beberapa faktor yang biasa digunakan untuk mengeksplorasi kondisi eksternal mencakup industri secara luas (termasuk tren yang mempengaruhi industri) dan tren sosial di empat area utama.

Tren ekonomi, teknologi, politik/hukum, dan sosial budaya. Dalam sebuah organisasi besar, ada tiga tingkatan strategi yang mencakup strategi korporat, bisnis, dan fungsional (atau operasional). Data dari pemantauan lingkungan kemudian digunakan untuk mengembangkan rencana strategis organisasi dan menerapkannya. Ada pepatah lama, "Jika Anda tidak berencana, Anda akan gagal." Jika organisasi Anda tidak merencanakan arahnya, Anda tidak dapat mengontrol masa depannya.

Fase implementasi memengaruhi hampir setiap anggota organisasi Anda. Akibatnya, perusahaan harus melibatkan lebih banyak karyawan. dalam tahap perencanaan. Di masa lalu, lebih banyak perhatian diberikan pada fase perencanaan, tetapi organisasi cerdas saat ini juga menyadari pentingnya sisi eksekusi. Rencana terbaik tidak berguna jika implementasinya buruk. Elemen terakhir dari manajemen sumber daya manusia adalah mengevaluasi dan memantau kemajuan perusahaan menuju tujuan strategisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Hwang C. L. *et al.* (1981) *Multiple Attribute Decission Making, Methods and Application*, Spinger –Verlag.
- Kadarsah, S. *et al.* (1998) *Sistem Pendukung Keputusan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kusumadewi, S. *et al.* (2006) *Fuzzy Multi-Attribute Decision Making (fuzzy MADM)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Permadi, B. S. (1992) *Analytical Hierarchy Process*, Depdikbud Pusat antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Saaty, *et al.* (1991) *Proses Hirarki Analitik Untuk pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Simamora, *et al.* (1995) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

BAB 6

KEPEMIMPINAN

6.1 Pendahuluan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing sekelompok orang menuju tujuan atau visi bersama. Ini melibatkan penggunaan berbagai keterampilan, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah, untuk mencapai kesuksesan. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk menemukan makna dalam peristiwa negatif dan untuk belajar bahkan dari keadaan yang paling sulit sekalipun (Thomas & Galvin, 2008). Pemimpin yang efektif mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan anggota tim mereka dan menggunakan pengetahuan ini untuk membangun tim yang kohesif dan berkinerja tinggi.

Pemimpin yang efektif memengaruhi pengikut dengan cara yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan yang berbeda dapat memengaruhi efektivitas atau kinerja organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah prediktor yang lebih kuat dari kepuasan kerja dan kepuasan secara keseluruhan. Kinerja organisasi tersebut dipengaruhi oleh budaya kompetitif dan inovatif. Budaya Organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan akibatnya, gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi (Bond, 2015). Kepemimpinan tidak terbatas pada peran atau posisi tertentu dapat ditunjukkan oleh siapa saja yang mengambil inisiatif untuk memimpin orang lain menuju tujuan bersama. Beberapa orang terlahir dengan kemampuan kepemimpinan alami, sementara yang lain mengembangkan keterampilan ini melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.

Kebutuhan untuk pengembangan kepemimpinan tidak pernah lebih mendesak. Perusahaan dari segala jenis menyadari bahwa untuk bertahan hidup di lingkungan yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu saat ini, mereka membutuhkan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan organisasi yang

berbeda dari yang membantu mereka sukses di masa lalu (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Kepemimpinan adalah komponen penting dari pengembangan pribadi dan profesional. Ini memungkinkan individu untuk mengendalikan hidup mereka, membangun hubungan, dan mencapai tujuan mereka. Di dunia yang serba cepat dan kompleks saat ini, kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif tidak pernah sebesar ini. Pemimpin dibutuhkan di semua bidang kehidupan, termasuk bisnis, politik, pendidikan, dan keadilan sosial.

Kepemimpinan terkait dengan kelompok yang anggotanya mengikuti tujuan pemimpin atau tujuan bersama. Organisasi formal, bagaimanapun, tidak didasarkan pada tujuan bersama. Hukum perusahaan menyatakan bahwa pemegang saham (pemilik organisasi) membuat keputusan besar mengenai tujuan perusahaan. Inti dari kepemimpinan manajerial adalah bahwa manajer dipekerjakan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang hanya dapat dilakukan dengan bawahan melakukan tugas yang meningkatkan pencapaian tujuan (Andersen, 2018). Kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang mendorong kreativitas dan eksperimen dapat menginspirasi tim mereka untuk menghasilkan ide dan pendekatan baru untuk pemecahan masalah. Selain itu, seorang pemimpin yang efektif dapat memotivasi timnya untuk merangkul perubahan dan beradaptasi dengan keadaan baru, yang penting untuk tetap kompetitif di dunia yang berubah dengan cepat.

Model kepemimpinan perubahan sosial didasarkan pada pengamatan bahwa kepemimpinan adalah fungsi interaksi dengan orang lain. Artinya, untuk memimpin, seseorang harus bekerja dengan orang lain. Yang lain tidak bekerja untuk pemimpin. Selain itu, pendekatannya kolaboratif, non-hierarkis, dan mencakup transformasi, kontribusi, dan pembelajaran sebagai bagian dari proses menjadi pengalaman manusia (Komives & Wagner, 2013). Aspek penting lainnya dari kepemimpinan adalah dapat meningkatkan kinerja organisasi. Seorang pemimpin yang terampil dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tim mereka dan mengalokasikan sumber daya yang sesuai, yang dapat mengarah pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas. Selain

itu, seorang pemimpin yang mempromosikan budaya kerja yang positif dan memprioritaskan kesejahteraan timnya dapat mengurangi perputaran dan meningkatkan retensi karyawan.

Tujuan penulisan tentang kepemimpinan dalam sebuah paragraf adalah untuk memberikan wawasan tentang kualitas, keterampilan, dan karakteristik yang membuat seorang pemimpin yang baik. Kepemimpinan adalah aspek penting dari organisasi mana pun, apakah itu tim kecil atau perusahaan besar. Seorang pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi timnya, menetapkan arah yang jelas untuk organisasi, membuat keputusan yang tepat, dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Menulis tentang kepemimpinan dapat membantu individu memahami apa yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang sukses dan memberikan panduan tentang cara mengembangkan keterampilan kepemimpinan. Selain itu, membahas berbagai jenis gaya kepemimpinan dapat membantu individu menentukan gaya mana yang paling sesuai dengan kepribadian dan kebutuhan organisasi mereka. Pada akhirnya, menulis tentang kepemimpinan dapat membantu individu meningkatkan kemampuan kepemimpinan mereka dan berdampak positif pada tim dan organisasi mereka.

6.2 Kepemimpinan

6.2.1 Definisi Kepemimpinan

Warren Bennis dalam Kumar & Khiljee (2016), yang secara luas dianggap sebagai perintis studi kepemimpinan, mengistilahkan kepemimpinan sebagai fungsi mengenal diri sendiri, memiliki visi yang dikomunikasikan dengan baik, membangun kepercayaan di antara rekan kerja, dan mengambil tindakan efektif untuk mewujudkan potensi kepemimpinan anda sendiri. Menurut Northouse dan Yukl dalam Datta (2015) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menginspirasi, mempengaruhi, dan membimbing sekelompok orang atau organisasi menuju tujuan atau visi bersama. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memberikan arahan, membuat keputusan

penting, memotivasi dan mendukung anggota tim, dan bertanggung jawab atas hasil tindakan mereka. Menurut Mostafa, Ghasabeh, Soosay, & Reaiche (2015) Konsep kepemimpinan sangat memanifestasikan dirinya dalam keluarga besar kuno yang membangun klan sebagai unsur utama kota-kota seperti Roma. Peran kepemimpinan sangat terpusat, dan keanggotaan dalam klan sangat dituntut untuk sukses di semua institusi sosial.

Menurut Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke (2017) gaya kepemimpinan yang cenderung mereka terapkan, dan keefektifannya. Menurutnya kepemimpinan terkait gender yang ada melalui keempat domain ini memungkinkan kita untuk mengeksplorasi apakah laki-laki dan perempuan dipilih untuk posisi kepemimpinan pada tingkat yang berbeda dan apakah mereka diberikan kesempatan perkembangan yang sama. Selain itu, kita dapat mulai membahas apakah pria dan wanita menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda, dan apakah pria atau wanita umumnya tampil lebih baik sebagai pemimpin. Kepemimpinan yang efektif melibatkan kombinasi keterampilan, termasuk komunikasi, empati, pemikiran strategis, dan kemampuan beradaptasi. Hal itu dapat ditunjukkan dalam berbagai konteks, seperti bisnis, politik, olahraga, pendidikan, dan organisasi masyarakat. Kepemimpinan dalam lingkungan yang cepat berubah dan tidak pasti telah berfokus baik pada birokrasi tradisional yang berusaha menjadi lebih gesit atau pada perusahaan wirausaha yang sangat muda (Ancona & Backman, 2019). Tujuan kepemimpinan adalah untuk menciptakan perubahan positif, mencapai tujuan, dan menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi penuh mereka.

6.2.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi seorang pemimpin yang melayani juga dapat membantu menciptakan organisasi yang melayani, organisasi yang meninggalkan warisan pada individu dan komunitas sepanjang keberadaannya (Wenner, Campbell, & Campbell, 2017). Sedangkan menurut Pasalong (2008), "fungsi kepemimpinan dapat ditinjau dari (a) Fungsi komando, yaitu fungsi kepemimpinan satu arah kepada yang dipimpinnya, (b) Peran konsultatif, yaitu kepemimpinan dua arah fungsi kepada orang yang dipimpinnya, sedangkan pelaksanaan pemimpin sangat dipengaruhi oleh peran

tersebut, (c) Participatory Function, yaitu kualitas kepemimpinan yang melibatkan komunikasi dua arah dengan orang yang dipimpinnya dan juga tampak dalam pengembangan hubungan interpersonal yang positif, dan (d) Fungsi pendelegasian, atau fungsi pemimpin untuk memberikan kekuasaan untuk membuat, menentukan, dan/atau melaksanakan pilihan, dengan atau tanpa persetujuan pimpinan (Afrizal, Saputra, Wahyuni, & Erinaldi, 2020). Fungsi kepemimpinan melibatkan berbagai tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif.

Berikut adalah beberapa fungsi utama kepemimpinan, yaitu:

- a. Menetapkan visi dan arah seorang pemimpin harus memiliki visi dan arah yang jelas untuk tim atau organisasi.
- b. Menginspirasi dan memotivasi yaitu seorang pemimpin harus menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan mereka.
- c. Pengambilan keputusan yaitu seorang pemimpin harus membuat keputusan yang terbaik untuk kepentingan tim atau organisasi.
- d. Mendelegasikan tanggung jawab yaitu seorang pemimpin harus mendelegasikan tanggung jawab kepada anggota tim berdasarkan keterampilan dan kekuatan mereka.
- e. Membangun dan mengelola hubungan yaitu seorang pemimpin harus membangun dan memelihara hubungan dengan anggota tim, pemangku kepentingan, dan pemimpin lainnya.
- f. Melatih dan mengembangkan yaitu seorang pemimpin harus melatih dan mengembangkan anggota tim untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.
- g. Memantau dan mengevaluasi yaitu seorang pemimpin harus memantau dan mengevaluasi kinerja tim atau organisasi.

6.2.3 Jenis-Jenis Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, otokratis, kepemimpinan demokratis, gaya kepemimpinan partisipatif, dan lain lain (Karakiliç, 2019). Jenis kepemimpinan yang disebut 'kepemimpinan yang mahir secara budaya' di mana seseorang harus memahami asumsi budayanya sendiri untuk

memimpin secara efektif dalam pengaturan yang beragam (Wenner et al., 2017). Menurut Wibowo dalam Azizah, Tampubolon, & Sibarani (2020) menyebutkan sejumlah jenis kepemimpinan, yaitu (a) Kepemimpinan yang Menarik yaitu seorang pemimpin yang karismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi para pengikutnya dengan bakat dan daya pikat supranatural. Karena pemimpin karismatik membuat mereka merasa terinspirasi, otentik, dan berarti, para pengikut senang berada di sekitar mereka, (b) Kepemimpinan transaksional mengacu pada manajemen yang secara efektif memajukan tujuan organisasi saat ini, misalnya, dengan mengaitkan evaluasi kinerja karyawan dengan skala gaji dan menyediakan alat yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, (c) Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang menggambarkan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan mendefinisikan, mengungkapkan, dan mendemonstrasikan visi untuk perusahaan atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk berjuang menuju tujuan tersebut, (d) Kepemimpinan visioner adalah kapasitas untuk memahami dan menyampaikan visi masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan menjadi lebih baik dari sekarang. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa jenis kepemimpinan, antara lain yaitu:

a. Kepemimpinan otokratis

yaitu Dalam jenis kepemimpinan ini, pemimpin membuat semua keputusan tanpa berkonsultasi atau melibatkan tim. Pemimpin adalah satu-satunya pembuat keputusan dan mengharapkan kepatuhan penuh dari tim.

b. Kepemimpinan demokratis

yaitu Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan tim dalam pengambilan keputusan dan mendorong komunikasi dan kolaborasi terbuka. Pemimpin masih mempertahankan otoritas pengambilan keputusan akhir tetapi menghargai masukan dari anggota tim.

- c. **Kepemimpinan laissez-faire**
yaitu Jenis kepemimpinan ini memungkinkan anggota tim membuat keputusan sendiri dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka. Pemimpin memberikan bimbingan dan dukungan tetapi memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk bekerja secara mandiri.
- d. **Kepemimpinan transaksional**
yaitu Dalam jenis kepemimpinan ini, pemimpin berfokus pada pencapaian tujuan dan sasaran tertentu. Pemimpin menetapkan harapan yang jelas dan memberi penghargaan kepada anggota tim untuk memenuhinya.
- e. **Kepemimpinan transformasional**
yaitu Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi anggota tim mereka untuk mencapai potensi penuh mereka. Mereka memimpin dengan memberi contoh dan mendorong inovasi dan kreativitas.
- f. **Kepemimpinan pelayan**
yaitu Jenis kepemimpinan ini berfokus pada kebutuhan anggota tim dan komunitas. Pemimpin menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan mereka sendiri dan bekerja untuk memberdayakan dan mengembangkan anggota tim mereka.
- g. **Kepemimpinan karismatik**
yaitu Pemimpin karismatik memiliki kepribadian yang magnetis dan menginspirasi pengikut melalui pesona dan karisma mereka. Mereka menggunakan pengaruh mereka untuk membujuk dan memotivasi anggota tim mereka.

6.2.4 Karakteristik Kepemimpinan

Karakteristik kepemimpinan yang melayani dapat dilihat dari kerendahan hati, pemberdayaan, kepercayaan, dan visi dalam memimpin (Coetzer, Bussin, & Geldenhuys, 2017). Menurut (Wenner et al, 2017) Karakteristik pribadi dapat mengakibatkan pemimpin kehilangan kredibilitas di mata rekan-rekannya, atau

pemimpin tidak mampu mengadvokasi posisi dan pekerjaan mereka. Karakteristik kepemimpinan dapat bervariasi tergantung pada situasi dan konteks, tetapi beberapa sifat pemimpin efektif yang umum dikenal meliputi yaitu

a. Visi

yaitu Pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas ke mana mereka ingin membawa organisasi atau tim mereka dan dapat mengomunikasikan visi ini kepada orang lain.

b. Integritas

yaitu Pemimpin yang jujur, beretika, dan dapat dipercaya lebih mungkin mendapatkan rasa hormat dan loyalitas dari pengikutnya.

c. Keyakinan

yaitu Pemimpin yang memancarkan kepercayaan menginspirasi kepercayaan dalam tim mereka dan dapat membantu mereka mengatasi tantangan dengan jaminan.

d. Empati

yaitu Pemimpin yang baik memahami dan dapat memahami kebutuhan dan kekhawatiran anggota tim mereka, yang membantu mereka membangun hubungan yang kuat dan mendorong kolaborasi.

e. Ketegasan

yaitu Pemimpin yang mampu membuat keputusan yang jelas dan tepat waktu, bahkan dalam situasi sulit atau tidak pasti, dapat membantu timnya tetap fokus dan mencapai tujuan mereka.

f. Akuntabilitas

yaitu Pemimpin yang efektif mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka dan menganggap diri mereka bertanggung jawab atas kinerja mereka dan tim mereka.

- g. Kemampuan beradaptasi
yaitu Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, pemimpin yang dapat beradaptasi dengan tantangan dan peluang baru lebih mungkin berhasil.
- h. Komunikasi
yaitu Keterampilan komunikasi yang kuat sangat penting bagi para pemimpin, yang harus mampu mengartikulasikan visi mereka, memotivasi tim mereka, dan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan.
- i. Kreativitas
yaitu Pemimpin yang dapat berpikir di luar kotak dan menghasilkan ide-ide inovatif dapat membantu tim mereka tetap terdepan dalam persaingan dan mengatasi masalah yang rumit.

