

DR. H. DIDIT DARMAWAN, S.T., S.E., M.M.

# PRINSIP-PRINSIP Perilaku Organisasi

Buku ini sangat cocok sebagai bahan pendukung penyusunan skripsi dan tesis.

Sumber-sumber teoritis dikumpulkan dari berbagai literatur sehingga dapat menambah wawasan. Setiap pembahasan disertai bukti-bukti empiris berupa hasil penelitian terkait dengan topik pembahasan.



PRINSIP-PRINSIP  
Perilaku  
Organisasi

**DR. H. Didit Darmawan, ST., SE., MM**

# PRINSIP-PRINSIP PERILAKU ORGANISASI

Penulis :

**Dr. Didit Darmawan, S.T., S.E., M.M**

Editor :

Alik Al Adhim

Layout :

Dedy Ronggo

Penyelaras Akhir:

Fifkaindi

Desain Cover :

Agus Trio

Penerbit

Pena Semesta

(PT. JePe Press Media Utama)

Jl. Karah Agung 45 Surabaya

Phone (031) 8289999 psw. 156 Fax. (031) 8281004

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Cetakan Pertama : Februari 2013

Dilarang mengutip, memfotokopi, memindahkan isi buku, baik sebagian maupun seluruhnya tanpa seizin penulis dan penerbit

Halaman : vi + 214

Ukuran : 14,8 x 21 cm

ISBN 978 602-206-193-9

Dicetak oleh PT. Temprina Media Grafika

## KATA PENGANTAR

Banyak pelaku bisnis masa lalu maupun sekarang berpandangan sukses sebuah organisasi bisnis atau perusahaan dan industri, tergantung pada investasi dan aset. Para pelaku bisnis tersebut berpendapat bahwa investasi (modal) merupakan faktor penentu, karena dapat digunakan untuk mengadakan prasarana dan sarana serta serta teknologi yang relevan dalam menjalankan bisnis yang menjadi pilihannya. Selain itu dapat dipergunakan juga untuk mengupah tenaga kerja.

Pendapat itu memang tidak seluruhnya keliru, meskipun segera timbul masalah tentang bagaimana mendapatkan tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang memiliki kemampuan prima dan relevan dengan bisnis yang akan dilaksanakan. Pada giliran berikut timbul masalah tentang bagaimana mempertahankan tenaga kerja sebagai sumber daya manusia yang terbaik dan mampu bekerja secara efektif dan efisien yang telah dimiliki, agar tetap bersedia bekerja tanpa menginginkannya dan berusaha untuk pindah ke organisasi lain. Kondisi seperti diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa sebuah organisasi sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif SDM yang dimilikinya. Strategi bisnis di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan current issues dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan SDM, antara lain: globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan perubahan komposisi angkatan kerja. Perubahan karakteristik angkatan kerja yang ditandai oleh berkurangnya tingkat pertumbuhan tenaga kerja, semakin meningkatnya masa kerja bagi golongan tua, dan peningkatan diversitas tenaga kerja membuktikan perlunya kebutuhan perencanaan SDM. Dengan demikian, proyeksi demografis terhadap angkatan kerja di masa depan akan membawa implikasi bagi pengelolaan SDM yang berhubungan dengan perencanaan SDM yang efektif.

Peramalan kebutuhan SDM di masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan SDM tersebut merupakan bagian dalam perencanaan SDM yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Dalam perkembangannya, perencanaan SDM juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan. Tujuan utama perencanaan adalah

memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan SDM baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

Perilaku organisasi berfokus terutama pada dua bidang utama, yaitu pembahasan mengenai perilaku individu dan perilaku kelompok. Perilaku individu meliputi topik-topik seperti sikap, kepribadian, persepsi, pembelajaran, motivasi, disiplin, semangat, dan kepuasan kerja. Perilaku individu berbasis pada fokus bidang psikologi. Perilaku kelompok meliputi topik-topik seperti norma, peran, pembentukan tim, komunikasi, dan konflik. Perilaku kelompok berbasis pada fokus bidang psikologi sosial atau sosiologi. Perilaku sekelompok karyawan tidak mungkin dipahami dengan sekedar menjumlahkan tindakan-tindakan masing-masing individu karena individu dalam lingkup kelompok berperilaku berbeda dengan individu yang bertindak sendiri. Satu hal yang dapat dipastikan hanyalah bahwa para karyawan organisasi merupakan individu dan juga anggota kelompok. Dengan demikian pengembangan potensi dan kemampuan diri karyawan melalui modifikasi perilaku program manajemen sumber daya manusia setidaknya akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku bersama kelompoknya.

Buku ini bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel penting dalam perilaku individu sebagai karyawan organisasi. Variabel-variabel yang dibahas antara lain adalah disiplin, kepuasan, dan semangat kerja. Sebelum penjelasan variabel-variabel tersebut akan dijelaskan mengenai pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui program-program pengembangan seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan karier atau promosi, transfer, dan sebagainya. Pembahasan akhir yang disajikan adalah topik mengenai kinerja karyawan.

Dengan demikian alur gagasan di buku ini adalah sebagai berikut: dengan mengembangkan sumber daya manusia akan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku karyawan. Perilaku karyawan yang positif berpengaruh terhadap kinerjanya. Kinerja karyawan sebagai individu merupakan kontribusi penting bagi pencapaian kinerja organisasi yang baik dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan bersama. Buku ini ditujukan sebagai bahan pendukung dari penyusunan skripsi dan tesis. Sumber-sumber teoritis dikumpulkan dari berbagai literatur tanpa mengurangi pernyataan penulisnya sehingga memudahkan pembaca untuk menambah wawasannya. Selain itu setiap pembahasan disertai dengan bukti-bukti empiris berupa hasil penelitian yang terkait dengan topik pembahasan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan kemudahan bagi para pembaca sekalian. Terima kasih.