6.3 Teori Kepemimpinan

6.3.1 Teori Kepemimpinan *Great-Man*

Upaya menuju eksplorasi ciri-ciri umum kepemimpinan berlarut-larut selama berabad-abad karena sebagian besar budaya membutuhkan pahlawan untuk menentukan keberhasilan mereka dan untuk membenarkan kegagalan mereka. Pada tahun 1847, Thomas Carlyle menyatakan demi kepentingan terbaik para pahlawan bahwa "sejarah universal, sejarah tentang apa yang telah dicapai manusia di dunia ini, berada di dasar sejarah orang-orang hebat yang telah bekerja di sini". Carlyle mengklaim dalam "teori orang hebat" bahwa pemimpin dilahirkan dan hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang dapat menjadi pemimpin. peristiwa-peristiwa berikutnya terungkap bahwa konsep kepemimpinan ini secara moral cacat, seperti yang terjadi pada Hitler, Napoleon, dan sejenisnya, sehingga menantang kredibilitas teori *Great-Man* (Zakeer Ahmed, Allah, & Irfanullah, 2016). Teori kepemimpinan *Great-Man* adalah teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan lahir dari bakat atau sifat-sifat bawaan yang dimiliki oleh individu tertentu. Teori ini berpendapat bahwa beberapa orang dilahirkan dengan sifat-sifat kepemimpinan

yang unggul, seperti keberanian, kebijaksanaan, ketegasan, dan visi yang kuat. Oleh karena itu, teori ini juga disebut sebagai teori kepemimpinan trait atau teori kepemimpinan bakat.

Menurut Menurut Amanchukwu, Stanley, & Ololube (2015), teori *Geat-Man* berasumsi bahwa kapasitas kepemimpinan itu melekat, bahwa pemimpin hebat itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori-teori ini sering menggambarkan pemimpin sebagai heroik, mitis, dan ditakdirkan untuk naik ke kepemimpinan saat dibutuhkan. Istilah orang hebat digunakan karena, pada saat itu, kepemimpinan dianggap terutama sebagai kualitas laki-laki, terutama kepemimpinan. Teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari, melainkan hanya dapat dimiliki oleh individu tertentu yang memiliki bakat-bakat alami yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Dalam konteks sejarah, teori ini sering digunakan untuk menjelaskan mengapa beberapa tokoh sejarah memiliki kemampuan untuk memimpin bangsa atau organisasi mereka ke arah kejayaan, sementara yang lain tidak. Namun, banyak kritikus menganggap teori *Great-Man* sebagai teori yang tidak lengkap dan terlalu memfokuskan perhatian pada sifat-sifat individu tanpa mempertimbangkan faktor-faktor situasional dan kontekstual yang mempengaruhi kepemimpinan. Selain itu, teori ini juga dikritik karena mengabaikan peran penting dari pengalaman dan pendidikan dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

6.3.2 Teori Kepemimpinan *Trait*

Teori kepemimpinan *Trait* (*Trait Leadership Theory*) adalah teori yang mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dipahami melalui sifat-sifat (traits) tertentu yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Orang hebat percaya bahwa orang mewarisi bakat atau ciri khusus yang membuat mereka lebih cocok untuk kepemimpinan. Kepribadian atau kualitas perilaku pemimpin sering diidentifikasi menggunakan teori sifat (Amanchukwu et al., 2015). Teori ini berfokus pada penelitian sifat-sifat kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dari orang biasa. Beberapa sifat kepribadian yang dianggap penting dalam teori ini antara lain kepercayaan diri, keberanian, kejujuran, kerja keras, inisiatif,

kecerdasan, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab. Sifat-sifat ini diyakini dapat membantu seorang pemimpin dalam mengambil keputusan, memimpin tim, dan mencapai tujuan organisasi.

Para ahli teori awal berpendapat bahwa pemimpin yang lahir diberkahi dengan memiliki kualitas fisik dan psikologis yang membedakan mereka dari non-pemimpin. Teori sifat tidak membuat asumsi tentang apakah kualitas kepemimpinan diwariskan atau dipelajari. (Zakeer Ahmed et al., 2016). Dalam perkembangannya, teori ini telah melahirkan teori kepemimpinan yang lebih luas, seperti Teori Kontingensi dan Teori Transformasional.

6.3.3 Teori Kepemimpinan *Behavior*

Teori perilaku kepemimpinan berpendapat bahwa pemimpin yang luar biasa diciptakan bukan dilahirkan. Filosofi kepemimpinan ini berfokus pada perilaku pemimpin daripada keterampilan intelektual atau perasaan batin mereka. Orang mungkin belajar menjadi pemimpin melalui pelatihan dan observasi, menurut teori perilaku (Amanchukwu, Stanley, & Ololube, 2015). Naylor dalam Amanchukwu, Stanley, & Ololube (2015) mensoroti bahwa perbandingan ketat antara gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis telah memicu minat pada perilaku pemimpin. Telah ditemukan bahwa organisasi yang dipimpin oleh orang semacam ini memiliki kinerja yang berbeda. (a) Organisasi yang dipimpin secara otoriter berjalan dengan baik selama pemimpin ada. Anggota kelompok, di sisi lain, seringkali tidak puas dengan gaya kepemimpinan dan menunjukkan permusuhan; dan (b) kelompok-kelompok yang dipimpin secara demokratis bekerja hampir sama baiknya dengan organisasi-organisasi otoriter. Teori Kepemimpinan Perilaku adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan tindakan pemimpin daripada sifat atau kepribadian mereka. Ini menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dapat dikembangkan melalui pembelajaran dan pelatihan. Menurut teori ini, ada tiga jenis utama perilaku kepemimpinan:

a. Perilaku berorientasi tugas

Perilaku ini melibatkan fokus pada pencapaian tujuan dan sasaran tertentu. Pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung mengarahkan, menetapkan harapan dan pedoman yang jelas untuk anggota tim mereka.

b. Perilaku berorientasi pada orang

Perilaku ini melibatkan fokus pada kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim. Pemimpin yang berorientasi pada orang cenderung mendukung, menyemangati, dan berempati terhadap anggota tim mereka.

c. Perilaku partisipatif

Perilaku ini melibatkan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif cenderung kolaboratif dan terbuka terhadap masukan dari anggota tim mereka.

Efektivitas perilaku seorang pemimpin tergantung pada situasi dan kebutuhan tim. Seorang pemimpin yang baik harus mampu menyesuaikan perilakunya agar sesuai dengan situasi dan kebutuhan timnya. Teori Kepemimpinan Perilaku telah berpengaruh dalam program dan pelatihan pengembangan kepemimpinan. Ini menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pelatihan, praktik, dan umpan balik.

6.3.4 Teori Kepemimpinan Situasional

Teori Situasional merekomendasikan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang berdiri sendiri karena gaya kepemimpinan yang digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti kualitas, situasi pengikut atau sejumlah variabel lainnya. "Menurut teori ini, tidak ada satu pun cara yang benar untuk memimpin karena dimensi lingkungan internal dan eksternal menuntut pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi tertentu" (Zakeer Ahmed et al., 2016). Teori kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken

Blanchard pada akhir tahun 1960-an. Model tersebut mengusulkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bergantung pada situasi dan pengikut yang dipimpin. Dengan kata lain, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan pengikutnya dan situasi yang dihadapi.

Menurut Amanchukwu, Stanley, & Ololube (2015) Menurut teori stutisional, pemimpin harus menentukan tindakan yang optimal tergantung pada kondisi atau keadaan situasional. Berbagai gaya kepemimpinan mungkin lebih cocok untuk berbagai jenis pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan otoriter, misalnya, mungkin paling cocok dalam situasi ketika pemimpin dianggap sebagai anggota kelompok yang paling berpengetahuan dan berpengalaman. Metode demokratis mungkin lebih efektif dalam keadaan lain di mana anggota kelompok adalah profesional berpengalaman dan menuntut diperlakukan seperti itu. Menurut Model Kepemimpinan Situasional, ada empat macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin, dan gaya yang paling efektif ditentukan oleh tingkat kesiapan pengikut. Keempat gaya tersebut adalah yaitu:

- a. Pengarahan yaitu Gaya ini paling sesuai ketika para pengikut baru dalam tugas dan membutuhkan bimbingan dan arahan.
- b. Coaching yaitu Gaya ini paling tepat ketika para pengikut memiliki beberapa pengalaman tetapi masih membutuhkan arahan dan dukungan.
- c. Pendukung yaitu Gaya ini paling tepat ketika pengikut memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan tetapi masih membutuhkan bimbingan dan pengakuan.
- d. Mendelegasikan yaitu Gaya ini paling sesuai ketika para pengikut memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dan mampu bekerja secara mandiri.

Model Kepemimpinan Situasional banyak digunakan dalam program pelatihan manajemen dan kepemimpinan untuk membantu para pemimpin memahami pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan pengikut mereka dan situasi.

6.3.5 Teori Kepemimpinan *Participative*

Teori kepemimpinan partisipatif, juga dikenal sebagai teori kepemimpinan demokratis, adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut teori kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan terbaik adalah yang menghargai pendapat orang lain. Pemimpin partisipatif merangsang keterlibatan dan kontribusi anggota kelompok dan membuat mereka merasa relevan dan berdedikasi pada proses pengambilan keputusan (Amanchukwu et al., 2015). Pendekatan ini memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap organisasi. Menurut teori ini, pemimpin yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas, serta meningkatkan kualitas keputusan yang diambil. Kepemimpinan partisipatif juga menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan beragam, memungkinkan perspektif yang berbeda dipertimbangkan.

Kepemimpinan partisipatif, juga disebut kepemimpinan demokratis, adalah gaya kepemimpinan di mana anggota tim berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Hasilnya, para pengikut merasa lebih terlibat dalam proses manajemen, lebih berkomitmen pada tujuan, dan lebih termotivasi untuk bekerja secara efisien. Pada tahun 1930-an, ilmuwan perilaku Kurt Lewin melakukan penelitian dan mengidentifikasi pentingnya gaya kepemimpinan partisipatif dalam organisasi (Xu, 2017). Ada beberapa jenis kepemimpinan partisipatif, termasuk kepemimpinan konsultatif, konsensus, dan demokratis. Dalam kepemimpinan konsultatif, pemimpin mencari masukan dari bawahan tetapi pada akhirnya membuat keputusan akhir. Dalam kepemimpinan konsensus, pemimpin bekerja dengan bawahan untuk mencapai keputusan kelompok. Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin berbagi kekuatan pengambilan keputusan dengan bawahan, dan setiap orang memiliki suara yang sama dalam keputusan akhir. Namun, penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan partisipatif mungkin tidak efektif dalam semua situasi. Misalnya, dalam situasi di mana waktu sangat penting atau

ada kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang cepat, pendekatan kepemimpinan yang lebih direktif mungkin diperlukan. Selain itu, pendekatan ini mungkin tidak bekerja dengan baik dalam organisasi yang sangat hierarkis di mana bawahan mungkin merasa tidak nyaman mengungkapkan pendapat atau menentang otoritas. Secara keseluruhan, teori kepemimpinan partisipatif menawarkan alternatif untuk gaya kepemimpinan hierarkis tradisional, dan ketika diterapkan dengan tepat, dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan produktivitas karyawan.

6.3.6 Teori Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pada awalnya dikenalkan oleh pakar kepemimpinan James MacGregor Burns. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut di mana mereka saling memotivasi ke tingkat yang lebih tinggi, menghasilkan keselarasan sistem nilai antara pemimpin dan pengikut (Xu, 2017). Kepemimpinan transformasional membedakan dirinya dari teori-teori sebelumnya dan kontemporer lainnya, atas dasar keselarasannya dengan kebaikan yang lebih besar karena memerlukan keterlibatan pengikut dalam proses atau aktivitas yang berkaitan dengan faktor pribadi terhadap organisasi dan kursus yang akan menghasilkan manfaat sosial superior tertentu (Zakeer Ahmed et al., 2016). Teori kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melampaui harapan mereka. Ini pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978, dan kemudian dikembangkan oleh Bernard Bass pada tahun 1980an.

Menurut Amanchukwu, Stanley, & Ololube (2015) teori transformasional berkaitan dengan interaksi yang terjadi antara pemimpin dan pengikut. Menurut pandangan ini, kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang berinteraksi dengan orang lain dan mampu "membuat hubungan", menghasilkan motivasi dan moral yang lebih besar baik pada pengikut maupun pemimpin. Teori transformasi sering dikaitkan dengan teori kepemimpinan karismatik di mana pemimpin dengan karakteristik khusus, seperti

kepercayaan diri, ekstroversi, dan keyakinan yang diartikulasikan dengan jelas, dianggap memiliki kemampuan terbesar untuk memotivasi pengikut. Para pemimpin ini juga dapat berhasil mengungkapkan visi mereka, membentuk hubungan yang kuat dengan pengikut mereka, dan memupuk suasana yang mendukung dan memungkinkan yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan. Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada empat komponen utama, yaitu:

- a. Pengaruh yang Diidealkan
yaitu komponen ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya, menginspirasi mereka untuk meniru perilaku dan nilai-nilai mereka.
- b. Motivasi Inspirasional
yaitu komponen ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang meyakinkan untuk masa depan dan mengkomunikasikannya dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk bekerja untuk mencapainya.
- c. Stimulasi Intelektual
yaitu komponen ini mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas dan inovasi pada pengikutnya, dengan menantang mereka untuk berpikir kritis dan memunculkan ide-ide baru.
- d. Pertimbangan Individual
yaitu komponen ini melibatkan kemampuan pemimpin untuk mengenali dan mendukung kebutuhan dan kemampuan unik dari setiap pengikut mereka, memberi mereka pelatihan dan pendampingan yang dipersonalisasi.

Secara keseluruhan, teori kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara ini lebih mungkin untuk mencapai tujuan mereka dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi mereka.

6.4 Penutup

Kepemimpinan adalah elemen penting dalam setiap organisasi atau komunitas. Ini melibatkan membimbing dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan setiap perusahaan, apakah itu bisnis, pemerintah, atau organisasi nirlaba. Salah satu manfaat paling signifikan dari kepemimpinan yang baik adalah dapat menginspirasi individu untuk melakukan yang terbaik, bahkan ketika menghadapi tantangan yang sulit. Pemimpin yang efektif memberikan bimbingan, dukungan, dan dorongan, yang dapat membantu individu mengatasi hambatan dan mencapai tujuan mereka. Selain itu, mereka menciptakan rasa tujuan dan arah, yang dapat memotivasi individu untuk bekerja sama menuju tujuan bersama. Kepemimpinan juga penting untuk menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang positif. Seorang pemimpin yang mencontohkan integritas, transparansi, dan akuntabilitas dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim. Ini, pada gilirannya, dapat mempromosikan kolaborasi, kreativitas, dan inovasi, yang mengarah pada hasil yang lebih baik bagi organisasi. Kepemimpinan yang efektif juga penting untuk menavigasi perubahan dan ketidakpastian. Seorang pemimpin yang dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan keadaan yang berubah dapat membantu organisasinya tetap relevan dan kompetitif. Mereka juga dapat membantu anggota tim mereka merasa lebih percaya diri dan aman selama masa transisi.

Kepemimpinan bisa menjadi peran yang menantang yang membutuhkan berbagai keterampilan dan kemampuan. Beberapa tantangan umum yang dihadapi oleh para pemimpin meliputi yaitu:

1. Membangun tim yang kuat yaitu Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan membangun tim yang termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi,
2. Berkomunikasi secara efektif yaitu Komunikasi yang efektif sangat penting bagi setiap pemimpin.
3. Membuat keputusan sulit yaitu Pemimpin harus membuat keputusan sulit yang memengaruhi organisasi dan pemangku kepentingannya.

4. Mengelola konflik yaitu Konflik tidak dapat dihindari dalam organisasi mana pun, dan pemimpin harus memiliki keterampilan untuk mengelolanya secara efektif.
5. Beradaptasi terhadap perubahan yaitu Perubahan konstan dalam lingkungan bisnis yang serba cepat saat ini, dan para pemimpin harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah. Ini membutuhkan kemauan untuk merangkul ide-ide baru, bereksperimen, dan mengambil risiko yang diperhitungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, D., Saputra, R., Wahyuni, L., & Erinaldi, E. (2020). Fungsi Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegasi Dalam Melihat Fungsi Kepemimpinan Kepala Desa Kelapapati Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.46730/japs.v1i1.10>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Ancona, D., & Backman, K. (2019). Nimble Leadership. *Harvard Business Review*, 97(4), 74–83. Retrieved from <https://web-p-ebscohost-com.abc.cardiff.ac.uk/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=90a57a0e-eea8-4ff0-9048-25202eebae77%40redis>
- Andersen, J. A. (2018). Servant leadership and transformational leadership: from comparisons to farewells. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(6), 762–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Azizah, N., Tampubolon, A. P., & Sibarani, H. S. (2020). *Komunikasi Organisasi: Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan*. 21(1), 1–9. Retrieved from <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Bond, C. (2015). Leadership styles. *Leadership in Sport*, (March 2014), 34–47. <https://doi.org/10.7748/ns.32.22.64.s37>
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 42–45. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Datta, B. (2015). Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1).
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Karakiliç, N. Y. (2019). Impacts of leadership styles on

- organizational performance. *New Trends in Management Studies*, 2018, 99–114. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Komives, S., & Wagner, W. (2013). Leadership for a Better World: Understanding the Social Change Model of Leadership Development. *Journal of Service-Learning & Civic Engagement*, 4(1), 446–448. <https://doi.org/10.1353/csd.0.0140>
- Kumar, R. D. C., & Khiljee, N. (2016). Leadership in healthcare. *Anaesthesia and Intensive Care Medicine*, 17(1), 63–65. <https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>
- Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). Educating the next generation of leaders: The future of leadership development. *The Harvard Business Review*, Mar-Apr(April), 2–10. Retrieved from <https://apps2.mpic.gov.my/edokumen/dokumen/202003091018570.EducatingTheNextGenerationofLeaders.PDF>
- Mostafa, M., Ghasabeh, S., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). Leading in Globalised Markets: the Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
- Thomas, R. J., & Galvin, J. R. (2008). Crucibles of Leadership Development. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 15–18.
- Wenner, J. A., Campbell, T., & Campbell, T. (2017). The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature. *Review of Educational Research*, 87(1). <https://doi.org/10.3102/003465431665347>
- Xu, J.-H. (2017). Leadership theory in clinical practice. *Chinese Nursing Research*, 4(4), 155–157. <https://doi.org/10.1016/j.cnre.2017.10.001>
- Zakeer Ahmed, K., Allah, N., & Irfanullah, K. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/293885908>

BAB 7

KERJASAMA TIM

7.1 Pendahuluan

Dalam organisasi atau perusahaan, kehadiran tim dibutuhkan untuk membuat keputusan-keputusan penting dan kerja sama merupakan bentuk kerja tim dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai misi yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Kerja sama tim merupakan peleburan dari berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi yang tidak mementingkan diri sendiri, saling mengerti dan mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama menjadi sarana dan tanda terkait dengan kualitas kelompok sebagai tempat berkumpulnya orang-orang dalam suatu organisasi. Dalam membangun kerjasama tim diperlukan, rasa saling percaya, keterbukaan atau transparansi, realisasi atau perwujudan diri dan saling ketergantungan. Membangun Tim dalam organisasi mempunyai tujuan yang sama yang ingin dicapai.