## DAFTAR ISI

### KATA PENGANTAR

1. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	1
2. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....	29
3. DISIPLIN KERJA DAN PENERAPANNYA.....	49
4. UPAYA MENCAPAI KEPUASAN KERJA.....	69
5. KONTRAK PSIKOLOGIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP SEMANGAT DAN MOTIVASI KERJA.....	90
6. PERSEPSI DALAM INTERAKSI KEHIDUPAN SOSIAL ORGANISASI.....	118
7. PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL.....	143
8. BUDAYA ORGANISASI.....	178
9. KOMITMEN ORGANISASI.....	208
10. EVALUASI KINERJA.....	222
DAFTAR ISTILAH.....	251



# 1. PERENCANAAN

## SUMBER DAYA MANUSIA

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu aset usaha yang berharga. Dalam abad informasi ini, penekanan diutamakan terhadap aset tidak nyata (*intangibles*) merupakan hal yang tidak terbantahkan. Ada kecenderungan bagi organisasi yang menghargai lebih besar pada aset tidak nyata sampai lima kali lipat dibandingkan satu dekade sebelumnya. SDM adalah aset tidak nyata yang menghasilkan produk karya jasa intelektual. Hanya organisasi yang menekankan pada pengelolaan aset tidak nyata yang akan tetap bertahan dalam lingkungan persaingan dan pelayanan.

Sumber daya manusia merupakan perwujudan dari kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Dengan demikian sebelum memilih karyawan, hendaknya diperhatikan lebih dulu masalah kepribadian, kesetiaan, dan kemampuannya. Aspek manajemen ini mencakup pada kapabilitas dari manajer dan karyawan yang berada di proyek atau usaha tersebut. Penelusuran aspek manajemen ini akan dimulai dari sisi yang mendasar mulai dari karakter yang dimiliki oleh manajer dan para karyawan yang terlibat hingga latar belakang pendidikan dengan tidak mengecualikan kualitas universitas, institut, ataupun akademi yang pernah dijalani. Dari segi *education* (pendidikan) adalah menyangkut dengan wawasan dan susunan administrasinya yang dimiliki sehingga itu akan terlihat kualitasnya pada saat menjelaskan suatu masalah yang menyangkut dengan proyek atau usaha yang akan dijalankannya dengan kemampuan penjelasan yang jauh lebih sistematis dan berbobot ilmiah, apa lagi jika pendidikan yang dimiliki adalah sesuai dengan proyek atau usaha yang sedang dibangun.

Perencanaan bagi organisasi merupakan bagian internal dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Bahkan bagi organisasi-organisasi yang sudah berkembang, perencanaan dianggap sebagai sesuatu yang vital bagi kelangsungan hidup organisasi. Perencanaan juga merupakan alat yang ampuh untuk mengurangi ketidakpastian dan membantu mengarahkan jalannya organisasi untuk menghadapi persaingan yang ketat dan keadaan yang tidak menentu. Dengan



demikian, maka jelas bahwa manajemen perlu mendefinisikan tujuan organisasi sebagai suatu bentuk perencanaan agar dapat melakukan akolasi dari sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tingkat produksi barang atau jasa yang sesuai dengan tujuan organisasi. Perencanaan berhubungan dengan pencapaian tujuan jangka panjang dan jangka menengah.

## **DEFINISI SUMBER DAYA MANUSIA**

Pengertian SDM, menurut Nawawi (2005) konsep SDM memiliki tiga pengertian, yaitu:

1. SDM adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja di lingkungan organisasi,
2. SDM adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi untuk mewujudkan eksistensinya,
3. SDM adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material) di organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik untuk mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber Daya Manusia juga merupakan salah satu faktor terpenting pada sebuah organisasi atau sebuah perusahaan apa lagi pada sebuah manajemen karena menurut Buchari Zainun (2004), manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri. Sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu.

Sebagai salah satu sumber daya organisasi, SDM secara strategis memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya,

strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *value added* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) juga sebagai faktor sentral di suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Oleh karena itu, manusia juga merupakan faktor strategis pada semua kegiatan institusi atau organisasi. Oleh karena itu tidak heran jika SDM yang handal digunakan terminologi *human capital* di suatu organisasi.

SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2005) ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh ke depan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Sedangkan menurut Temple dalam Umar (2005) ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa, ada tujuh manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja,
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan,
3. Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat,
4. Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi,
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen,
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif,
7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

Simamora (2004) mengatakan bahwa pada konsep SDM terdapat juga filosofi, yaitu:

1. Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar,
2. Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan,
3. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai didorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin,
4. Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

#### **DEFINISI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan merupakan penerapan pengetahuan yang tepat guna secara sistematis untuk mengendalikan dan mengarahkan kecenderungan perwujudan masa depan yang diinginkan sebagai tujuan yang akan dicapai.

Pengertian tersebut menekankan bahwa melalui perumusan perencanaan, kondisi bidang kehidupan tertentu dimasa depan dapat dikendalikan dan diarahkan sesuai dengan keinginan. Kondisi tersebut dirumuskan sebagai tujuan yang akan dicapai di masa depan, melalui pembuatan perencanaan dengan menerapkan pengetahuan tepat guna secara sistematis (teratur dan tertib). Perencanaan harus bersifat realistis sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lingkungan organisasi. Perencanaan merumuskan suatu kondisi ideal di masa depan dengan memperhitungkan kemampuan untuk mencapainya dan didasari oleh pengetahuan tepat guna yang diterapkan secara sistematis.