Kerjasama tim akan menyatukan kekuatan ide-ide yang akan mengantarkan pada kesuksesan. Kerjasama tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik, Dewi dalam Panggiki *et al.*, (2017). Munculnya globalisasi menyebabkan keputusan yang harus diambil organisasi seringkali menjadi begitu rumit dan terdiversifikasi sehingga kreativitas, pengetahuan, dan pengalaman yang didapat dari sebuah tim sangat dibutuhkan kehadirannya; bukan dari individu belaka. Selain itu teknologi informasi dan komunikasi menyebabkan organisasi memiliki kesempatan untuk mengelola individu-individu yang paling kompeten pada suatu kegiatan yang

membutuhkan kehadiran individu tersebut tanpa terperangkap pada sebuah lokasi fisik.

Tidak mengherankan apabila tim berperan sebagai elemen penting dalam manajemen modern. Selain itu, dalam perspektif teori *resource-based*, tim merupakan salah satu modal untuk bisa menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif yang langgeng. Oleh karenanya, bila perusahaan ingin memperoleh daya saing yang tinggi serta memperoleh keuntungan dari pengembangan kesempatan-kesempatan, maka setiap perusahaan harus bisa menggabungkan dan mengaplikasikan karakteristik dan kemampuan dari keseluruhan anggota organisasi. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengaplikasikan tim sebagai struktur dasar organisasi (*team-based organization*).

Kerjasama dalam suatu tim merupakan keunggulan kompetitif yang tertinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Bahkan ada yang menggambarkan kekuatan suatu tim sebagai berikut : “ Jika kamu dapat membuat semua orang di suatu organisasi menuju ke arah yang sama, kamu dapat menguasai industri apapun, di pasar manapun, menghadapi persaingan seperti apa dan kapanpun“. Kerja sama tim atau kelompok merupakan cara untuk menguasai beberapa perilaku anggota atau orang-orang dalam suatu organisasi yang tidak sama, yang secara teoritis tidak rumit, tetapi sangat sulit diterapkan dalam kenyataan sehari-harinya. Kerja sama tim atau kelompok yang baik akan tercipta jika setiap anggota tim atau kelompok memiliki komitmen yang sama. Oleh karena itu dalam melakukan kerja sama tim atau kelompok lebih banyak membutuhkan keberanian, ketekunan dan kedisiplinan.

7.2 Tim Kerja

Team work (tim kerja) adalah aktivitas atau proses yang meliputi kegiatan berbagai informasi mengenai masalah yang sedang dihadapi dan bekerjasama dalam memecahkan masalah tersebut.

7.2.1 Definisi Tim

Pada saat ini, para manajer sering memberikan tugas atau proyek yang dikerjakan dengan cara kerja tim karena dapat meningkatkan pengetahuan karyawan dan mengembangkan kemampuan karyawan. Karyawan yang bekerja dengan cara kerja tim lebih produktif dibandingkan dengan bekerja secara individu. Tim kerja merupakan strategi perusahaan yang memiliki potensi untuk meningkatkan performa individu dan organisasi, walaupun membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Sebuah Tim kerja juga merupakan sebuah proses dimana sekelompok orang menyatukan kemampuan dan keterampilan mereka untuk bekerja sama guna mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2009), tim kerja adalah kelompok yang upaya- upaya individunya menghasilkan kinerja yang lebih besar dibanding perorangan. Secara singkat seorang pimpinan hanya ingin melihat “tim” dan “kerja” karena itulah yang terpenting dari semua definisi tim kerja.

Bisa ditarik sebuah kesimpulan bahwa tim kerja adalah sekumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja, menyelesaikan tugas dengan menyatukan kemampuan mereka dan saling berinteraksi secara intens guna mencapai tujuan yang sama.

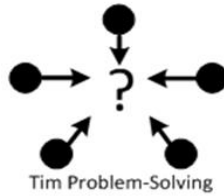
7.2.2 Tipe/Jenis-Jenis Tim

Tim dapat diklasifikasikan berdasarkan sasarannya. Bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi atau perusahaan adalah

1. Tim Penyelesai Masalah (*problem solving team*)

Tim ini terdiri dari 5 sampai 12 karyawan dari departemen yang bertemu selama beberapa jam tiap pekan untuk membahas perbaikan kualitas, efisiensi dan lingkungan kerja. Dalam tim penyelesai masalah, anggota berbagi ide atau memberikan saran mengenai bagaimana proses dan metode kerja dapat ditingkatkan. Tetapi jarang sekali tim diberi wewenang untuk melaksanakan secara sepihak setiap tindakan mereka sarankan.

Model 1: Tim Problem-Solving



Gambar 7.1 Tim-Problem Solving

Sumber: (Robbins, 2009)

2. Tim Kerja Pengelola Diri Sendiri (*self-managed work team*)

Tim kerja pengelola diri sendiri adalah kelompok karyawan (biasanya 10 sampai 15 orang) yang memikul tanggung jawab dari para pengawas yang terdahulu. Tim ini mencakup kerja tentang perencanaan dan penjadwalan kerja, pemberian tugas kepada anggota, kontrol kolektif atas langkah kerja, membuat keputusan operasi, mengambil tindakan atas permasalahan, dan kerjasama dengan para pemasok dan pelanggan. Tim ini bahkan memilih anggotanya sendiri dan menyuruh anggota itu untuk saling menilai kinerja. Akibatnya, posisi pengawas menjadi tidak begitu penting dan bahkan mungkin akan dihilangkan.

Model 2: Tim Self-Managed Work



Gambar 7.2 Tim-Self Managed Work

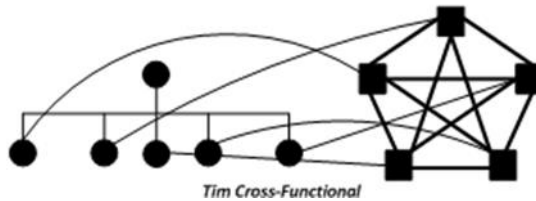
Sumber: (Robbins, 2009)

3. Tim Lintas Fungsional (*cross-functional team*)

Tim lintas fungsional adalah karyawan yang berasal dari tingkat hierarki yang sama, tetapi dari berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Tim lintas fungsional merupakan cara efektif yang memungkinkan orang-orang dari berbagai bidang yang berbeda dalam suatu organisasi (atau bahkan antar organisasi) untuk

bertukar informasi, mengembangkan ide-ide baru dan memecahkan masalah, serta mengkoordinasikan proyek yang rumit.

Model 3: Tim Cross-Functional



Gambar 7.3 Tim-Cross Functional

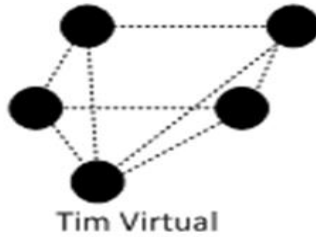
Sumber: (Robbins, 2009)

4. Tim Virtual (*virtual team*)

Tim Virtual adalah tim yang menggunakan teknologi komputer untuk menyatukan anggota-anggota yang terpisah secara fisik untuk mencapai tujuan bersama. Sejumlah orang dimungkinkan untuk berkolaborasi secara *online* menggunakan hubungan-hubungan komunikasi seperti lokasi jaringan kerja, video konferensi dan e-mail. Tim virtual terdiri atas anggota – anggota yang tersebar secara geografis dan organisasional yang terikat terutama oleh kemajuan teknologi informasi dan telekomunikasi. Tim virtual sering meliputi para pekerja lepas, anggota organisasi rekanan, pelanggan, pemasok, konsultan, atau pihak – pihak luar lainnya. Salah satu keuntungan utama tim virtual adalah kemampuan untuk dengan cepat mengumpulkan kelompok orang yang paling tepat untuk menyelesaikan proyek yang kompleks, memecahkan masalah tertentu, atau mengeksploitasi peluang strategis tertentu.

Tiga faktor utama yang membedakan tim virtual dari tim yang bertatap muka secara langsung adalah: (1) Ketiadaan komunikasi lisan-fisik; (2) terbatasnya konteks sosial, dan (3) kemampuan mengatasi masalah waktu dan hambatan tempat.

Model 4: Tim Virtual



Gambar 7.4 Tim-Virtual
Sumber: (Robbins, 2009)

7.2.3 Efektivitas Tim Kerja

Sebuah tim dalam mencapai kesuksesan pasti melalui proses, dimana proses yang dilewati adalah I-P-O atau *Input-Process-Output* sesuai dengan yang dicetuskan oleh Hughes, *et al.* (2009) dijelaskan juga bahwa Output merupakan hasil akhir dari tim kerja yang akan dijadikan penilaian keefektifan tim kerja. Namun Process merupakan suatu yang cukup mempengaruhi Output dimana terdapat empat aspek guna menilai keefektifan proses tim kerja yaitu: kerja keras, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam tim untuk melakukan tugas, memiliki strategi yang sesuai untuk menyelesaikan tugas, dan memiliki dinamika kelompok yang positif. Beberapa individu yang bekerja sama dalam lingkungan yang mendukung guna mencapai tujuan bersama dengan saling berbagi pengetahuan dan kemampuan merupakan gambaran tim kerja yang efektif. Dimana mereka semua memiliki sinergi yang membuat para anggota mau bekerja bersama dan saling berkontribusi satu sama lain. Sebuah tim kerja yang efektif yaitu dimana para anggotanya merasa puas akan kinerja tim dan hasil kerjanya baik. Dimana kepuasan para anggota adalah saat kebutuhan anggota sesuai dengan situasi yang terjadi dalam proses kerja tim. Sedangkan untuk hasil kerja dinilai secara objektif dalam kualitas dan kuantitas dalam jurnalnya ada enam hal yang menjadi faktor penting dalam menilai kualitas sebuah tim kerja, yaitu: komunikasi, koordinasi, kontribusi yang setara, saling mendukung, usaha yang dilakukan, dan perpaduan antar anggota.

Sebuah tim kerja akan mencapai kepuasan dari hasil kerja sehingga akan muncul keinginan untuk kembali bekerja dalam tim yang sama. Jika anggota tim merasa bahwa mereka berada di tim yang tepat, nyaman berada didalam tim, belajar sesuatu yang baru, merasa bahagia, dan dapat mencapai tujuan maka hal tersebut merupakan ciri-ciri tim kerja yang efektif. Ada tiga kriteria utama dalam menentukan keefektifan sebuah tim kerja, yaitu: 1. Hasil kerja tim, yaitu penilaian kinerja yang dihasilkan secara kualitas maupun kuantitas. 2. Kepuasan, yaitu kepuasan yang didapatkan oleh masing-masing anggota tim dalam kerja tim sehingga ingin bekerja lagi dalam tim yang sama. 3. Belajar, yaitu anggota tim dapat pembelajaran yang bermanfaat dari tim kerja tersebut.

7.2.4 Mengubah Individu Menjadi Tim

Dengan mengubah sikap karyawan yang individual menjadi pemain tim maka akan meningkatkan keefektifan pula terhadap tugas-tugas yang diberikan. Oleh karena itu perlu dilakukan beberapa cara, yaitu:

1. Seleksi

Beberapa orang sudah mempunyai keterampilan-keterampilan antar personal untuk menjadi pemain tim yang efektif. Ketika memperkerjakan anggota tim, selain keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, kita juga harus memperhatikan calon-calon karyawan yang bisa memenuhi peran-peran tim mereka, begitu pula dengan berbagai persyaratan teknis.

2. Pelatihan

Mengadakan pelatihan memungkinkan karyawan memperoleh kepuasan yang didapat dari kerja sama tim. Pelatihan yang diberikan msalnya berhubungan dengan meningkatkan keterampilan menyelesaikan masalah, komunikasi, negosiasi,serta menyelesaikan konflik. Para karyawan juga diingatkan akan pentingnya rasa sabar karena tim membutuhkan waktu lebih lama untuk membuat keputusan-keputusan bila dibandingkan para karyawan yang bertindak sendirian.

3. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan terhadap seseorang harus secara adil antara tujuan-tujuan individu dan perilaku-perilaku tim. Promosi, kenaikan gaji, dan berbagai bentuk penghargaan lainnya harus diberikan kepada para individu demi keefektifan mereka sebagai anggota tim kolaboratif. Selain itu jangan melupakan penghargaan intrinsik yang bisa didapat para karyawan dari kerja sama tim.

7.2.5 Menciptakan Tim yang Efektif

1. Konteks

Ada tiga faktor kontekstual dalam kinerja tim yang efektif yaitu:

a. Sumber Daya Memadai

Tim yang efektif memiliki sumber daya yang memadai untuk melaksanakan semua pekerjaan dalam mencapai tujuan. Hal ini meliputi pengaruh seperti informasi yang tepat waktu, teknologi, ketersediaan staf, dorongan dan asisten administrasi.

b. Kepemimpinan Dan Struktur

Anggota tim harus sependapat mengenai siapa melakukan apa dan memastikan bahwa semua anggota menyumbang secara sama dalam berbagi beban kerja. Disamping itu tim perlu menetapkan bagaimana jadwal ditentukan, keterampilan apa yang diperlukan untuk dikembangkan, bagaimana kelompok akan memecahkan konflik, dan bagaimana kelompok akan mengambil dan memodifikasi keputusan. Menyepakati mengenai hal-hal yang spesifik dari kerja dan bagaimana hal itu cocok dalam memadukan keterampilan-keterampilan dari individual dalam tim.

c. Suasana Kepercayaan

Untuk menciptakan sebuah tim yang efektif diperlukan saling percaya diantara para anggota tim dan kepercayaan terhadap pemimpin mereka. Kepercayaan antar anggota tim memudahkan kerja sama, mengurangi kebutuhan

untuk mengawasi perilaku satu sama lain, dan menghilangkan anggapan bahwa tim akan memanfaatkan mereka. Kepercayaan terhadap pemimpin juga penting karena memungkinkan tim untuk bersedia menerima dan berkomitmen terhadap berbagai tujuan dan keputusan pemimpin mereka.

d. Evaluasi Kinerja Dan Sistem Penghargaan

Evaluasi kinerja individual, upah per jam yang tetap, insentif individual, dan sebagainya, tidaklah konsisten dengan pengembangan tim kinerja tinggi. Jadi, disamping mengevaluasi dan memberi penghargaan untuk para karyawan atas kontribusi individual mereka, manajemen hendaknya mempertimbangkan penilaian berdasarkan kelompok, pembagian laba, pembagian pendapatan, insentif kelompok kecil, dan modifikasi-modifikasi sistem lain yang memperkuat upaya dan komitmen tim.

2. Komposisi

Kategori ini memasukkan variabel yang terkait bagaimana tim dapat dibentuk menjadi staf. Komposisi tim yang efektif terdiri dari :

a. Kemampuan Anggota

Untuk bekerja dengan efektif, suatu tim menuntut tiga tipe keterampilan yang berbeda. Pertama, tim perlu orang-orang dengan keahlian teknis. Kedua, perlu orang dengan keterampilan pemecah masalah dan pengambilan keputusan agar mampu mengidentifikasi masalah, membangkitkan alternatif, mengevaluasi alternatif, dan membuat pilihan yang kompeten. Ketiga, tim memerlukan orang dengan keterampilan mendengarkan dengan baik, umpan balik, penyelesaian konflik, dan keterampilan antar pribadi lainnya.

b. Kepribadian

Kepribadian mempengaruhi individu dalam berperilaku. Macam-macam karakter personal dalam tim akan mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan.

c. Mengalokasikan Peran Dan Menggalakkan Keanekaragaman
Tim memiliki kebutuhan yang berbeda, dan orang-orang harus dipilih dalam sebuah tim untuk mengisi semua peran dalam tim tersebut. Tim yang berhasil memiliki orang-orang yang mengisi semua peran ini dan memilih orang-orang untuk memainkan berbagai peran ini berdasarkan keterampilan dan pilihan-pilihan mereka.

d. Keragaman

Sebuah tim yang heterogen bekerja secara lebih efektif dibandingkan dengan tim yang homogen, karena pada dasarnya keragaman memicu konflik, menstimulus kreativitas, dan menghasilkan keputusan yang lebih baik.

e. Ukuran Tim

Tim kerja terbaik cenderung lebih kecil. Bila anggotanya lebih dari 10 sampai 12, menjadi sulit bagi mereka untuk menyelesaikan banyak hal. Jadi dalam merancang tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar anggotanya berkisar antara 5 sampai 12 orang.

f. Kefleksibelan Anggota

Tim menciptakan kefleksibelan individual, memiliki anggota yang dapat menyelesaikan tugas yang lainnya. Ini adalah hal positif bagi tim, karena merupakan perbaikan besar bagi penyesuaian dan membuat kurang percaya bagi anggota tunggal.

g. Pilihan Anggota

Tidak semua anggota merupakan pemain tim. Kinerja tim yang tinggi seperti menggabungkan orang yang senang bekerja sebagai bagian dalam tim.

3. Rancangan pekerjaan

Keefektifan tim membutuhkan kerjasama dan menempatkan tanggung jawab bersama untuk melaksanakan tugas penting. Kelompok rancangan kerja meliputi variabel-variabel seperti kebebasan dan otonomi, keuntungan pada kegunaan keahlian

berbeda dan talenta, kemampuan untuk menyelesaikan dan mengidentifikasi semua tugas atau produk, dan bekerja dalam tugas atau proyek yang berpengaruh secara substansial dengan yang lain. Rancangan kerja ini menggambarkan motivasi karena meningkatkan rasa tanggung jawab anggota dan pemilik pada pekerjaan dan karena membuat pekerjaan lebih menarik untuk dikerjakan.

4. Proses

Hal lain yang berkaitan dengan keefektifan tim adalah variabel proses. Pada komponen ini hal-hal yang terkait adalah:

a. Tujuan Umum

Tim yang efektif mempunyai tujuan bersama dan sangat berarti dan memberikan pengarahan, momentum dan komitmen untuk anggota sebagai suatu visi.

b. Tujuan Khusus

Tim yang sukses menerjemahkan tujuan bersama mereka menjadi tujuan kinerja yang realistis, dapat diukur dan spesifik. Tujuan membimbing individu ke kinerja yang lebih tinggi, juga memberi energi kepada tim. Tujuan-tujuan spesifik ini mempermudah komunikasi yang jelas. Tujuan juga membantu memelihara fokus mereka pada perolehan hasil.

c. Efektivitas Tim

Keefektifan tim mempunyai kepercayaan tersendiri, mereka percaya mereka dapat sukses. Kita menyebutnya kekuatan tim.

d. Tingkat Konflik

Konflik dalam tim tidak selalu merupakan hal yang buruk. Konflik tugas dalam tim wajar terjadi, karena mendorong perbaikan dan pilihan secara kritis masalah, dan dapat diambil suatu pilihan keputusan tim yang lebih baik. Oleh karena itu keefektifan tim dikarakteristikkan dengan suatu konflik yang pantas.

e. Kemalasan Sosial

Individu-individu dapat bersembunyi dalam suatu kelompok. Mereka dapat menyibukkan diri dalam “kemalasan sosial” dan meluncur bersama upaya kelompok karena sumbangan individual mereka tidak dapat dikenali.

Tim yang sukses membuat anggota-anggota secara individual maupun gabungan bertanggung jawab untuk maksud, tujuan dan pendekatan tim.

7.3 Tingkat Perkembangan Tim

Ketika Anda menjadi anggota suatu tim untuk pertama kalinya, tidak serta merta tujuan-tujuan tim langsung bisa dieksekusi (terminologi tim dan kelompok dipakai secara bergantian pada artikel ini). Pada awalnya, para anggota tim harus mengenal satu sama lain, menentukan peran dan norma, membagi pekerjaan, dan mengklarifikasi tugas tim (Daft, 2008). Jadi, sebelum tim terbentuk, ada tingkat-tingkat yang berbeda di mana tim tersebut berkembang (Koehler, 1989; Gersick, 1988; keduanya dalam (Daft, 2008). Pada dasarnya, perkembangan tim tidak terjadi secara serampangan, tetapi berkembang melewati tahap-tahap yang pasti. Tim yang sukses umumnya melalui empat fase, yaitu: pembentukan (*forming*), prahara (*storming*), penormaan (*norming*), dan pelaksanaan (*performing*). Kecepatan tim dalam melewati fase tersebut tidaklah sama, tetapi umumnya tim harus berjuang melewati tahap-tahap pengembangan tim yang mengacaukan, meskipun pada akhirnya akan dihasilkan tim yang berfungsi secara harmonis.

Pembentukan (*forming*). Pada fase ini, setiap individu anggota tim saling berkenalan satu sama lain. Pada awalnya, mereka sangat hati-hati dengan bersikap terlalu sopan dan merasa sedikit canggung. Mereka mulai mencari kesamaan dan berusaha menjalin ikatan sambil mulai membangun rasa percaya satu sama lain. Para anggota mendiskusikan topik-topik dasar seperti: mengapa tim diperlukan, siapa yang “memiliki” tim, apakah keanggotaan bersifat wajib, seberapa besar tim yang sebenarnya diperlukan, dan bakat apa yang dapat diberikan oleh anggota.

7.3.1 Kohesi Tim

Kohesi tim dapat diartikan sebagai sejauh mana para anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tinggal di dalamnya (Daft, 2008). Kohesi sebagai tingkat daya tarik atau kedekatan antar anggota kelompok untuk melaksanakan aktivitas yang menjadi beban tugasnya. Contoh sinyal dari kompaknya sebuah tim adalah: setiap anggota berkomitmen pada aktivitas tim, sering menghadiri rapat/pertemuan tim, serta merasa senang ketika tim mencapai target yang ditetapkan. Sebaliknya, tim yang tidak kompak ditandai oleh kurangnya perhatian anggota tim terhadap kesejahteraan tim (Daft, 2008). Dengan demikian, sangat logis apabila kelompok-kelompok yang didalamnya penuh dengan pertikaian internal dan tidak ada kerja sama akan kurang efektif dalam menyelesaikan tugas dibandingkan dengan kelompok lain yang di dalamnya para anggotanya biasa bersepakat, bekerja sama, dan menyukai satu sama lain.

Kelompok yang kohesif yang memiliki nilai dan sikap yang serupa akan lebih mungkin untuk bersepakat atas sebuah keputusan. Kohesivitas yang kuat terutama berkembang dalam kelompok yang relatif kecil serta memiliki organisasi yang lebih bersifat kerja sama daripada persaingan. Frekuensi anggota untuk mendapatkan kesempatan saling berinteraksi membantu kelompok tersebut dalam membangun kohesivitas kelompok. Selanjutnya, kohesivitas yang kuat akan tercipta dalam kelompok yang memiliki lebih banyak kemiripan sikap, pendapat, nilai, dan perilaku di antara para anggota kelompok. Kemiripan kelompok yang tinggi pada tahap awal perkembangan kelompok menyebabkan kelompok tersebut mampu mengurangi kemungkinan terjadinya pertentangan yang bisa memecah kelompok, bahkan menghancurkan kelompok. Setelah proses perkembangan berlangsung selama beberapa waktu, kelompok mulai menerima perbedaan pendapat dan mulai sepakat mengenai ciri kelompok mereka yang berbeda dengan kelompok yang lain. Ada dua hal yang mempengaruhi kohesi tim, yaitu: struktur tim dan konteks tim (Daft, 2008). Struktur tim merujuk pada tiga hal, interaksi tim, tujuan yang sama, serta ketertarikan pribadi. Interaksi tim berhubungan dengan hubungan yang semakin baik diantara anggota tim dan semakin banyak waktu yang dihabiskan bersama.

Apabila dua hal tersebut terjadi, maka kohesi tim akan semakin kuat (Daft, 2008). Frekuensi yang tinggi dalam interaksi antar anggota tim menyebabkan mereka mengenal satu dengan lainnya serta lebih berdedikasi pada tim tersebut (Feldman & Arnold, 1983 dalam (Daft, 2008). Bagian kedua dari struktur tim yang menentukan kohesi tim adalah “merujuk pada konsep tujuan yang sama”. Apabila anggota tim sepakat dengan tujuan tim, maka mereka akan semakin kohesif.

Kesepakatan antar anggota terhadap tujuan dan arah tim akan mempersatukan tim (Daft, 2008). Selain itu, ketertarikan pribadi terhadap tim juga menentukan kohesivitas tim. Dilihat dari perspektif “konteks tim” ada dua hal yang bisa mempengaruhi kohesi tim, yaitu: kompetisi serta kesuksesan dan evaluasi tim. Adanya kompetitor membuat tim tersebut semakin kohesif karena ingin memenangkan kompetisi. Selanjutnya, kesuksesan suatu tim juga meningkatkan kohesi tim. Hal yang sama juga terjadi ketika tim mendapat penilaian positif dari pihak luar. Anggota tim yang merasa senang dengan prestasi tim mereka akan memiliki komitmen yang lebih tinggi (Daft, 2008). Kohesif umumnya memiliki komunikasi yang intens di antara para anggota tim, suasana tim yang bersahabat, loyal sebagai anggota karena memiliki komitmen yang tinggi, serta adanya partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan dan aktivitas tim. Dilihat dari kinerja tim, kekompakan tim berpengaruh terhadap kecenderungan produktivitas yang homogen diantara anggota tim.

7.3.2 Norma Tim

Semua kelompok, bagaimanapun kecilnya kelompok tersebut, pada dasarnya selalu memiliki norma, misalnya: para karyawan tidak mengkritik majikan mereka di tempat umum. Antara satu kelompok dengan kelompok lain norma yang dianut bisa berbeda-beda. Akan tetapi, semua kelompok, komunitas, bahkan masyarakat, pasti memiliki norma (Hackman, 1992 dalam Robbins, 2009). Norma dapat didefinisikan sebagai standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh para anggota kelompok (Robbins, 2009). Norma sebagai standar perilaku yang sama-sama dimiliki oleh para anggota tim dan membimbing perilaku mereka Hackman (1976) dalam (Daft, 2008).

Norma berguna agar para anggota kelompok mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan dan apa yang tidak seharusnya mereka lakukan pada situasi dan kondisi tertentu. Jadi, dari perspektif individu, norma mengatakan apa yang diharapkan dari Anda pada situasi tertentu. Bila norma disepakati dan diterima oleh kelompok, norma akan bertindak sebagai instrumen untuk mempengaruhi perilaku anggota kelompok dengan pengawasan eksternal yang minimal (Robbins, 2009). Sebab, norma kelompok telah menjadi norma pribadi anggota kelompok (sudah diinternalisasi) sehingga sikap dan perilaku.

Sebelum Anda membaca laporan yang akan didiskusikan, atau produksilah sebanyak mungkin. Norma tersebut cenderung merefleksikan motivasi, komitmen, dan kinerja tinggi. Menurut Bettenhausen dan Murnighan (1985) dalam (Daft, 2008) norma mulai berkembang ketika para anggota tim mulai berinteraksi di awal pembentukan tim. Norma yang relevan dengan perilaku sehari-hari serta hasil kerja dan kinerja karyawan secara berangsur-angsur berkembang. Dengan demikian, norma yang terbentuk akan menginformasikan kepada para anggota tim tentang perilaku apa yang dapat diterima oleh tim serta mengarahkan tindakan-tindakan anggota tim untuk bekerja dengan baik dan produktif. Ada empat cara yang diperkenalkan oleh Daniel C. Feldman (1984) dalam (Daft, 2008) mengenai bagaimana norma berkembang dalam sebuah tim, yaitu: peristiwa penting, keunggulan, perilaku pembawaan, serta pernyataan yang eksplisit. Peristiwa penting. Peristiwa penting apapun dalam sebuah tim bisa menyebabkan terbentuknya sebuah norma. Peristiwa penting akan menjadi teladan yang penting. Keunggulan merujuk pada perilaku pertama yang muncul dalam tim sehingga menjadi teladan untuk harapan-harapan tim nantinya. Misalnya: ketika seorang pegawai yang sedang membangun apartemen terluka kepalanya karena tidak memakai helm, maka muncul kebiasaan diantara para pegawai untuk selalu mengingatkan rekan kerja lainnya untuk selalu memakai helm. Perilaku pertama yang muncul dalam tim sering kali menjadi teladan /contoh untuk harapan-harapan tim di masa depan. Misalnya, ketika pemimpin tim penjualan memperkenalkan “yel-yel kelompok”, ternyata target penjualan di bulan itu tercapai secara fantastis; maka sejak itu pemimpin selalu

memulai hari kerja dengan mengucapkan yel-yel tersebut. Perilaku pembawaan. Perilaku pembawaan menghadirkan norma-norma.

Pada dasarnya, sebuah tim terbentuk melalui fase-fase tertentu, yaitu: pembentukan (*forming*), prahara (*storming*), penormaan (*norming*), dan pelaksanaan (*performing*). Khusus untuk tim tidak permanen, empat fase tersebut diakhiri dengan fase pembubaran. Ketika tim terbangun, proses kohesi juga mulai berjalan. Kohesi yang kuat terjadi ketika anggota kelompok saling tertarik terhadap yang lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Namun kohesi yang sangat kuat bisa menjadi senjata makan tuan; sebab pemikiran kelompok yang solid akan menghalangi evaluasi kritis atas ide-ide selama pembuatan keputusan dan kreativitas akan berkurang selama pemecahan masalah. Proses internal kelompok berikutnya adalah pengembangan norma dalam kelompok. Norma adalah standar perilaku yang dapat diterima yang digunakan bersama oleh para anggota kelompok. Eksistensi suatu norma dalam tim memudahkan anggota tim dalam menentukan sikapnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2009) *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World 8th Ed.* New York: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. and Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace.* New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2008) *The Leadership Experience 4th Ed.* USA: Thomson-South Western
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2008) *Behavior in Organizations.* New Jersey: Pearson.
- Panggiki, A.L. *et al.* (2017). Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.*
- Robbins, S. P. (2009). *Perilaku Organisasi – Organizational Behavior.* Buku 1. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Sunaryo, H. (2017) . Pengaruh Kerjasama Tim dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan UD. Agro Inti Sejahtera Jember. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen.*
- Widyaswari, U. H., & Ruhana. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kerjasama Tim. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 28-37.

BAB 8

JOB INSECURITY

8.1 Pengertian *Job Insecurity*

Job insecurity atau ketidakamanan kerja adalah kekhawatiran atau kecemasan pekerja tentang kemungkinan kehilangan pekerjaan mereka di masa depan. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan seperti perubahan di perusahaan, penurunan ekonomi, restrukturisasi, penghematan biaya, dan sebagainya. Kekhawatiran tentang ketidakamanan kerja dapat memengaruhi kesejahteraan emosional, kesehatan mental, dan motivasi kerja pekerja. Pekerja yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya cenderung merasa stres dan kurang termotivasi, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa kebijakan mereka terkait dengan keamanan kerja dan stabilitas pekerjaan jelas dan terbuka, sehingga dapat mengurangi kekhawatiran pekerja tentang ketidakamanan kerja dan memberikan rasa stabilitas dalam pekerjaan mereka.

8.2 Teori yang Menjelaskan *Job Insecurity*

Ada beberapa teori yang menjelaskan *job insecurity* atau ketidakamanan kerja, yaitu:

1. Teori *Affective Events*

Teori ini menyatakan bahwa kejadian yang mempengaruhi emosi seseorang, seperti ketidakamanan kerja, dapat memengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

2. Teori *Social Exchange*

Teori ini mengemukakan bahwa ketidakamanan kerja dapat memengaruhi persepsi pekerja terhadap kontrak sosial dengan perusahaan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi motivasi dan komitmen mereka.

3. Teori *Job Demands-Control*

Teori ini menyatakan bahwa ketidakamanan kerja dapat memengaruhi tingkat kontrol yang dimiliki pekerja atas pekerjaan mereka, dan juga dapat memengaruhi beban kerja dan tingkat stres yang dialami.

4. Teori Konflik Peran

Teori ini mengemukakan bahwa ketidakamanan kerja dapat memengaruhi konflik peran yang dialami pekerja, antara tuntutan pekerjaan dan tuntutan kehidupan pribadi mereka.

5. Teori Sumber Daya-Kelelahan

Teori ini menyatakan bahwa ketidakamanan kerja dapat memengaruhi sumber daya psikologis pekerja, seperti rasa kontrol, kepercayaan diri, dan dukungan sosial, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kesejahteraan dan kinerja mereka.

Memahami teori-teori ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang efektif untuk mengurangi ketidakamanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pekerja.

8.3 Perkembangan Konsep *Job Insecurity*

Time line job insecurity mengacu pada sejarah dan perkembangan konsep *job insecurity* atau ketidakamanan kerja dalam literatur ilmiah dan praktik organisasi. Berikut adalah beberapa peristiwa penting dalam *time line job insecurity*:

1. 1960-an dan 1970-an

Konsep *job insecurity* mulai diperkenalkan dalam literatur ilmiah sebagai akibat dari perubahan ekonomi dan organisasi yang mempengaruhi stabilitas kerja.

2. 1980-an

Penelitian tentang *job insecurity* semakin meningkat, terutama dalam kaitannya dengan efek psikologis dan kesejahteraan karyawan.

3. 1990-an

Job insecurity menjadi topik yang semakin penting dalam organisasi, terutama karena perubahan ekonomi dan teknologi yang menyebabkan perubahan organisasi dan pekerjaan yang tidak stabil.

4. 2000-an:

Job insecurity menjadi isu global yang mempengaruhi banyak negara, terutama dalam konteks globalisasi dan persaingan ekonomi.