Perencanaan merupakan suatu alat yang dapat membantu mengurangi ketidakpastian di masa mendatang dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi karena organisasi sudah mempersiapkan strategi untuk menghadapinya. Hal tersebut berarti organisasi sudah mempersiapkan strategi untuk menghadapi ketidakpastian tersebut.

Perencanaan SDM (*HR Planning*) merupakan proses manajemen untuk menentukan pergerakan SDM organisasi dari posisi saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan strategi SDM adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh

manajer SDM dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah bisnis yang berhubungan dengan manusia (*people-related business issue*). Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses peramalan tingkat permintaan SDM yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan peramalan ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama untuk memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai.

Perencanaan SDM harus berhubungan dengan perencanaan organisasi secara keseluruhan karena tujuan perencanaan SDM harus menempatkan figur yang tepat waktu dan tepat tempat (Mathis dan Jackson, 2001). Perencanaan SDM merupakan unsur penting untuk mengembangkan perencanaan strategis suatu organisasi. Perencanaan strategis merupakan keputusan organisasi yang memuat tentang apa yang akan dicapai sesuai misi organisasi dan bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai misi tersebut (Gibson, 1996).

Perencanaan SDM sering diartikan sebagai kegiatan penentuan kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan oleh suatu organisasi pada masa yang akan datang. Perencanaan SDM atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Berdasarkan pada orientasi proses, perencanaan SDM adalah proses peramalan, pengembangan pengimplementasian, dan pengendalian yang menjamin organisasi mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, dan waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis.

Barry (2002) menyatakan perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Senada dengan pendapat tersebut, Siagian (2002) menyatakan bahwa perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan.

Perencanaan ini dimaksudkan agar organisasi dapat terhindar dari kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan. Perencanaan SDM mempunyai beberapa kepentingan seperti dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) adalah:

1. Kepentingan individu, karena dapat membantu meningkatkan prestasinya, begitu pula keputusan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier,
2. Kepentingan organisasi, karena dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang,
3. Kepentingan nasional, karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah untuk meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli di bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Umar (2005) menyatakan keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri dari tiga macam model, yaitu:

1. Perencanaan dari atas ke bawah, model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang,
2. Perencanaan dari bawah ke atas, model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan karyawan pada tahun berikutnya untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya,
3. Ramalan, cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada.

Permasalahan yang perlu diperhatikan adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk seperti rekrutmen dan transfer masuk dan arus keluar seperti penyusutan. Untuk mengetahui secara akurat catatan tentang tenaga kerja yang ada, maka perlu diketahui status karyawan seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, dan yang akan cuti panjang.

Perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi berarti pengambilan keputusan tentang kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dapat mewujudkan tujuan organisasi yang akan dicapai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kendali yang akan mengarahkan masa depan organisasi. Untuk itu diperlukan penggunaan pengetahuan yang tepat guna untuk memilih sumber daya manusia yang baru dan mempertahankan sumber daya manusia yang sudah ada sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat realistis untuk menjalankan program bisnisnya. Pengetahuan tepat guna yang sistematis dalam perencanaan sumber daya manusia membahas

tentang teknik meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang paling akurat secara jumlah maupun kualifikasinya di lingkungan organisasi. Prediksi tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan sumber daya manusia dari sumber internal dan sumber eksternal.

Perencanaan sumber daya manusia disusun untuk menyesuaikan antara tingkat kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia yang diperkirakan sejalan dengan jenis pekerjaan dan beban kerja. Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang sistematis akan dapat menjamin bahwa sumber daya manusia yang tersedia secara kuantitas adalah sesuai dengan yang diperlukan oleh organisasi.

### **ORIENTASI PENCAPAIAN**

Dalam penyusunan perencanaan jangka panjang sebaiknya tidak dikacaukan dengan perencanaan jangka menengah. Perencanaan jangka panjang harus merupakan suatu keputusan untuk mencapai perubahan untuk menentukan arah atau gejala pertumbuhan organisasi. Keputusan perencanaan jangka panjang bersifat kompleks dan konseptual, serta di dalamnya harus mempertimbangkan sejumlah resiko yang signifikan karena perencanaan jangka panjang berhubungan dengan masa depan organisasi sehingga sulit untuk diramalkan dengan tepat.

Oleh karena itu, perencanaan jangka panjang memerlukan beberapa skenario yang memungkinkan tentang lingkungan bisnis di masa yang akan datang serta beberapa alternatif yang perlu dipertimbangkan sebagai reaksi terhadap berbagai situasi. Menurut Stoner (1992) perencanaan yang bersifat jangka panjang memiliki komponen-komponen sebagai berikut:

1. *Scope*, yaitu tingkat interaksi antara perencanaan organisasi dengan lingkungannya.
2. *Resource development*, yaitu tingkat dan pola pengalokasian sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.
3. *Distinctive competencies*, yaitu kemampuan manajemen dan keahlian teknis yang dimiliki oleh organisasi.
4. *Competitive advantages*, yaitu posisi persaingan yang khas yang dimiliki oleh organisasi.
5. *Synergies*, yaitu mampu mencapai posisi persaingan dengan hasil yang berlipat ganda, yang merupakan lebih dari tercapainya hasil yang lain.