5. 2010-an:

Perubahan dalam pasar kerja, termasuk peningkatan pekerjaan kontrak dan *gig economy*, meningkatkan ketidakamanan kerja dan membuat *job insecurity* menjadi isu yang semakin mendesak.

Dalam beberapa dekade terakhir, *job insecurity* menjadi perhatian penting bagi organisasi dan peneliti di berbagai disiplin ilmu. Dengan memahami *time line job insecurity*, kita dapat memahami bagaimana konsep ini berkembang dan mengapa menjadi isu penting dalam konteks pasar kerja saat ini.

8.4 Elemen Penting *Job Insecurity*

Elemen penting dari *job insecurity* yaitu:

1. Kesenambungan yang diinginkan,

Yaitu syarat pegawai mau posisi tetap, yang tidak bias selalu dianggap benar. Beberapa karyawan dengan senang hati diberhentikan, apalagi jika mereka menerima paket pesangon yang menarik, sedang meninggalkan situasi pekerjaan yang tidak mereka sukai, atau sedang membuat perpindahan karir ke arah yang lebih menarik.

2. Ancaman.

Karyawan merasakan situasi itu memiliki beberapa kemungkinan melanggar harapannya akan kesinambungan. Ancaman yang dialami secara subyektif menimbulkan ketidakamanan kerja apakah itu benar atau tidak nyata secara

objektif. Seringkali, sumber utama informasi adalah rumor, bukan pengumuman manajerial.

3. Melibatkan fitur pekerjaan yang berisiko.

Pekerja juga khawatir tentang perubahan yang akan mengakibatkan mereka kehilangan pekerjaan. Misalnya, jika karyawan tersebut takut kehilangan bos dan mendapatkan pekerjaan pengganti yang tidak diinginkan, atau teman meninggalkan tempat kerja, atau tugas yang tidak menyenangkan, atau hak istimewa dibatasi, maka karyawan dapat mengalami tingkat ketidakamanan kerja yang signifikan (cukup kuat untuk menimbulkan anggapan negatif)

4. Ketidakberdayaan.

Jika seorang karyawan menghadapi ancaman tetapi memiliki kekuatan untuk menolaknya, maka ketidakamanan pekerjaan tidak akan terjadi. Pekerjaan kontrak, prosedur manajerial, serikat pekerja, atau koneksi politik dapat melindungi pekerja. Karyawan memiliki kekuatan karena mereka dapat mengancam untuk menuntut majikan untuk pelanggaran kontrak atau diskriminasi. Karyawan dapat menyimpan informasi penting, mengambil pelanggan utama, dan membujuk tim kerja mereka untuk pindah bersama mereka ke majikan lain. Tetapi karyawan yang menganggap pekerjaan mereka berisiko dan memang demikian tidak mampu atau tidak mau menggunakan taktik perlawanan tersebut akan mengalami ketidakberdayaan dan karyawan merasa rentan terhadap situasi yang mengancam.

Keempat elemen tersebut digabungkan untuk membentuk konstruksi multidimensi ketidakamanan kerja, sebuah konsep alternatif untuk konstruk unidimensional yang sebelumnya digunakan. Namun, struktur multi-faktorial dari konsep ketidakamanan kerja telah terbukti cukup kuat dan dipandang lebih unggul dari konstruk unidimensional. Struktur ini dulu digunakan sebagai dasar untuk sejumlah studi selama bertahun-tahun dan merupakan pusat dalam pengembangan ukuran untuk menguji teori.

8.5 Penyebab *Job Insecurity* atau Ketidakamanan Kerja

Berikut adalah beberapa penyebab job insecurity atau ketidakamanan kerja:

1. Perubahan ekonomi
Fluktuasi ekonomi seperti resesi, krisis keuangan, dan perubahan industri dapat menyebabkan ketidakpastian dalam pekerjaan.
2. Perubahan organisasi
Restrukturisasi organisasi, penggabungan perusahaan, pemutusan hubungan kerja, dan pengurangan staf juga dapat menyebabkan ketidakamanan kerja.
3. Teknologi
Perkembangan teknologi yang cepat dan otomatisasi dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia, sehingga dapat menyebabkan kekhawatiran tentang pekerjaan yang terancam.
4. Kebijakan pemerintah
Kebijakan pemerintah tentang pajak, peraturan, dan kebijakan perdagangan dapat mempengaruhi stabilitas pekerjaan.
5. Globalisasi
Persaingan global dapat menyebabkan perusahaan memindahkan produksi ke negara lain yang lebih murah, yang dapat mengancam pekerjaan di negara asal.
6. Kebijakan perusahaan
Perusahaan yang cenderung mengadopsi kebijakan *outsourcing* atau kontrak jangka pendek, dapat memperburuk ketidakamanan kerja.
7. Perubahan demografi
Perubahan dalam demografi tenaga kerja seperti penurunan angka kelahiran, peningkatan usia pensiun, dan peningkatan persaingan untuk pekerjaan, juga dapat memengaruhi tingkat ketidakamanan kerja.
8. Kesenjangan ekonomi
Ketidakadilan dalam distribusi kekayaan dan pendapatan, serta kesenjangan upah, dapat meningkatkan ketidakamanan kerja bagi pekerja yang berada di sektor yang kurang stabil.

Penting bagi perusahaan untuk mengantisipasi dan mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan, sehingga dapat membantu mengurangi tingkat job insecurity bagi para pekerja.

8.6 Dampak *Job Insecurity*

Berikut adalah beberapa dampak *job insecurity* atau ketidakamanan kerja:

1. Stres dan kecemasan
Pekerja yang mengalami *job insecurity* cenderung merasa stres dan khawatir tentang masa depan karir mereka, yang dapat memengaruhi kesehatan mental dan emosional mereka.
2. Penurunan kesejahteraan
Pekerja yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya dapat mengalami penurunan kesejahteraan dan kualitas hidup mereka, termasuk keuangan dan kesehatan.
3. Keterlambatan perkembangan karir
Pekerja yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya mungkin enggan untuk mencari peluang pengembangan karir atau berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan, karena mereka khawatir bahwa investasi tersebut tidak akan menghasilkan pengembalian yang cukup.
4. Menurunnya motivasi kerja
Pekerja yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya mungkin mengalami penurunan motivasi, sehingga dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja mereka.
5. Peningkatan turnover
Tingkat ketidakamanan kerja yang tinggi dapat menyebabkan tingkat pergantian pekerja yang tinggi di suatu perusahaan.
6. Pengaruh negatif pada hubungan sosial
Ketidakamanan kerja dapat memengaruhi hubungan antara pekerja, yang dapat memengaruhi budaya kerja yang positif dan saling percaya.

Selain dampak buruk bagi karyawan sikap dan perilaku, data sejak dini seperti tahun 1970-an menyarankan ketidakamanan pekerjaan juga dapat berdampak negatif terhadap kesehatan karyawan. Stress kemungkinan penghentian pekerjaan dikaitkan dengan Penelitian sejak saat itu telah direplikasi

menemukan bahwa karyawan dengan keamanan kerja yang rendah melaporkan insiden yang lebih besar masalah kesehatan fisik (Cottington et al.,1986; Dooley et al., 1987;—Kuhnert et al., 1989;Probst, 2000, 2002a, 2003b; Roskies dan Louis-Guerin, 1990),-memiliki tingkat yang lebih tinggi tekanan darah dan kadar kolesterol (Pollard, 2001),—dan peningkatan insiden iskemik penyakit jantung (Siegrist et al., 1990). Penelitian terkini menunjukkan bahwa satu mekanisme untuk efek fisik yang merugikan ini mungkin adalah indeks massa tubuh (BMI) karyawan yang tidak aman.

Hannerz *et al.* (2004) menemukan bahwa ketidakamanan pekerjaan menyebabkan kenaikan berat badan lebih lanjut di antara yang sudah karyawan obesitas, tetapi terkait dengan tambahan penurunan berat badan di antara karyawan BMI rendah. Dengan demikian, ketika dihadapkan pada stres ketidakamanan pekerjaan, karyawan yang sudah makan berlebihan mungkin melakukannya bahkan lebih, sedangkan karyawan kurus mungkin mulai memiliki pola makan yang bergizi kekurangan.

Selain konsekuensi fisik, pekerjaan ketidakamanan juga telah dikaitkan dengan tingkat yang lebih tinggi dari tekanan psikologis umum (Dekker dan Schaufeli, 1995; Probst, 2000,2002a, 2003b) dan peningkatan konsultasi medis untuk tekanan psikologis. Ketidakamanan kerja terkait dengan peningkatan keseluruhan dalam somatisasi, depresi, kecemasan dan permusuhan (Kuhnert et al., 1989), tingkat kepuasan hidup yang lebih rendah (Lim, 1996), dan peningkatan kecemasan, depresi, dan tekanan umum di antara para manajer (Roskies dan Louis-Guerin, 1990).

Pengalaman subjektif dari ketidakamanan kerja menyebabkan sikap kerja disfungsi, seperti penurunan usaha, kecenderungan untuk pergi, dan resistensi terhadap perubahan. Hal ini pada gilirannya, mempengaruhi indikator utama dari efektivitas organisasi seperti produktivitas yang lebih rendah, perputaran yang lebih tinggi, dan kemampuan beradaptasi yang lebih rendah, masing-masing. Studi yang mengikuti pekerjaan kami segera setelah itu diterbitkan (misalnya, Greenhalgh dan McKersie 1983; Greenhalgh dan Sutton1991) menguatkan argumen ini.

Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan memberikan rasa aman dan dukungan kepada pekerja, sehingga dapat mengurangi dampak job insecurity pada kesejahteraan dan kinerja mereka.

8.7 Faktor-Faktor yang dapat Mempengaruhi *Job Insecurity* atau Ketidakamanan Kerja

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job insecurity* atau ketidakamanan kerja yaitu:

1. Perubahan organisasi:
Perubahan dalam organisasi seperti restrukturisasi, pengurangan biaya, merger, dan akuisisi dapat menciptakan ketidakpastian tentang masa depan perusahaan dan pekerjaannya.
2. Kondisi ekonomi:
Kondisi ekonomi yang tidak stabil, seperti resesi atau penurunan pasar, dapat mempengaruhi kestabilan pekerjaan dan menciptakan ketidakpastian tentang masa depan karir.
3. Kualitas hubungan kerja:
Kualitas hubungan antara pekerja dan manajemen dapat memengaruhi tingkat ketidakamanan kerja. Hubungan yang buruk dan tidak ada dukungan dari manajemen dapat meningkatkan ketidakamanan kerja.
4. Jenis pekerjaan:
Beberapa jenis pekerjaan seperti pekerjaan kontrak, proyek, atau paruh waktu cenderung lebih tidak stabil dan rentan terhadap ketidakamanan kerja.
5. Karakteristik individu:
Beberapa karakteristik individu, seperti kurangnya keterampilan atau pengalaman, dapat mempengaruhi tingkat ketidakamanan kerja.

6. Faktor demografi:
Faktor seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, dan pendidikan dapat mempengaruhi tingkat ketidakamanan kerja.
7. Teknologi dan otomatisasi:
Perkembangan teknologi dan otomatisasi dapat memengaruhi jenis pekerjaan yang tersedia dan membuat beberapa pekerjaan tidak diperlukan lagi, menciptakan ketidakpastian tentang masa depan karir.
8. Lingkungan regulasi:
Lingkungan regulasi seperti kebijakan ketenagakerjaan dan keamanan kerja dapat memengaruhi tingkat ketidakamanan kerja.

Memahami faktor-faktor ini dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi untuk mengurangi ketidakamanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pekerja.

8.8 Tugas Manajer Terkait *Job Insecurity*

Manajer memiliki peran yang penting dalam mengatasi *job insecurity* atau ketidakamanan kerja di lingkungan kerja mereka. Berikut adalah beberapa tugas manajer terkait *job insecurity*:

1. Memberikan kepastian
Manajer harus memberikan kepastian kepada karyawan tentang masa depan mereka di organisasi, termasuk rencana dan prospek karir.
2. Meningkatkan komunikasi
Manajer harus meningkatkan komunikasi dengan karyawan dan memberikan informasi yang jelas tentang perubahan di organisasi dan pekerjaan yang akan mempengaruhi stabilitas kerja.
3. Memberikan dukungan
Manajer harus memberikan dukungan kepada karyawan yang mengalami ketidakamanan kerja, termasuk dukungan

emosional dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja dan adaptasi terhadap perubahan.

4. Menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas:
Manajer harus menjaga keseimbangan antara fleksibilitas kerja dan stabilitas pekerjaan, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan karyawan.
5. Menerapkan kebijakan yang adil
Manajer harus menerapkan kebijakan yang adil dan konsisten dalam memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan kontribusi yang berharga bagi organisasi.
6. Melakukan evaluasi karyawan
Manajer harus melakukan evaluasi kinerja karyawan secara teratur dan memberikan umpan balik yang jelas tentang kinerja mereka, sehingga karyawan dapat memahami kekuatan dan kelemahan mereka dan memperbaiki kinerja mereka di masa depan.

Dengan melakukan tugas-tugas tersebut, manajer dapat membantu mengurangi ketidakamanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan di organisasi mereka.

8.9 Sikap Karyawan Terhadap Terkait *Job Insecurity*

Sikap karyawan terhadap *job insecurity* atau ketidakamanan kerja dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor individu dan lingkungan kerja. Beberapa karyawan mungkin merasa cemas atau stres akibat ketidakpastian pekerjaan mereka, sementara yang lain mungkin lebih mampu menangani situasi ini dengan lebih baik.

Beberapa sikap karyawan terhadap *job insecurity* adalah:

1. Ketidakpastian
Karyawan mungkin merasa tidak pasti tentang masa depan mereka di organisasi dan pekerjaan mereka. Hal ini dapat menyebabkan stres dan kekhawatiran tentang keamanan finansial dan karir mereka.

2. Keterikatan

Karyawan yang merasa terikat pada organisasi atau pekerjaan mereka mungkin lebih cenderung merasa khawatir dan stres tentang *job insecurity*. Mereka mungkin merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan yang mereka cintai dan yang telah menjadi bagian penting dari hidup mereka.

3. Ketidakpuasan

Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau organisasi mereka mungkin merasa kurang terganggu oleh *job insecurity*. Mereka mungkin bahkan melihat situasi ini sebagai kesempatan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik atau lebih memuaskan.

4. Peningkatan motivasi

Karyawan yang mengalami *job insecurity* juga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Mereka mungkin berusaha lebih keras untuk mempertahankan pekerjaan mereka atau untuk meningkatkan keterampilan mereka agar lebih relevan dengan tuntutan pasar kerja yang berubah.

5. Kecemasan dan depresi

Karyawan yang mengalami *job insecurity* dapat mengalami kecemasan, depresi, atau masalah kesehatan mental lainnya. Kondisi ini dapat memengaruhi kesejahteraan mereka secara keseluruhan dan dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Penting bagi manajer untuk memahami sikap karyawan terhadap *job insecurity* dan mengambil tindakan untuk membantu karyawan mengatasi ketidakpastian dan stres yang mungkin mereka alami. Hal ini dapat membantu mempertahankan karyawan yang baik dan meningkatkan kesejahteraan dan kinerja mereka di organisasi. Jika pekerjaan tidak lagi dianggap aman, maka karyawan tidak mau lagi mempertahankan komitmen terhadap organisasi tersebut. Tidak mengherankan, sikap negatif tersebut memediasi efek ketidakamanan kerja pada perilaku dan hasil terkait pekerjaan seperti itu sebagai niat berpindah (Davy et al.

(1998), perilaku penarikan kerja (Probst, 1998), dan ukuran kinerja (Abramis, 1994; Brockner et al., 1992).

Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa karyawan yang menganggap pekerjaan mereka tidak aman melaporkan sikap terkait pekerjaan yang lebih negatif dan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada mengamankan karyawan (Büssing, 1986; Davyet al., 1998; Grunberg et al., 1998; Lim, 1996; Roskies dan Louis-Guerin, 1990).

8.10 Solusi yang dapat Membantu Mengurangi Kecemasan dan Meningkatkan Keamanan Kerja

Ketidakamanan kerja atau *job insecurity* bisa menjadi masalah yang sangat menekan dan sulit diatasi. Namun, ada beberapa solusi yang dapat membantu mengurangi kecemasan dan meningkatkan keamanan kerja, di antaranya:

1. Berkomunikasi dengan atasan atau manajer.

Terkadang, ketidakamanan kerja muncul karena ketidakjelasan dalam tugas atau ekspektasi kerja. Oleh karena itu, pastikan Anda selalu berkomunikasi dengan atasan atau manajer Anda untuk memastikan bahwa Anda memahami tugas dan ekspektasi dengan jelas.

2. Tingkatkan keterampilan dan pengetahuan Anda.

Dalam dunia kerja yang berubah dengan cepat, memiliki keterampilan dan pengetahuan yang up-to-date sangat penting untuk mempertahankan pekerjaan Anda. Investasikan waktu dan usaha untuk meningkatkan keterampilan Anda, seperti mengikuti pelatihan atau sertifikasi, membaca buku atau artikel, atau mengikuti kursus online.

3. Jalin hubungan dengan rekan kerja.

Membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan membantu mengurangi kecemasan. Selain itu, rekan kerja yang baik juga dapat memberikan dukungan saat Anda mengalami kesulitan di tempat kerja.

4. Jangan ragu untuk mencari pekerjaan lain.
Jika Anda merasa sangat tidak aman di tempat kerja Anda, pertimbangkan untuk mencari pekerjaan lain. Ingatlah bahwa Anda memiliki hak untuk merasa aman dan bahagia di tempat kerja, dan mencari pekerjaan baru bisa menjadi pilihan terbaik jika situasi Anda terus tidak membaik.
5. Berbicara dengan konselor atau terapis.
Jika kecemasan dan stres akibat ketidakamanan kerja mengganggu kesejahteraan mental dan fisik Anda, pertimbangkan untuk berbicara dengan konselor atau terapis. Mereka dapat membantu Anda mengelola emosi Anda dan memberikan dukungan saat Anda mengalami kesulitan di tempat kerja.

8.11 Masalah Konseptual Mengenai Konstruksi Ketidakamanan Pekerjaan

Keamanan kerja dapat dianggap sebagai pengalaman subyektif atau keadaan objektif. Secara obyektif, Biro Statistik Tenaga Kerja di AS Departemen Tenaga Kerja (DOL) menyediakan dua tahunan perkiraan prospek pekerjaan untuk ratusan pekerjaan (DOL, 2004–2005) berdasarkan apakah kesempatan kerja dalam pekerjaan ini tumbuh, stabil, atau menurun selama dekade berikutnya. Organisasi juga dapat secara objektif mengidentifikasi posisi di dalamnya perusahaan sebagai lebih atau kurang mungkin outsourcing, dihilangkan, dipertahankan, atau diperluas di masa depan. Seringkali, penilaian ini bias di buat oleh manajemen tingkat atas berdasarkan pada perencanaan strategis tahunan dan perusahaan prakiraan ekonomi. Beberapa peneliti (misalnya, Bussing, 1999; Kozlowski et al., 1993) berpendapat bahwa perhatian lebih harus diberikan untuk ini konseptualisasi ketidakamanan pekerjaan.

Untuk batas tertentu, orang akan berharap untuk melihat beberapa konvergensi antara objektif dan subjektif langkah-langkah ketidakamanan. Misalnya, Büssing (1986) menemukan bahwa karyawan di perampangan pabrik baja dilaporkan secara signifikan tingkat ketidakamanan kerja subjektif yang lebih tinggi

dibandingkan dengan sampel karyawan yang serupadi pabrik baja yang makmur. Juga, Probst (2008) menemukan perbedaan yang signifikan dalam persepsi subyektif karyawan mengalami restrukturisasi organisasi yang sesuai dengan sejauh mana pekerjaan mereka telah ditargetkan secara objektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management journal*, 32(4), 803-829.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management journal*, 35(2), 413-425.
- Büssing, A. (1986) 'Worker responses to job insecurity: A quasi-experimental field investigation', in G. Debus and H.W. Schroiff (eds), *The Psychology of Work and Organization*. North Holland: Elsevier Science Publishers, pp. 137-144.
- Büssing, A. (1999) 'Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 219-242
- Cobb, S. (1974) 'Physiologic changes in men whose jobs were abolished', *Journal of Psychosomatic Research*, 18: 245-258.
- Cottington, E. M., Matthews, K. A., Talbott, E., & Kuller, L. H. (1986). Occupational stress, suppressed anger, and hypertension. *Psychosomatic Medicine*, 48(3), 249-260
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63
- Dooley, D., Rook, K. and Catalano, R. (1987) 'Job and non-job stressors and their moderators', *Journal of Occupational Psychology*, 60: 115-132
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6-19.
- Greenhalgh, L. and Rosenblatt, Z. (1984) 'Job insecurity: Towards conceptual clarity', *Academy of Management Review*, 9: 438-448.
- Greenhalgh, L., Rosenblatt, Z., & Toms, J. (2015). Corporate

- restructuring and the psychological contract: The psychology of job insecurity. Routledge.
- Grunberg, L., Moore, S. and Greenberg, E.S. (1998) 'Work stress and problem alcohol behavior: A test of the spillover model', *Journal of Organizational Behavior*, 19: 487-502
- Hannerz, H., Albertsen, K., Nielsen, M. L., Tüchsen, F., & Burr, H. (2004). Occupational factors and 5-year weight change among men in a danish national cohort. *Health Psychology*, 23(3), 283.
- Jick, T. D., McKersie, R., & Greenhalgh, L. (1983). A process analysis of labor-management committee problem-solving. In *Thirty-fifth Industrial Relations Research Association Proceedings* (pp. 182-188).
- Kuhnert, K. W., Sims, R. R., & Lahey, M. A. (1989). The relationship between job security and employee health. *Group & Organization Studies*, 14(4), 399-410.
- Kozlowski, S., Chao, G., Smith, E. and Hedlund, J. (1993) 'Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications', *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8: 263-332.
- Lee, C., Bobko, P., Ashford, S., Chen, Z. X., & Ren, X. (2008). Cross-cultural development of an abridged job insecurity measure. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(3), 373-390.
- Lim, V.K.G. (1996) 'Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonworkbased social support', *Human Relations*, 2: 171-194.
- Lim, V.K.G. and Loo, G.L. (2003) 'Effects of parental job insecurity and parenting behaviors on youth's selfefficacy and work attitudes', *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1): 86-98.
- Pollard, T.M. (2001) 'Changes in mental well-being, blood pressure and total cholesterol levels during workplace reorganization: The impact of uncertainty', *Work and Stress*, 15: 14-28
- Probst, T. M. (2008). Job insecurity. *Handbook of organizational behavior*, 178-195.
- Roskies, E. and Louis-Guerin, C. (1990) 'Job insecurity in managers: Antecedents and consequences', *Journal of Organizational Behavior*, 11: 345-359.

- Roskies, E., Louis-Guerin, C. and Fournier, C. (1993) 'Coping with job insecurity: How does personality make a difference?' *Journal of Organizational Behavior*, 14: 617–630
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P. and Seidel, D. (1990) 'Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: Prospective evidence from blue-collar men', *Social Science Medicine*, 31: 1127–1134
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.

BAB 9

KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA

9.1 Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya, kinerja merupakan sebuah hasil, baik secara kuantitas maupun kualitas yang dicapai individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja dapat dinyatakan sebagai pencapaian tingkat keberhasilan atau prestasi kerja dari individu maupun kelompok dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan ekspresi potensi berupa yang ditunjukkan dalam perilaku seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk menghasilkan suatu produk. Kinerja dapat disebut sebagai hasil (*output*) melalui suatu proses yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Kinerja memiliki peranan yang sangat penting untuk mengetahui tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam organisasi atau perusahaan. Kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi menunjuk pada unjuk kerja para karyawan secara individu atau kelompok dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas berdasarkan indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan kinerja, maka dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan pelaksanaan pekerjaan yang diberikan dapat tercapai berdasarkan target dan standar yang telah ditentukan sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang penting dilakukan agar organisasi atau perusahaan dapat dikembangkan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan atau organisasi tetap eksis dan menguntungkan bagi *stakeholdersnya*. Kinerja terdiri dari kinerja individu dan kinerja kelompok pada

tingkat organisasi sehingga memudahkan untuk melakukan penilaian kinerja.

9.2 Hakikat Kinerja

Kata kinerja disebut *performance* yang diartikan sebagai ‘penampilan’, ‘unjuk kerja’, atau ‘prestasi’ (Keban, 2004, dan Revida, *et al*, 2022). Sedangkan, Rivai & Basri (2005) menyatakan *performance* berasal dari kata ‘*to perform*’ artinya yang mengandung beberapa pemaknaan, yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), (2) mematuhi atau melaksanakan kewajiban suatu janji (*to discharge of fulfill as vow*), (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*), (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person or machine*). Colquitt, LePine, & Wesson (2009) menyatakan kinerja sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif atau negatif yang diharapkan dari setiap pekerja terhadap pencapaian tujuan organisasi, ‘*Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*’. Kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang terhadap pekerjaannya (Luthans, 2006). Kinerja merupakan keberhasilan kerja dari segi kuantitas maupun kualitas kerja dari individu maupun sekelompok dalam melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan dan memberikan kepuasan serta peningkatan ekonomi (Revida, *et al*, 2022).

Lebih lanjut, Ruky (2001) memaknai kinerja atas tiga fokus utama, yaitu:

1. *Individual centered*, yaitu pemaknaan kinerja berkaitan dengan kualitas personal pegawai;
2. *Job centered*, yaitu pemaknaan kinerja berkaitan dengan unjuk kerja yang menjadi tanggungjawab pegawai; dan
3. *Objective centered*, yaitu pemaknaan kinerja berkaitan dengan hasil kerja atau prestasi kerja.

Wibowo (2011) menyatakan kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan, baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga memberikan kepuasan dan dapat diselesaikan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Ini menunjukkan bahwa kinerja dapat dikatakan sebagai tolok ukur keberhasilan dari suatu organisasi atau perusahaan (Wartini, 2014).

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau unjuk kerja dari kerja individu atau kelompok dalam melakukan pekerjaan secara kuantitas maupun kualitas sehingga memberikan kepuasan bagi pelanggan dan prestasi bagi organisasi.

9.3 Tujuan dan Upaya Peningkatan Kinerja

Kinerja menunjukkan pada tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam melakukan suatu pekerjaan. Tujuan dari kinerja adalah untuk mendapatkan informasi sejauh mana unjuk kerja yang dicapai dalam kerja sama seluruh individu dalam organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Rivai (2010) bahwa tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai;
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang;
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan;
- d. Meningkatkan motivasi kerja;
- e. Meningkatkan etos kerja;
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya;
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja;
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir;
- i. Membantu menempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya;

j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Untuk itu, setiap organisasi harus berupaya melakukan peningkatan kinerja agar dapat menjadikan organisasi tetap eksis dan semakin berkembang. Upaya peningkatan kinerja harus dikelola dengan baik, khususnya dalam menangani sumber daya manusia karena faktor sumber daya manusia memiliki peran yang sangat menentukan dalam peningkatan kemajuan organisasi atau perusahaan. Kompetensi sumber daya manusia perlu ditingkatkan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga kinerjanya meningkat. Upaya dalam peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui pelatihan atau *workshop* maupun melalui pendidikan lanjut. Artinya, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan agar tetap survive dan menghasilkan produktivitas yang tinggi, maka pimpinan organisasi harus merencanakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia dan memberdayakan sumber daya yang dimiliki.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja, maka organisasi atau perusahaan perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja;
2. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan;
3. Mengidentifikasi hal-hal menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun dengan karyawan sendiri;
4. Mengembangkan rencana tindakan yang akan dilakukan untuk menanggulangnya;
5. Melaksanakan rencana tindakan yang telah ditentukan;
6. Melakukan evaluasi terhadap tindakan yang dilakukan.

9.4 Manajemen dan Indikator Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan suatu kebutuhan bagi kelangsungan hidup organisasi untuk mencapai tujuan, yang berorientasi pada pengendalian manajemen yang dalam pelaksanaannya menggunakan sistem penilaian kinerja. Simanjuntak, *et al* (2021) dan Revida, *et al* (2022) menyatakan manajemen kinerja adalah suatu proses terpadu yang

memiliki peran sentral dalam pencapaian tujuan organisasi dengan menetapkan tujuan, standar, melakukan penilaian pekerjaan, umpan balik, pengembangan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Manajemen kinerja adalah proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan secara lebih efektif. Adapun tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk membangun hubungan komunikasi yang baik antara manajer atau pimpinan dengan para pegawainya dengan saling menghormati dan mempercayai (Wirawan, 2015).

Selanjutnya, Ruky (2003) menyatakan bahwa adapun ruang lingkup dari manajemen kinerja sangat luas dan bersifat menyeluruh dan menggarap semua bagian atau elemen dalam organisasi, yang meliputi teknologi, yaitu peralatan dan metode kerja, kualitas dari input termasuk material, kualitas lingkungan fisik, yaitu keselamatan kerja, kesehatan kerja, layout tempat kerja dan kebersihan, iklim organisasi, yaitu supervisi dan kepemimpinan dan sistem kompensasi serta imbalan.

Beer & Ruh (1976) mengelaborasi peranan manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Manajemen kinerja menekankan pentingnya pengembangan dan evaluasi, yang tidak bisa dipisahkan;
2. Manajemen kinerja mengidentifikasi profil karyawan untuk mengetahui kelebihan dan potensinya serta kebutuhan pengembangan;
3. Manajemen kinerja mengintegrasikan hasil-hasil yang telah dicapai dengan sarana untuk mencapainya;
4. Manajemen kinerja akan memisahkan telaah pengembangan karyawan dengan telaah penggajian karyawan.

Pernyataan tersebut mengisyaratkan bahwa hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Seperti yang dikemukakan Simanjuntak, *et al* (2021) bahwa secara operasional, manajemen kinerja berperan untuk mengatur dan mengelola para karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, agar berkinerja tinggi dan melakukan proses umpan

balik melalui komunikasi formal dan informal, memberi pelatihan dan pengembangan serta penghargaan sesuai dengan kinerjanya.

Sundari (2019) menyatakan penerapan manajemen kinerja memberi manfaat kepada:

1. Organisasi,
yaitu menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, melakukan pelatihan dan pengembangan, meningkatkan keterampilan, melakukan perbaikan yang berkelanjutan, melakukan perencanaan karier, mempertahankan pekerja yang terampil, mendukung inisiatif dan pelayanan, serta mendukung perubahan budaya;
2. Manajer,
yaitu mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, memberikan peluang, penggunaan waktu yang berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, memberikan penghargaan, membantu karyawan berkinerja rendah, mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, peningkatan motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja dan pemberian kompensasi;
3. Individu,
yaitu memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, memberi peluang untuk maju, objektif dan jujur dalam menilai kinerja, dan merumuskan tujuan dan rencana perbaikan cara kerja.

Berdasarkan pernyataan tersebut, manajemen kinerja berfokus pada perhatian upaya menjadikan kinerja sebagai pusat perhatian dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja individu dan tim agar dapat meningkatkan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi atau perusahaan dengan produktivitas yang optimal.

Untuk mengukur kinerja individu atau kelompok harus dilakukan berdasarkan indikator kinerja, agar pengukurannya dapat benar-benar mengukur pelaksanaan hasil kerja. Wirawan (2009) menyatakan untuk mengukur kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator, sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah tugas yang diberikan;
2. Kualitas hasil kerja, yaitu kemampuan pegawai dalam menunjukkan kualitas kerja sesuai segi ketelitian dan kerapian;
3. Efisiensi, yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan tepat;
4. Disiplin kerja, yaitu mematuhi peraturan organisasi yang berkaitan dengan waktu kerja dan jumlah kehadiran;
5. Ketelitian, yaitu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan;
6. Kepemimpinan, yaitu meyakinkan orang lain agar dapat secara maksimal untuk melaksanakan tugas yang diberikan;
7. Kejujuran, yaitu ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan;
8. Kreativitas, yaitu mengajukan ide-ide baru yang konstruktif untuk kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan meningkatkan produktivitas.

Lebih lanjut, Robbins (2006) menambahkan tentang indikator untuk mengukur kinerja, sebagai berikut :

1. Kualitas (mutu), yaitu persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan;
2. Kuantitas (jumlah), yaitu target yang telah ditentukan dan produktivitas yang dihasilkan;
3. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian tugas sesuai dengan waktu dan tingkat aktivitas diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia;
4. Efektivitas, yaitu menggunakan sumber daya organisasi dengan maksimal, seperti tenaga, uang, teknologi dengan menaikkan hasil;
5. Efisiensi, yaitu derajat kesesuaian penghasilan *output* dengan menggunakan biaya yang sedikit.

9.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan produktivitas yang baik tergantung dari kemampuan pimpinan organisasi dalam memilih strategi dan dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawainya. Banyak faktor yang memengaruhi yang menyebabkan kinerja dapat meningkat maupun mengalami penurunan. Ruky (2001) menyatakan adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan yang dapat memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor teknologi yang digunakan, yaitu meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan dalam menghasilkan produk atau jasa. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut;
2. Kualitas input yang digunakan oleh organisasi;
3. Kualitas lingkungan fisik, yaitu meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan;
4. Budaya organisasi, yaitu pola perilaku dan pola kerja yang dibangun dalam organisasi;
5. Kepemimpinan dari yang mengendalikan seluruh anggota organisasi agar dapat bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan dari sumber daya manusia, seperti aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Sedangkan, Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, sebagai berikut:

1. Faktor individu, meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja;
3. Faktor organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*.

9.6 Hakikat dan Pentingnya Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan salah satu faktor penting guna mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien. Artinya, melalui penilaian kinerja akan dapat ditentukan kebijakan atau program yang akan dilakukan untuk peningkatan prestasi kerja. Dengan demikian, penilaian terhadap kinerja harus dilakukan secara sistematis dengan alat ukur yang tepat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Fahmi (2014) menyatakan penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Purba (2009) menyatakan penilaian kinerja merupakan alat ukur untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam melakukan pekerjaan, sehingga dapat diketahui tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang, serta dapat dilakukan peningkatan keterampilan atau kompetensi. Artinya, hasil penilaian kinerja ini dapat juga memberikan umpan balik bagi pelaku kerja untuk dapat dilakukan perbaikan. Parinduri, *et al*, (2020) menyatakan penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur atau menilai sejauh mana pekerjaan karyawan yang menjadi tanggung jawabnya dapat tercapai dan bermanfaat yang dilakukan menggunakan standar yang telah ditentukan. Sedangkan, Ruky (2001) menyatakan penilaian kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang sebenarnya yang telah diperoleh dengan yang direncanakan. Sasaran yang ingin dicapai organisasi diteliti, mana yang telah dicapai sepenuhnya, mana yang di atas standar atau target dan mana yang di bawah target atau tidak tercapai target. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan benar dan objektif sehingga hasil penilaian akan memberikan dampak positif untuk kemajuan dari organisasi atau perusahaan.