Perencanaan jangka panjang merupakan dasar yang mempengaruhi aktivitas dari seluruh departemen. Dengan demikian setelah suatu perencanaan jangka panjang organisasi selesai dibuat, maka organisasi harus menjabarkan menjadi perencanaan yang bersifat operasional yaitu perencanaan jangka menengah untuk masing-masing fungsi atau departemen dalam organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia bersifat strategik (jangka menengah). Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan untuk seluruh aspek dalam organisasi atau dapat terbatas pada suatu divisi atau departemen. Perencanaan sumber daya manusia bukan merupakan suatu penetapan tujuan, tetapi merupakan alat untuk membangun daya saing organisasi untuk usaha mencapai dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Pada tingkat perencanaan jangka panjang, perencanaan sumber daya manusia memusatkan perhatian pada penilaian implikasi manajemen terhadap kebutuhan bisnis di masa yang akan datang, menilai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap organisasi (misalnya faktor demografi dan faktor sosial) serta ketersediaan sumber daya manusia untuk jangka panjang. Jadi fokusnya adalah menganalisa isu-isu yang ada dan tidak membuat proyeksi secara detail.

Pada tingkat perencanaan jangka menengah (tingkat operasional), perencanaan sumber daya manusia memusatkan perhatian pada perkiraan dari ketersediaan sumber daya manusia yang berasal dari dalam organisasi dan dari luar organisasi, serta kebutuhan sumber daya manusia pada periode waktu tertentu di masa yang akan datang. Berdasarkan perkiraan tersebut, maka perlu diambil tindakan tertentu untuk menghadapinya yaitu meliputi rekrutmen, promosi, pelatihan, transfer, ataupun mutasi. Selain itu, perlu untuk membuat suatu prosedur guna mengendalikan dan mengevaluasi kemajuan sumber daya manusia organisasi untuk usaha mencapai tujuan yang ditargetkan.

## **DETERMINAN**

### **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Faktor-faktor penentu dari arah perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Visi Organisasi

Masa depan organisasi merupakan sesuatu yang harus dirancang dan dibangun sejak awal organisasi berdiri. Visi organisasi merupakan *blue print* yang bertujuan untuk mengubah impian menjadi kenyataan dengan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan sekarang juga. Visi

merupakan penghubung yang sangat penting antara masa kini dengan hari esok, antara jangka pendek dan jangka panjang. Visi bukan merupakan rencana yang rinci, tetapi mengidentifikasi kapabilitas-kapabilitas penting yang harus dibangun. Untuk merealisasikannya diperlukan misi dan tujuan organisasi yang eksplisit sebagai *operational guidance*.

## 2. Misi Organisasi

Misi organisasi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama (*enduring*) tentang keinginan atau maksud organisasi. Misi mengandung filosofi dari para pengambil keputusan organisasi untuk menyiratkan citra yang ingin dipancarkan oleh organisasi, mencerminkan konsep diri organisasi dan mengidentifikasi bidang produk jasa utama organisasi serta kebutuhan utama masyarakat yang akan dipenuhi oleh organisasi. Sasaran misi organisasi adalah:

- a. Memastikan kesamaan tujuan dalam organisasi.
- b. Menjadi landasan untuk membuat motivasi terhadap pemanfaatan sumber daya manusia organisasi.
- c. Menetapkan warna umum iklim organisasi, misalnya mengisyaratkan operasional organisasi yang bersifat bisnis (*business like operation*).
- d. Mengembangkan landasan atau stándar untuk mengalokasikan sumber daya manusia organisasi.
- e. Berfungsi sebagai titik fokus bagi individu yang sepakat dengan tujuan dan arah organisasi, serta menghalangi individu yang tidak sepakat agar tidak lagi melibatkan diri dengan kegiatan organisasi.
- f. Menegaskan tujuan umum organisasi dan perwujudan tujuan-tujuan umum menjadi tujuan yang lebih spesifik, sehingga parameter biaya, waktu dan kinerja organisasi dapat ditetapkan dan dikendalikan.

## 3. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi dan pengendalian terhadap sumber daya manusia organisasi. Tujuan tersebut digunakan oleh manajemen sebagai petunjuk untuk membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk melakukan *performance appraisal*. Secara umum tujuan organisasi dikategorikan dalam dua jenis, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Ruang lingkup utama yang dijadikan tujuan organisasi, yaitu:



- a. *Innovation*, yaitu berbagai perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis organisasi.
- b. *Productivity*, yaitu tingkat produksi barang atau jasa organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.
- c. *Resource levels*, yaitu jumlah relatif berbagai sumber daya yang disimpan organisasi, misalnya persediaan, peralatan dan kas.
- d. *Profitability*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengumpulkan pendapatan yang melampaui biaya-biaya untuk menghasilkan penerimaan tersebut.
- e. *Manager performance and attitude*, yaitu kualitas kinerja manajerial dan tingkat perkembangan manajer secara perorangan.
- f. *Worker performance and attitude*, yaitu kualitas kinerja non-manajemen, misalnya perasaan karyawan mengenai pekerjaannya.
- g. *Social responsibility*, yaitu kewajiban organisasi untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat, dan organisasi juga berjuang untuk mencapai tujuannya.

## **FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 2001)

### **1. Lingkungan Eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi organisasi.

- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejala sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan”, manajer akan memaksa organisasi untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

## 2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategik organisasi adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat organisasi dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang. Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang sangat berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- b. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- c. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- d. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

### 3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan tren perkembangannya dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

## PERENCANAAN OPERASIONAL SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Amstrong (1998), ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk melakukan perencanaan operasional sumber daya manusia, yaitu:

### 1. Rencana Penerimaan Karyawan

Yaitu meliputi jumlah dan jenis individu yang diperlukan oleh organisasi dan kapan akan diperlukan. Selain itu, juga meliputi masalah yang berhubungan dengan suplai sumber daya manusia dan bagaimana cara mengatasinya, serta bagaimana menangani program penerimaan karyawan (*recruitment*).

### 2. Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia

Yaitu menentukan karyawan yang perlu mendapat pelatihan dan menetapkan program pelatihan yang harus diberikan, serta mengembangkan program-program pelatihan yang sudah ada.

### 3. Rencana Pengembangan Kembali

Yaitu membuat program untuk mengembangkan atau melatih kembali karyawan yang sudah ada.

### 4. Rencana Pemeliharaan

Yaitu tindakan untuk mengurangi keluarnya karyawan yang meliputi masalah berikut: masalah penggajian (*renumerate*), jenjang karir (*career development*), tingkat kesejahteraan kerja (*job protection*), dan sebagainya.

### 5. Rencana Mengatasi Krisis Sumber Daya manusia

Yaitu memperbaiki prosedur seleksi dan penempatan karyawan yang diterima memiliki kualitas yang baik dan memiliki gambaran yang sesungguhnya tentang organisasi.

## 6. Rencana Pengurangan Karyawan

Yaitu rencana untuk melakukan pemberhentian kerja untuk mengurangi karyawan, baik pengurangan yang terjadi secara alamiah (pensiun), pengunduran diri secara sukarela atau pemutusan hubungan kerja (PHK).

## **KEGIATAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Kegiatan perencanaan sumber daya manusia berhubungan dengan kegiatan peramalan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia. Peramalan ini diperlukan karena memungkinkan manajemen untuk mengelolah fluktuasi dalam hal keperluan sumber daya manusia, serta merencanakan kegiatan penerimaan sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Meski demikian, organisasi tetap harus melakukan kendali terhadap biaya tenaga kerja. Peramalan juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki produktivitas sumber daya manusia organisasi. Pentingnya peramalan sumber daya manusia semakin dirasakan perlu dalam situasi yang mengalami perubahan cepat di suatu organisasi besar.

Untuk mewujudkan agar perencanaan yang dibuat dapat memberikan hasil yang akurat, maka perlu digunakan sistem peramalan yang dapat memberikan gambaran yang diperkirakan akan memberikan hasil yang akurat. Untuk menentukan sistem tersebut, Scarpello dan Ledvinka (1998) mengemukakan tiga faktor penting yang perlu dipertimbangkan, yaitu:

### 1. Keandalan Sistem

Tingkat keandalan sistem haruslah kompleks. Ada lima faktor yang mempengaruhi kompleksitas sistem peramalan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi, yaitu:

#### a. Ukuran Organisasi

Perencanaan dan peramalan tidak hanya untuk organisasi skala besar. Meski demikian, semakin besar organisasi maka semakin banyak jumlah sumber daya manusianya, karena semakin banyak kategori pekerjaan dan aktivitas yang dijalankan. Keadaan yang semakin kompleks memerlukan sistem peramalan yang lebih kompleks pula.

#### b. Kompleksitas Organisasi

Organisasi yang kompleks cenderung memiliki jenjang karier yang kompleks dan tingkat keterampilan yang berbeda-beda, yang memerlukan sistem peramalan yang lebih kompleks pula.

c. Tujuan Organisasi

Semakin lebar jarak antara kondisi sumber daya manusia pada saat ini dengan kondisi sumber daya manusia yang diperlukan di masa mendatang, maka organisasi memerlukan sistem peramalan yang lebih handal untuk menjawab perbedaan yang ada.

d. Perencanaan dan Strategi Organisasi

Semakin kompleks perencanaan suatu organisasi, maka memerlukan strategi perencanaan yang kompleks pula untuk mengimplementasikan perencanaan tersebut.

e. Informasi Organisasi

Semakin handal dan akurat informasi relevan yang dimiliki oleh organisasi, maka akan semakin diperlukan sistem peramalan yang dapat menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi.

2. Jangka Waktu Panjang

Untuk menentukan jangka waktu perencanaan, perlu mempertimbangkan satu faktor penting yaitu ketidakpastian dalam lingkungan organisasi. Keadaan tidak pasti yang terjadi dalam lingkungan organisasi akan mengurangi ketepatan peramalan yang dilakukan. Oleh karena itu, peramalan dengan jangka waktu yang panjang akan menimbulkan banyak permasalahan.

3. Metode Peramalan

Untuk membuat peramalan perlu mempertimbangkan metode peramalan yang akan digunakan apakah metode yang bersifat subyektif atau obyektif. Metode subyektif dilakukan dengan menanyakan pendapat individu tertentu tentang keadaan pada waktu yang akan datang. Metode obyektif adalah metode dengan menggunakan formula yang didasarkan pada fakta sekarang maupun kecenderungan terhadap masa lalu. Metode obyektif nampaknya lebih baik untuk digunakan karena memberikan tingkat ketepatan peramalan yang lebih tinggi. Metode obyektif kurang tepat digunakan bila dalam kondisi sebagai berikut:

- a. Organisasi kurang memiliki individu yang ahli untuk menggunakan metode peramalan yang obyektif.
- b. Sistem komputer dan sistem teknologi informasi yang dimiliki oleh organisasi kurang menunjang.

- c. Organisasi kurang memiliki data historis sebagai dasar melakukan deteksi terhadap masalah secara obyektif atau data yang dimiliki oleh organisasi tentang sumber daya manusia kurang akurat.
- d. Tidak ada metode obyektif yang tepat untuk digunakan oleh organisasi.
- e. Rentang waktu peramalan terlalu panjang untuk dapat menggunakan peramalan yang obyektif. Oleh karena itu, dalam kondisi seperti demikian dapat juga diperlukan menggunakan metode peramalan yang bersifat subyektif.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1995), kegiatan perencanaan sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Recruitment*

Adalah proses penarikan atau pencarian karyawan yang diperlukan oleh organisasi untuk mengisi posisi atau jabatan yang lowong dalam suatu organisasi.