Pentingnya penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan apakah telah sesuai dengan rencana dan mengetahui tingkat keberhasilannya sehingga dapat menjadi umpan balik untuk dapat mengetahui kekuatan, kekurangan, dan keterampilan sumber daya manusia secara akurat. Penilaian kinerja sangat dibutuhkan dan penting dilakukan agar organisasi

dapat tetap *survive* dan memiliki kinerja yang baik untuk menunjang keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Warella, *et al.* 2021). Mathis dan Jackson (2006) menyatakan penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan cara membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Dalam melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia, sebaiknya dilakukan oleh tim yang memiliki keahlian dalam bidang kerjanya, bersifat objektif dan menggunakan alat ukur yang jelas karena dalam melakukan penilaian kinerja berkaitan dengan proses, pelaksanaan pekerjaan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Robbins (2000) menyatakan bahwa orang yang dapat melakukan penilaian kinerja, antara lain:

1. Atasan langsung (*immediate superior*);
2. Rekan kerja (*peers*);
3. Evaluasi diri (*self evaluation*);
4. Bawahan langsung (*immediate subordinates*).

9.7 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan rencana dan tingkat keberhasilannya sehingga hasil penilaian kinerja dapat ditindaklanjuti dengan melakukan perbaikan dan perubahan yang berguna demi kemajuan organisasi atau perusahaan untuk tetap eksis dalam menghadapi perubahan. Penilaian kinerja dilakukan kepada semua pihak manajemen organisasi atau perusahaan, yaitu karyawan maupun manajer yang telah melakukan pekerjaannya (Fahmi, 2014). Adapun tujuan utama dilakukan penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkaitan dengan perilaku dan kinerja dari anggota organisasi atau perusahaan (Purba, 2009). Pernyataan yang sama dinyatakan Siagian (2002) bahwa tujuan dari penilaian kinerja dalam suatu organisasi adalah untuk memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Dengan demikian, tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai *motivator* buat karyawan dan manajer untuk dapat bekerja dengan sungguh-

sebenarnya sehingga sasaran organisasi dapat tercapai sesuai standar yang telah ditentukan sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang sesuai dengan target yang diinginkan.

Lebih lanjut, Rivai (2010) menyatakan adapun tujuan dilakukan penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat prestasi karyawan;
2. Dalam pemberian imbalan yang adil, untuk kenaikan gaji pokok dan intensif;
3. Untuk mengetahui pertanggungjawaban dari karyawan;
4. Meningkatkan motivasi kerja;
5. Meningkatkan etos kerja;
6. Untuk mengetahui pembeda antara karyawan dengan yang lainnya;
7. Mempererat hubungan antara karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja;
8. Sebagai sumber informasi dalam perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karir;
9. Menempatkan karyawan sesuai dengan hasil kerjanya;
10. Sebagai alat untuk mengetahui tingkatan kinerja.

Sedangkan, Mangkunegara (2005), menyatakan bahwa secara spesifik tujuan penilaian kinerja, sebagai berikut:

1. Meningkatkan rasa saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, agar termotivasi untuk bekerja lebih baik, dan berprestasi;
3. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berdiskusi tentang aspirasi untuk meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaannya;
4. Merumuskan tujuan atau sasaran masa depan, agar karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya;
5. Membuat rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan, seperti pendidikan dan latihan yang akan dilakukan.

Penilaian terhadap kinerja memberikan banyak manfaat yang penting bagi keberlangsungan organisasi sebagai suatu wadah kegiatan bagi sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan. Hasil penilaian kinerja, dapat digunakan untuk kebijakan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan peningkatan sumber daya manusia, seperti untuk kenaikan pangkat, pemindahan tugas atau pemberhentian kerja. Purba (2009) menyatakan penilaian kinerja dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Mengidentifikasi pelatihan dan program pengembangan yang dibutuhkan;
2. Sebagai alat ukur dalam manajemen untuk menilai tingkat pertanggungjawaban seseorang dalam melakukan pekerjaan;
3. Mengetahui tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki seseorang pada saat ini, sehingga dapat digunakan informasi dalam melakukan perbaikan dan peningkatan;
4. Memberikan umpan balik bagi pelaku kerja terhadap penilaian organisasi terhadap hasil kinerjanya;
5. Untuk menjembatani antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas organisasi.

Sedangkan, Bangun (2012) menyatakan penting dilakukan penilaian kinerja karena memberikan manfaat bagi organisasi untuk ditindaklanjuti, yaitu:

1. Sebagai evaluasi antar individu dalam organisasi agar dapat menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang menjadi hak bagi setiap individu;
2. Untuk pengembangan diri bagi setiap individu, bila individu memiliki kinerja rendah maka perlu dilakukan pengembangan melalui pendidikan atau pelatihan;
3. Untuk pemeliharaan sistem dalam pengembangan perusahaan, mengevaluasi pencapaian tujuan, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia;
4. Sebagai dokumentasi untuk dapat digunakan sebagai dasar tindak lanjut pengembangann sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

9.8 Prinsip dan Metode Dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu, unit dan organisasi dengan memperhatikan target yang telah ditentukan, capaian, hasil, manfaat dan perilaku karyawan yang dimiliki serta dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip penilaian kinerja.

Centrum (2009) menyatakan ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam melakukan penilaian, antara lain:

1. Hal-hal yang dinilai memiliki hubungan dengan pekerjaan;
2. Prosedur melakukan penilaian pekerjaan harus jelas;
3. Berpedoman pada tolok ukur atau standar prestasi dan ukuran prestasi dalam melakukan penilaian;
4. Penilaian harus bersifat objektif.

Sulistiyani & Rosidah (2003) menjelaskan dalam memberikan penilaian kinerja seorang, maka pimpinan harus berpedoman pada prinsip-prinsip, sebagai berikut:

1. Bersifat objektif, yaitu memberikan penilaian terlepas dari kepentingan sendiri, rasa senang dan tidak senang, serta faktor-faktor pribadi lainnya;
2. Berkeadilan, yaitu memberikan penilaian yang adil berdasarkan ketentuan yang sama untuk setiap karyawan, tidak ada pilih kasih terhadap pegawai;
3. Harus konsekuen, yaitu dalam memberikan penilaian harus menerapkan standar penilaian yang telah ditetapkan;
4. Mengikuti langkah-langkah yang telah ditentukan.

Untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan orang yang memiliki kompetensi dalam penilaian sehingga diharapkan dapat menilai secara objektif dan adil terhadap perilaku karyawan secara individual. Untuk melakukan penilaian kinerja seseorang sangat dibutuhkan sumber-sumber informasi atau data yang akurat, relevan dengan tugas-tugas yang dikerjakannya. Informasi yang dibutuhkan harus berkualitas sehingga dapat digunakan untuk mengukur kinerja yang aktual. Penilaian kinerja terhadap individu dapat dilakukan dengan cara observasi secara personal, berdasarkan laporan statistik, laporan lisan, laporan tertulis dan

data base yang telah tersedia sehingga dapat diakses melalui komputer.

Robbins (2000) menyatakan ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Melalui laporan tertulis (*written essay*), yaitu yang dapat menjelaskan kekuatan, kelemahan, kinerja yang lalu, potensi, saran-saran untuk peningkatan orang yang dinilai;
2. Melalui pencatatan kejadian penting (*critical incidents*), yaitu membuat catatan yang menyebabkan terjadinya perbedaan tentang pelaksanaan pekerjaan dapat dikerjakan dengan efektif atau tidak;
3. Menggunakan *graphic rating scales* yaitu, yaitu kuantitas dan kualitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, kesetiaan, kehadiran, kejujuran, dan inisiatif. Nilai diberikan untuk setiap faktor tersebut dengan peringkat tertentu;
4. Menggunakan *behaviorally anchored rating scales*, yaitu merupakan kombinasi berbagai aspek.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Beer, M., & Ruh, R. A. (1976). "Employee Growth through Performance Management". Harvard Business Review, 54(4), 59-66.
- Centrum, B. (2009). "Prinsip Metode Penilaian Kinerja" Tersedia [online].
<https://developmentcountry.blogspot.com/2009/11/prinsip-metode-penilaian-kinerja.html> Diakses, 29 Nopember 2009.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace New York: McGraw-Hill
- Fahmi, I. (2014). Analisis Kinerja Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1995). Organisasi Dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses. Edisi Kelima. Jilid 2. Alih Bahasa: Agung Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Keban, Y. T. (2004). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep. Teori dan Isu. Yogyakarta: Gava Media.
- Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi, Alih Bahasa VA Yuwono, dkk. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, A. P. (2005), Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia, Terjemahan. Diana Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Parinduri, L., Hasdiana, S., Purba, P. B., Sudarso, A., Marzuki, I., Armus, R., ... & Refelino, J. (2020). Manajemen Operasional: Teori dan Strategi. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Purba, S. (2009). Kinerja Pimpinan Jurusan di Perguruan Tinggi. Teori, Konsep dan Korelatnya. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo
- Revida, E., Banjarnahor, A. R., Lie, D., Purba, S., Ambarita, M. H., Silalahi, M., ... & Patiung, M. (2022). Manajemen Kinerja SDM. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rivai, V. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk

- Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V & Basri, M. A., F. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P. (2000). *Essential of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.
- Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja: Panduan praktis untuk merancang dan meraih kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia
- Ruky, A. S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pengaruh terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: Bayumedia.
- Siagian, S. P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan IX. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, M., Kato, I., Sudarnice, S., Butarbutar, M., Sherly, S., Purba, S., ... & Hendra, H. (2021). *Manajemen SDM*. Yayasan Kita Menulis.
- Sulistiyani, A. T., dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sundari, S. (2019). *Manajemen Kinerja*. Bogor: Universitas Pertahanan
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., ... & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Wartini, S. (2014). "Analisis Kinerja Organisasi melalui Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi". *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(1), 1-12.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya manusia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 10

PRODUKTIVITAS KERJA

10.1 Pendahuluan

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dengan masukan (Sedarmayanti, 2017). Meningkatkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktifitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Produktivitas sering dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan sebelumnya. Apabila lebih banyak keluaran dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, atau masukan lebih sedikit dapat dipergunakan untuk mendapatkan keluaran yang sama, produktivitas diperbaiki. Sebagai konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang berharga tentang seberapa baik sumber daya dipergunakan dalam masyarakat. Hal itu berarti lebih sedikit masukan diperlukan untuk menghasilkan keluaran. Lebih sedikit pemborosan dan lebih baik konservasi sumber daya.

10.2 Tipe Produktivitas

Terdapat dua tipe rasio produktivitas, yaitu *total productivity* dan *partial productivity*. *Total productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua masukan. *Partial productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan.

Kebanyakan ukuran produkvtas yang dipakai ekonomi dan eksekutif bisnis adalah *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut

memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah diborosan. Produktivitas menunjukkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan keluaran tersebut. Penggunaan sumber daya (tenaga kerja, kapital, tanah, bahan, energi, informasi) secara efisien dalam produksi berbagai barang dan jasa(Sedarmayanti, 2017).

10.3 Teknik Memperbaiki Produktivitas

Beberapa cara untuk memperbaiki produktivitas yaitu (Wibowo, 2011):

1. Study kerja
Studi kerja merupakan kombinasi stud metode teknik dan pengukuran kerja, yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasi faktor yang mempengaruhi efisiensi.
2. Pengembangan organisasi
Pengembangan organisasi adalah proses yang terencana, dikelola, dan sistematis. Tujuannya adalah mengubah sistem, budaya, dan perilaku organisasi dengan maksud memengaruhi efektivitas organisasi.
3. Curah gagasan
proses membangkitkan gagasan secara teroganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu dini karena apabila demikian, dapat menutup timbulnya gagasan yang baik. Proses curah gagasan memberikan kesempatan setiap orang menyampaikan pendapatnya secara terbuka
4. *Forced Field Analysis*
Forced fiel analysis merupakan alat untuk menganalisis situasi yang perlu diubah.
5. *Nominal Group Technique*
Nominal group technique merupakan pendekatan partisipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan, dan mengevaluasi progress.

10.4 Dampak Produktivitas

Produktivitas mempunyai keterkaitan atau memberikan dampak terhadap kegiatan lainnya yaitu (Sedarmayanti, 2017):

1. Kepuasan Kerja
Kebanyakan orang percaya bahwa pekerja yang puas adalah pekerja yang produktif. Alasannya adalah pekerja yang puas cenderung ingin semakin terlibat dalam pekerjaan sehingga lebih produktif.
2. Penyederhanaan Kerja
Penyederhanaan kerja dapat memperbaiki produktivitas sampai pada suatu titik tertentu.
3. Keterpaduan
Keterpaduan memengaruhi anggota kelompok dan organisasi dalam bentuk: meningkatnya kepuasan, komunikasi di antara anggota, produktivitasnya meningkat, dan terdapat kecenderungan resisten terhadap perubahan.
4. Spesialisasi
Kebanyakan manajer sekarang melihat spesialisasi kerja sebagai sumber peningkatan produktivitas yang tidak ada akhirnya.
5. Desain Tempat Kerja
Kenyataan mengindikasikan bahwa desain tempat kerja yang meningkatkan akses, kenyamanan, dan fleksibilitas pekerja, mungkin secara positif memengaruhi motivasi dan produktivitas.
6. Motivasi
hubungan antara motivasi dalam kelompok dengan produktivitas adalah apabila kelompok berkembang, usahanya semakin meluas untuk menyelesaikan tujuan kelompok. Kelompok bekerja dalam kerja sama daripada bersifat kompetitif. Karena pengalaman bekerja sama meningkat, demikian pula efektivitas keputusan dan tindakan kelompok. Pada gilirannya, secara positif memperkuat sikap yang diinginkan dalam formasi kelompok.

10.5 Proses Perbaikan Produktivitas

Setiap organisasi pada umumnya ingin memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas, namun usaha tersebut tidak selalu berhasil. Kesukaran dalam pelaksanaan produktivitas karena hal-hal berikut (Wibowo, 2011) :

1. Perintah dari Manajer Puncak

Eksekutif senior perusahaan atau unit organisasi sering memanggil bersama-sama bawahannya dan mengumumkan bahwa diperlukan perbaikan produktivitas. Pada umumnya hasilnya adalah terjadi perebutan oleh bawahan untuk mencapai keuntungan secara tepat, tetapi hasil akhirnya adalah terjadinya usaha yang tidak terkoordinasi, tidak sistematis dan diinformasikan dengan kurang tepat sehingga manfaat atau keuntungan akan bersifat sporadis dan tidak berkelanjutan.

2. Definisi dan Rasional Tidak Jelas

Kebanyakan pekerja berada dalam tipe organisasi yang kurang memahami produktivitas dan implikasinya. Perbaikan produktivitas bagi mereka hanya sekadar berarti bekerja lebih keras. Pekerja kurang memahami bahwa terdapat perbedaan antara bekerja keras dengan produktivitas.

3. Komitmen dari Atas Rendah

Senior eksekutif sering cepat memuji manfaat perbaikan produktivitas dan menyatakan dukungannya atas usaha perbaikan produktivitas tetapi tindakannya sering mengingkari kata - katanya.

4. Perangkat Pengangkatan Koordinator

Koordinasi yang sungguh-sungguh merupakan elemen penting dalam proses manajemen produktivitas. Keputusan yang kurang dipahami dapat sangat merugikan. Eksekutif sering tidak memosisikan orang dengan tepat dan gagal memberikan sumber daya yang cukup untuk mendukung usaha ini.

5. **Kegagalan Mengukur Kesiapan Organisasi**
Perusahaan sering melakukan usaha perbaikan produk-produk secara penuh tanpa pertimbangan kesiapan untuk melakukannya.
6. **Pengukuran Menggantung**
Pengukuran produktivitas merupakan elemen penguatan yang penting dari proses manajemen produktivitas, yang sering terjadi persyaratan dan akhir dalam dirinya sendiri. Sejumlah dorongan organisasi menyebabkan perilaku kontra produktif. Sering dikatakan bahwa tidak ada gunanya mengusahakan perbaikan produktivitas apabila tidak dapat mengukurnya.
7. **Ketidakjelasan Tanggung Jawab dan Akuntabilitas Rendah**
Ketika manajer ditanya tentang siapa yang bertanggung jawab atas perbaikan produktivitas, mereka menjawab bahwa ia tidak bertanggung jawab atas produktivitas, bahwa produktivitas adalah mendua dan dinyatakan secara tidak langsung. Kenyataanya manajer menggunakan lingkungan di mana bawahan memberikan kontribusi secara signifikan pada perbaikan produktivitas. Sampai tanggung jawab dinyatakan secara eksplisit dan tidak mendua, perbaikan produktivitas tidak dapat menjadi pendorong bagi organisasi.
8. **Menyenangkan dengan Teknik**
Terdapat banyak sekali teknik yang dirancang untuk menjalankan perbaikan produktivitas, yaitu *quality circles*, *value analysis*, sistem saran, pengukuran kerja, otomasi kantor. Organisasi cenderung menjadi terpicat oleh teknik. Urutan kejadian dapat diprediksi. Pendekatan tertentu dimulai dengan menyukai tekanan, cerita tentang keberhasilan, dan manajer di mana pun segera mengimplementasikan teknik tersebut dalam organisasi. Sedikit pemikiran diberikan apakah teknik tertentu merupakan yang paling efektif, dengan lingkungan dan situasi organisasi tertentu.