2. *Selection*

Adalah proses memilih untuk menentukan calon karyawan yang tepat dan pantas untuk diterima (proses seleksi dilakukan untuk menentukan karyawan yang telah memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu serta telah lulus tes penerimaan calon karyawan).

3. *Placement*

Adalah proses penempatan bagi calon karyawan untuk menduduki suatu jabatan atau suatu posisi tertentu sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

4. *Career development*

Adalah proses jenjang karier yang akan dilalui oleh karyawan berdasarkan prestasi kerja dan masa kerja.

5. *Remunerate*

Adalah sistem penggajian. Dalam hal ini, organisasi harus memberi gaji yang pantas dan tepat sesuai dengan aturan yang berlaku dan sesuai dengan standar jumlah nominal yang harus diterima oleh karyawan berdasarkan jabatan atau posisi karyawan, tugas kerja, beban kerja, status pendidikan dan jam kerja.

6. *Job Protection*

Adalah sistem perlindungan kerja atau kesejahteraan bagi karyawan. *Job Protection* berupa tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja, uang bonus, dan sebagainya.

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan sumber daya manusia yang tepat memerlukan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

#### **PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Proses perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang sistematis. Menurut Armstrong (1998), proses perencanaan sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Demand Forecasting*, yaitu memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa yang akan datang berdasarkan pada perencanaan bisnis atau perencanaan organisasi secara umum dan perencanaan fungsional, serta perkiraan tingkat aktivitas pada masa mendatang.
2. *Supply Forecasting*, yaitu memperkirakan sumber daya manusia yang tersedia pada masa mendatang berdasarkan pada analisa sumber daya yang tersedia pada saat ini dan pada saat yang akan datang setelah mempertimbangkan faktor sumber daya manusia yang keluar.
3. *Analysis of Manpower Utilization*, yaitu menganalisis tingkat produktivitas, kapasitas, penggunaan dengan biaya dan tujuan mengidentifikasi kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya.
4. *Forecasting Requirements*, yaitu mengidentifikasi defisit atau surplus sumber daya manusia yang didasarkan pada analisa perkiraan sumber daya manusia yang diperlukan dan sumber daya manusia yang tersedia.

5. *Action Planning*, yaitu mempersiapkan rencana yang berhubungan dengan keadaan defisit ataupun surplus sumber daya manusia, meningkatkan produktivitas serta mengurangi biaya.
6. *Budgetting and Control*, yaitu membuat anggaran dan standar sumber daya manusia organisasi, serta memonitor implementasi dan perencanaannya.

Keenam aktivitas tersebut memiliki hubungan yang erat dan sering terjadi “tumpang tindih” dalam pelaksanaannya, misalnya perkiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasi dan tingkat produktivitas tenaga kerja.

Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap:

1. Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;
2. *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan supply dan demand sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
3. Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;
4. Utilasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan feedback bagi proses awal.

Pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya manusia adalah dengan *action driven*, yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill-need*, daripada melakukan perhitungan numerik dwengon angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi.

Perencanaan SDM umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan SDM merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategik,” implikasinya menjadi tidak sama dengan “*manpower planning*” meski tekniknya mencakup hal yang sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan SDM terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan SDM harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.



## MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai, 2004)

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
  - a. Jumlah karyawan yang ada
  - b. Berbagai kualifikasinya
  - c. Masa kerja masing-masing karyawan
  - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
  - e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
  - f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya digunakan untuk pemanfaatan sumber daya manusia, juga untuk melaksanakan tugas-tugas sekarang namun setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
  - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
  - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Standard Operating Prosedure (SOP)* sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah

berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan di berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional untuk menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi organisasi, terutama organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (dalam negeri maupun luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
  - a. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
  - b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia diorganisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam organisasi. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu organisasi lain yang memerlukan sumber daya manusia.
9. Acuan untuk menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah untuk menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia di suatu organisasi sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari organisasi.

#### **PENELITIAN TENTANG PERENCANAAN SDM**

1. Alison Jaconelli & James Sheffield (2000) meneliti tentang pengaruh nilai terbaik dari inisiatif kebijakan pada fungsi sumber daya manusia di lingkup pemerintah daerah Skotlandia. Artikel ini menunjukkan bahwa nilai terbaik dapat mempengaruhi fungsi sumber daya manusia melalui kesempatan dan kemampuan untuk bertindak secara terencana, bukan dengan cara yang reaktif dan tepat.
2. Noor Afiffa Ika Mariliani (2005) meneliti tentang Penilaian *Succession Management* Sebagai Sistem Baru Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia. Organisasi perlu untuk membentuk manajemen sumber daya manusia yang sesuai rencana untuk menghadapi tantangan di lingkungan organisasi yang dinamis, kompetitif, dan global.

Perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah proses dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi saat ini ke posisi yang diinginkan dalam realitas kompetitif di masa depan. Melalui perencanaan SDM, manajemen berusaha untuk memiliki *rating* teratas dan memiliki karyawan atau bawahan yang baik, yang diposisikan di tempat dan waktu yang tepat untuk kepentingan organisasi. Namun, perencanaan suksesi tradisional tidak cukup dan harus dimodifikasi. Daripada berfokus pada penempatan orang-orang di posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat, organisasi perlu mengembangkan tim kepemimpinan yang kuat untuk tugas-tugas strategis.

Keberhasilan kompetitif masa depan tidak hanya membutuhkan di model keberhasilan kepemimpinan, tetapi juga sistem suksesi yang dapat memberikan umpan balik, sangat fleksibel, transparan, dan yang mempercepat pengembangan pemimpin untuk generasi berikutnya.

Suksesi sistem manajemen memungkinkan pimpinan organisasi untuk membangun lebih dinamis memproses lebih mudah untuk mengintegrasikan dengan inisiatif strategis organisasi.

3. Susan E. Jackson; Randall S. Schuler (1990) meneliti tentang Tantangan Bagi Psikolog Industri atau Organisasi. Perencanaan sumber daya manusia secara tradisional telah digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang yang tepat di pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Di masa lalu kondisi lingkungan yang relatif dan stabilitas, perencanaan sumber daya manusia berfokus pada jangka pendek dan sebagian besar di dikte oleh kekhawatiran manajemen lini.

Meningkatnya ketidakstabilan lingkungan, perubahan demografi, perubahan teknologi, dan kompetisi internasional yang tinggi telah mengubah kebutuhan dan sifat dari perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi terkemuka. Perencanaan adalah semakin meningkatnya hasil dari interaksi antara manajemen lini dan perencana. Selain itu, organisasi menyadari bahwa agar dapat mengatasi masalah sumber daya manusia, mereka harus mengembangkan jangka panjang serta solusi jangka pendek.

Sebagai perencana sumber daya manusia, harus melibatkan diri dalam program atau rencana yang lebih baik untuk melayani kebutuhan bisnis, dan bahkan mempengaruhi arah bisnis, serta untuk menghadapi tanggung jawab dan tantangan baru.

4. Dr. Gloria Wang (2011) meneliti tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Memainkan Peran Baru Dalam Pembelajaran Organisasi. Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki dampak besar pada pertumbuhan, nilai pasar atau nilai buku, dan produktivitas terutama di pasar global yang kompetitif saat ini. Untuk bertahan di pasar bisnis saat ini, banyak organisasi telah melakukan cara-cara terbaik mereka dengan bergeser dari cara lama mereka dengan cara yang baru.

Peter M. Senge (1990) memberikan ide baru bagi mereka yang ingin mengubah sistem operasi bisnis tradisional mereka. Idennya adalah dengan mengintegrasikan aplikasi dari lima disiplin pembelajaran organisasi ke dalam organisasi mereka. Namun, proses transformasi yang kompleks, manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus memainkan peran baru untuk membantu organisasi agar dapat berhasil menerapkan konsep pembelajaran organisasi.

5. Ulferts, Gregory; Patrick Wirtz; & Evan Peterson (2009) meneliti tentang Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia di Sebuah Perguruan Tinggi. Sebuah rencana strategis memandu sebuah perguruan tinggi agar dapat berhasil memenuhi misinya. Berdasarkan rencana strategis, perguruan tinggi dapat mengembangkan rencana sumber daya manusia yang akan memungkinkan untuk membuat keputusan manajemen pada saat ini untuk mendukung arah masa depan kampus.

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk memenuhi tujuan dan rencana operasional yang memungkinkan organisasi agar tetap mengetahui tentang tren sosial, ekonomi, legislatif dan teknologi saat ini yang mempengaruhi sumber daya manusia, dan memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dengan perubahan dinamis di lingkungan organisasinya.

Manajemen sumber daya manusia mengidentifikasi kebutuhan masa depan perguruan tinggi setelah menganalisis sumber daya manusia yang ada di perguruan tinggi, pasar tenaga kerja eksternal, dan lingkungan sumber daya manusia saat ini menuju masa depan di mana perguruan tinggi akan terus beroperasi. Analisis masalah eksternal di perguruan tinggi, dan mengembangkan skenario tentang masa depan, adalah yang membedakan manajemen sumber daya manusia dari perencanaan operasional. Pertanyaan-pertanyaan mendasar

yang harus dijawab untuk pengelolaan strategi sumber daya manusia adalah: Kemana kita akan pergi? Mengingat keadaan, bagaimana kita dapat sampai di sana?

Artikel ini berusaha untuk menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan strategis sumber daya manusia di akademi atau perguruan tinggi.

6. Dedy Mulyadi, Sonny Hersona GW, Cheppi Rangga Casmita (2012) meneliti tentang Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Penempatan Tenaga Struktural Pada Kantor Kementrian Agama Kabupaten Karawang. Apabila sumber daya manusia ditingkatkan, maka akan mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus melakukan perencanaan mengenai sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Perencanaan sumber daya manusia selain dapat menyesuaikan kebutuhan organisasi, juga dapat meningkatkan keselarasan pegawai dalam bekerja.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis kuantitas dan kualitas dengan alat analisis regresi dan korelasi dengan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dari hasil analisis mengenai perencanaan sumber daya manusia, diketahui bahwa dari semua indikator-indikator yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia mendapat respon baik. Nilai rata-rata dari hasil rekapitulasi variabel perencanaan sumber daya manusia sebesar 589.25 (Baik)
- b. Dari hasil analisis mengenai penempatan tenaga struktural, diketahui bahwa dari semua indikator-indikator yang mempengaruhi penempatan tenaga struktural mendapat respon setuju dengan hasil rata-rata rekapitulasi sebesar 580.6154 (Setuju)
- c. Pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap penempatan tenaga struktural pada Kantor Kementrian Agama Kabupaten Karawang memiliki pengaruh positif. Hal ini diketahui berdasarkan analisis sebesar  $r = 0.386$  dan hubungan antara variabel sumber daya manusia dengan penempatan tenaga struktural dengan nilai sebesar 14.89 % artinya bahwa variabel penempatan tenaga struktural dipengaruhi atau dapat dijelaskan oleh variabel perencanaan sumber daya manusia, sedangkan sisanya 85.11 % dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk dalam penelitian. Dari hasil pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi 5 % dari dk didapat nilai t tabel 1.645 sedangkan

untuk t hitung didapat nilai 5.075 ( $t \text{ tabel} \leq t \text{ hitung}$ ). Hal ini berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap penempatan tenaga struktural di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Karawang.

7. Chandra Wijaya (2008) meneliti tentang Strategi Implementasi Sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI. Strategi yang dapat dilakukan disini adalah mengimplementasikan sistem remunerasi pegawai yang mencerminkan keadilan dan kelayakan baik secara internal maupun eksternal. Untuk dapat mengimplementasikan sistem remunerasi pegawai, maka diperlukan analisis sistem remunerasi berdasarkan karakteristik dan nilai jabatan yang harus dikembangkan sebagai bahan masukan penyempurnaan sistem penggajian yang berlaku saat ini.

Jumlah sampel yang diambil yaitu semua pejabat eselon II (Kepala Biro) sebanyak 6 orang ditambah dengan kelompok pegawai sebanyak 80 pegawai, sehingga total sampel sebanyak 86 pegawai. Teknik pengambilan sampel pada unit kerja kerja di Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia dilakukan dengan *Simple Random Sampling* dan *Cluster Sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Berdasarkan analisis hasil penelitian, dengan menggunakan metode sistem poin dapat diindikasikan bahwa kondisi sistem remunerasi pegawai yang ada di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia sudah cukup baik. Hal ini terlihat bahwa sebagian besar gaji yang diterima oleh pegawai berada pada posisi in paid. Bila dihubungkan dengan perumusan masalah, bagaimanakah sistem remunerasi pegawai yang adil dan layak, ternyata sistem penggajian yang berlaku saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawabnya masing-masing. Akan tetapi dalam mengimplementasikan sistem remunerasi diperlukan strategi untuk penetapan standar kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui analisis jabatan dan evaluasi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan sehingga memudahkan dalam perhitungan bobot kerja sebagai dasar dalam perhitungan gaji yang sesuai dengan beban kerjanya masing-masing.

Struktur gaji yang layak bersifat relatif, karena setiap orang memiliki pandangan yang berbeda, namun bila dilihat dari rasio gaji yang sekarang dengan harga kebutuhan pokok, dapat dilihat bahwa standar gaji Pegawai Negeri Sipil belum dapat dikatakan layak. Oleh

karena itu, maka perlu adanya penyempurnaan sistem penggajian pegawai, dengan menaikkan gaji melalui pertimbangan adanya penyesuaian besaran gaji pokok dan tunjangan yang disesuaikan dengan kondisi pasar yang berlaku saat ini.

Strategi implementasi sistem remunerasi pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM ini dapat dijadikan bahan referensi/kajian dalam melakukan penelitian lanjutan serta diharapkan dapat pula dijadikan masukan bagi pengelola sumber daya manusia sebagai pemegang kebijakan.

8. Evita Al Quria (2007) meneliti tentang Pengaruh Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*) Terhadap Rekrutmen Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara analisis pekerjaan terhadap rekrutmen pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang.

Variabel bebas pada penelitian ini yaitu analisis pekerjaan (X) yang terdiri dari deskripsi pekerjaan (X1), spesifikasi pekerjaan (X2), dan evaluasi pekerjaan (X3). Sedangkan variabel terikatnya adalah rekrutmen (Y). Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif korelasional.

Populasi dalam penelitian ini adalah 314 orang dan sampel yang diambil adalah 62 orang untuk pegawai dan 1 orang asisten manajer SDM & Administrasi dengan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Jenis data pada penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif tersebut dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, dimana penelitian ini memiliki jenis data ordinal dengan sumber data primer dan sekunder. Sedangkan untuk teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dan dokumentasi.

Adapun skala yang digunakan skala Likert dengan 5 pilihan jawaban. Untuk menguji akurasi instrumen dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial yang meliputi uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 13.0.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif data, dapat diketahui bahwa deskripsi pekerjaan merupakan bagian dari analisis pekerjaan yang mempengaruhi rekrutmen pegawai, hal ini berdasarkan data bahwa 38 responden (61,26%) menjawab setuju. Spesifikasi pekerjaan adalah bagian dari analisis pekerjaan yang mempengaruhi rekrutmen pegawai pada PT. PLN



(Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang, terbukti sebanyak 40 responden (64,35%) menjawab setuju. Selain itu, evaluasi pekerjaan juga merupakan bagian dari analisis pekerjaan yang mempengaruhi rekrutmen pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang, terbukti 45 responden (72,58%) menjawab setuju.

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial, pada uji asumsi klasik data pada penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, bebas multikol, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terdapat masalah autokorelasi. Untuk hasil analisis regresi linear berganda yaitu nilai konstanta sebesar 14,701, nilai korelasi (R) sebesar 0,677, nilai R Square sebesar 0,458, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,430, nilai F hitung sebesar 16,327, nilai Sig F hitung sebesar 0,000, nilai B untuk variabel X1 sebesar 0,563, nilai B untuk variabel X2 sebesar 0,571, nilai B untuk variabel X3 sebesar 0,346.

Dapat diketahui pula variabel deskripsi pekerjaan (X1) memiliki Sig t sebesar 0,000, variabel spesifikasi pekerjaan (X2) memiliki Sig t sebesar 0,000, sedangkan variabel evaluasi pekerjaan (X3) memiliki Sig t sebesar 0,037. Adapun sumbangan efektif variabel X1 (deskripsi pekerjaan) sebesar 26,94%, variabel