10.6 Strategi Terhadap Sumber Daya Manusia

Akhir-akhir ini semakin disadari bahwa untuk meningkatkan produktivitas, perlu memberikan perhatian lebih besar pada sumber daya manusia. Mereka ditingkatkan perannya dengan dilibatkan dalam setiap kegiatan organisasi. Lingkungan kerjanya juga perlu diperbaiki (Wibowo, 2011), yaitu:

1. Peran Sumber Daya Manusia

Proses manajemen produktivitas yang efektif tidak layak tanpa komitmen dan melibatkan pekerja pada semua tingkatan. Organisasi tidak dapat menciptakan budaya berorientasi kinerja apabila sebagian besar tenaga kerja tidak mempunyai komitmen atau tidak terlibat dalam perbaikan produktivitas. Program produktivitas sering kurang memberi perhatian pada kontribusi potensial tenaga kerja pada umumnya, sebaliknya mengandalkan pada manajemen pekerja untuk mencapai tingkat produktivitas lebih tinggi.

2. *Quality of Worklife*

Organisasi yang mengenal peranan sumber daya manusia dan perbaikan produktivitas dan menghargai kekuatan tenaga kerja yang mempunyai komitmen, terutama diarahkan pada sumber daya dan manajemen, terhadap pengembangan lingkungan di mana pekerja dapat memberikan kontribusi pada perbaikan kinerja pada kapasitas maksimum. Usaha seperti ini dinamakan sebagai *quality of worklife* atau strategi melibatkan pekerja.

Lingkungan dengan *quality of worklife* tinggi ditandai oleh karakteristik berikut:

- a. Pekerja berpeluang memengaruhi keputusan.
- b. Pekerja berpartisipasi dalam pemecahan masalah.
- c. Pekerja mendapatkan informasi lengkap tentang pengembangan dalam organisasi.
- d. Pekerja mendapatkan umpan balik bersifat konstruktif.
- e. Pekerja senang menjadi bagian dari tim dan meningkatkan kolaborasi.
- f. Pekerja merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan menantang.

g. Pekerja merasakan adanya keamanan kesempatan kerja.

3. Pelibatan Pekerja

Program pelibatan pekerja sekarang ini semakin meluas dan menawarkan potensi besar untuk memperkuat perubahan organisasional. Akan tetapi, sayangnya banyak usaha pelibatan pekerja menderita kekurangan karena dipandang manajemen sekadar sebagai teknik lain untuk perbaikan produktivitas.

Tiga pendekatan pelibatan pekerja yaitu:

a. *The Human Relation Approach*

Pendekatan hubungan antar manusia didasarkan pada kepercayaan bahwa pekerja yang lebih puas adalah pekerja yang lebih produktif dengan mengambil gagasan pekerja akan memberikan perbaikan kinerja secara langsung. Motivasi utama yang inisiatif pelibatan adalah meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan mengurangi resistensi pekerja terhadap perubahan. Organisasi yang bekerja dalam kerangka hubungan antar manusia memanfaatkan teknik pelibatan seperti: program saran, survei umpan balik, dan *quality circles*.

b. *The Human Resources Approach*

Asumsi yang dipergunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia merupakan sumber daya berharga, mampu memberikan kontribusi signifikan pada kinerja organisasi. Sumber daya manusia harus dikembangkan dengan maksud meningkatkan kemampuannya, dan apabila memberikan masukan dalam keputusan, akan memberikan hasil yang lebih baik. Organisasi yang bekerja berdasarkan asumsi sumber daya manusia melakukan investasi jangka panjang dalam proses perubahan untuk mengembangkan praktik yang lebih partisipatif pada pekerjaan.

4. Manajemen Partisipatif

Manajemen *scientific* yang telah dipelopori Fredrick Taylor telah menunjukkan hasil yang mengagumkan dan memberikan kemajuan ekonomi. Hal tersebut terjadi karena beberapa prinsip yang dianutnya.

Teknologi yang dipandang sebagai determinan utama dari kinerja organisasional dan pabrik yang dirancang untuk memaksimalkan efektivitas sistem teknis. Peran orang tidak dipertimbangkan sampai sistem teknis dirancang sehingga perannya tergantung pada sistem teknis. Orang hanya perluasan mesin dan *spareparts* yang dapat dipergunakan. Orang ditempatkan pada peran sekunder, sesuatu yang diperlukan untuk menjalankan mesin. Tugas organisasional dipecah - pecah sehingga pekerjaan setiap pekerja sangat terinci dan berulang - ulang. Pekerja tidak diperbolehkan melatih mempertimbangkan cara mereka menjalankan tanggung jawabnya. Karena pekerjaan dirancang sederhana dan berulang, pekerja hanya memerlukan keterampilan minimal. Manajemen memastikan bahwa pekerjaan telah dilakukan seperti direncanakan melalui pengawasan secara ekstensif dalam bentuk standar kerja, prosedur, dan kebijakan. Lingkungan berorientasi pengawasan memerlukan banyak staff spesialis untuk mengembangkan pengawasan, menetapkan standar, menulis prosedur, dan memonitor penyelesaian. Kinerja terhadap standar dimonitor dari dekat, perbaikan efisiensi dilakukan dan analisis kuantitatif secara ekstensif. Gaya manajemen otokratik dan gaya komando sesuai dengan karakteristik lain. Pekerja dijaga mempunyai rasa percaya diri rendah dan mempunyai kontribusi kecil. Membuat keputusan, menyelesaikan masalah, dan mengarahkan pekerja merupakan pekerjaan manajemen. Akan tetapi, gaya manajemen sekarang ini harus berubah sesuai dengan perkembangan lingkungan, dengan lebih memberikan kesempatan kepada pekerja untuk lebih terlibat dalam manajemen.

Kebijakan yang dapat dilakukan adalah melalui hal-hal berikut:

- a. Sistem sosial juga menjadi determinan penting dalam pengembangan organisasi, tidak hanya sistem teknis sehingga dikenal sebagai optimasi sosial teknis.
- b. Orang menjadi komplementer terhadap mesin dan merupakan sumber daya yang harus dikembangkan.
- c. Pekerjaan tidak dipecah menjadi bagian kecil, tetapi diperkaya dengan memberi pekerja tanggung jawab, pengetahuan dan tantangan lebih besar.

- d. Kontribusi sumber daya manusia dimaksimalkan sehingga mampu melaksanakan tugas secara efektif, sesuai dengan perluasan tanggung jawab.
- e. Pekerja diberi kesempatan mengatur bagaimana pekerjaan harus dilakukan.
- f. Rentang kendali supervisor dapat diperluas dengan meningkatnya manajemen diri pekerja.
- g. Organisasi didorong oleh kepentingan pada kualitas, inovasi, dan *value* daripada analisis kuantitatif dan efisiensi.
- h. Dengan penekanan pada komitmen dan pelibatan sumber daya, manusia memerlukan dukungan manajemen partisipatif.

10.7 Pengukuran Produktivitas

Pengukuran merupakan bagian integral dari proses manajemen produktivitas. Apabila produktivitas diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, monitoring progres yang memberikan umpan balik, menetapkan sasaran yang dapat dihitung dan mengevaluasi kinerja manajerial merupakan suatu keharusan. Status produktivitas sebagai isu strategis bagi organisasi menganjurkan bahwa monitoring merupakan hal yang penting. Pengukuran produktivitas organisasi secara eksplisit menghubungkan produktivitas pada sasaran strategis lainnya. Perbaikan produktivitas merupakan alat utama untuk mencapai pertumbuhan *market share*. Adanya sistem pengukuran produktivitas yang dapat diandalkan memungkinkan organisasi mempertajam rencana strategisnya melalui penciptaan tingkat pencapaian sasaran strategis spesifik.

Pengukuran produktivitas mewujudkan sejumlah fungsi penguatan yang sangat berharga yaitu sebagai berikut (Sutrisno, Fatoni and Nawawi, 2010):

- a. Membangun kepedulian
Sistem pengukuran yang sangat kelihatan dan sering disesuaikan membantu menjaga fokus organisasi dan mengomunikasikan minat dan kepentingan manajemen tentang produktivitas.

- b. Mengukur masalah dan peluang
Ukuran produktivitas memfasilitasi identifikasi dari bidang di mana perhatian manajemen diperlukan. Kondisi produktivitas mendatar atau menurun hanya dapat dipastikan melalui suatu ukuran.
- c. Mengusahakan mekanisme umpan balik
Tanpa umpan balik, suatu organisasi tidak dapat belajar dan memperbaiki. Dengan mengumpan balik data pengukuran, pekerja dapat menikmati perasaan penyelesaian, dapat belajar dari keberhasilan dan dapat dimotivasi untuk mengatasi masa ketidakcukupan kinerja.
- d. Memfasilitasi integrasi
Pengukuran memfasilitasi proses mengintegrasikan produktivitas ke dalam sistem organisasional lain: tujuan kuantitatif dapat dibiayai dan penguatan melalui sistem penghargaan dapat diselesaikan dengan objektivitas lebih besar.

Sekali ukuran produktivitas dikembangkan, integrasinya ke dalam sistem laporan finansial harus diselesaikan, ukuran produktivitas bukanlah sesuatu yang harus diuji oleh manajemen sebagai isu sampingan dari kinerja finansial, tetapi harus dilihat sebagai determinan integral dari kinerja finansial. Oleh karena itu, dampak produktivitas pada *bottom line*. Pengukuran produktivitas juga harus diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran dan perencanaan organisasi. Proyeksi ukuran produktivitas, bersama dengan dampaknya pada biaya dan keuntungan menjadi bagian dalam setiap anggaran dan rencana keuangan jangka panjang. Di samping kenyataan bahwa pengukuran memainkan peran penting dalam mengelola produktivitas, sistem pengukuran di kebanyakan organisasi lemah. Ukuran kinerja finansial tradisional seperti keuntungan dan *return on assets* merupakan indikator produktivitas yang tidak sah karena juga dipengaruhi oleh perkembangan harga. Ukuran produktivitas yang terdapat dalam organisasi umumnya terbatas pada masukan tenaga kerja sehingga tidak cukup. Sementara itu, perkembangan sistem pengukuran

harus menjadi prioritas dalam proses manajemen produktivitas. Perbaikan produktivitas seharusnya tidak menunggu ketersediaan ukuran yang memuaskan. Pandangan bahwa tidak ada manfaatnya mencoba memperbaiki produktivitas sebelum dapat diukur mencerminkan kegagalan menghargai implikasi sepenuhnya produktivitas pada organisasi.

Organisasi dengan proses manajemen produktivitas yang efektif umumnya menggunakan ukuran yang komprehensif. Pengukuran dipergunakan di tingkat kerja oleh pekerja dan supervisor untuk memonitor dan mengatur kinerja sehari-hari. *Profit center* dan *general manager* menggunakan pengukuran untuk menginterpretasikan hasil finansial dan mengukur kesehatan bisnis. Administratif dan kelompok dukungan menggunakan ukuran yang dirancang untuk mengevaluasi kontribusinya pada sasaran organisasi yang lebih luas. Eksekutif senior menggunakan pengukuran untuk memperbaiki efektivitas rencana strategis dan pengambilan keputusan.

Pendekatan berbeda pada pengukuran produktivitas perlu untuk melayani tujuan yang berbeda. Tipe ukuran produktivitas yang diperuntukkan di pabrik atau pekerjaan administrasi mempunyai nilai rendah dalam lingkungan *knowledge-worker*. Sistem pengukuran yang dikembangkan oleh manajemen lini untuk tujuan pengawasan sehari-hari mungkin tidak cukup untuk pengambilan keputusan strategis. Sistem pengukuran yang dipergunakan untuk perencanaan bisnis strategis tidak sekomprehensif pekerja harian.

DAFTAR PUSTAKA

- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, E., Fatoni, A. and Nawawi, H. (2010) 'Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)', *Kencana Prenada Media Group. Jakarta* [Preprint]
- Wibowo (2011) *Manajemen Kinerja, Jakarta : Rajawali Pers.*

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana

Penulis lahir di Yogyakarta pada tanggal 24 September 1979. Ia adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Pada tahun 1998, ia kuliah S1 di Universitas Sanata Dharma pada jurusan Psikologi. Kemudian pada tahun 2006, ia kuliah S2 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi Industri Organisasi. Lalu pada tahun 2015, ia kuliah S3 di Universitas Gadjah Mada pada jurusan Psikologi. Tema riset yang ia minati adalah di bidang Psikologi Organisasi termasuk juga Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana) dan Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus). Dia juga

ikut dalam beberapa penulisan *book chapter* berikut: (1) Psikologi Positif dalam Perkembangan Manusia, (2) Psikologi Positif ala Generasi Milenial, (3) *Family Resilience* dalam Menghadapi Pandemi Covid-19, (4) Kesehatan dan Keselamatan Kerja Era *Society* 5.0, (5) Isu-isu Kontemporer Manajemen Sumber Daya Manusia di Era *Society* 5.0, (6) *Human Resource Management* 5.0, (7) Manajemen Sumber Daya Manusia, (8) Perilaku Keorganisasian, (9) Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi, (10) Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, (11) Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, (12) MSDM Di Era Revolusi 4.0, dan (13) Psikologi Positif. Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Yusmia Widiastuti, S.P., M.M.

Dosen Program Studi Agroteknologi
Fakultas Pertanian dan Perikanan Universitas 17 Agustus 1945
Banyuwangi

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agroteknologi Fakultas Pertanian dan Perikanan , Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi. Menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian dan S2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Jember. Dan saat ini sedang meneruskan studi S3 pada Program Studi Ilmu Pertanian Universitas Brawijaya. Penulis menekuni bidang Agribisnis, mengajar mata kuliah Dasar Manajemen, Ekonomi Pertanian, Manajemen Agribisnis, Pemasaran Hasil Pertanian, dan Statistika. Di luar kegiatan akademik, memiliki dunia lain dalam bidang seni, terutama seni musik dan seni vokal. Dan saat ini menjadi pembina UKM Paduan Suara SUARA WANGI TIMUR Universitas 17 Agustus 1945 Banyuwangi. Hasil karya seninya dapat ditemui di berbagai platform media sosial, seperti Youtube dan Spotify. Penulis bisa dijangkau melalui media sosial IG @yusmiawjauhari

BIODATA PENULIS



Dr. Roy Setiawan

Dosen Program Studi Manajemen
School of Business and Management
Universitas Kristen Petra

Roy Setiawan menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 – 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 – 2004. Selain itu pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 – 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral

Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah, S.M, M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia . Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi dan beberapa buku di bidang ilmu manajemen.

BIODATA PENULIS



Deddy Novie Citra Arta, S.P., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Bandar Udara
Politeknik Penerbangan Jayapura

Penulis lahir di Bantul tanggal 17 November 1983. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Bandar Udara Program Diploma Tiga, Politeknik Penerbangan Jayapura. Pendidikan terakhir yang diperolehnya S2-Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2014 dan mengambil konsentrasi pada bidang peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengalaman jabatan organisasi terakhir yang pernah diduduki, yaitu organisasi bidang kepemudaan, sebagai Ketua Karang Taruna Kelurahan Panembahan, Kota Yogyakarta pada tahun 2013 – 2015. Pada tahun 2019, Ia mulai berkarir menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai dosen tetap PNS di Badan Pengembangan SDM Perhubungan, Kementerian Perhubungan. Selain sebagai Penulis dan Dosen, Ia juga memiliki sertifikat profesi sebagai Instruktur Keamanan Penerbangan dan Inspektur Keamanan Penerbangan.

BIODATA PENULIS



Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P.

Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Universitas
Muhammadiyah Bandung

Penulis lahir di Bandung tanggal 11 Bandung 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Sains dan Teknologi, Universitas Muhammadiyah Bandung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian dan melanjutkan S2 pada Jurusan Pembangunan Agribisnis. Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Hermin Endratno, S.E., M.Si.

Dosen Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Lahir di Kulon Progo 09 Februari 1977. Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) diperoleh dari Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) tahun 2000. Gelar Magister Sains (M.Si) diperoleh dari Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) tahun 2009. Sejak tahun 2001 sampai sekarang penulis menjadi dosen tetap di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP). Penulis aktif menulis artikel di jurnal nasional terakreditasi serta aktif sebagai pemakalah di berbagai seminar nasional maupun seminar internasional. Bidang kajian penulis adalah manajemen sumber daya manusia (SDM) dan perilaku organisasi. *Book chapter* yang sudah dibuat adalah Pengantar Manajemen dan Manajemen manajemen sumber daya manusia (SDM). Saat ini penulis juga menjadi pengelola jurnal Master di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMP. Penulis berharap buku ini dapat dijadikan acuan untuk menambah referensi bagi mahasiswa terutama bidang manajemen SDM.

BIODATA PENULIS



Dr. Sukarman Purba, S.T., M.Pd.
Dosen Universitas Negeri Medan

Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Fakultas Teknik Pendidikan Teknik Elektro dan Pascasarjana S2 Administrasi Pendidikan dan S3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi secara kolaboratif pada Enam penerbit anggota IKAPI. Aktif melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumut, Pengurus Ikatan Alumni Doktor Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, Pengurus pada Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS Indonesia dan DPC PMS Kota Medan. Dewan Pakar KMDT. Email: arman_prb@yahoo.com

BIODATA PENULIS



Dra. Suparmi, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Pati tanggal 5 Juni 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan S1 Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen.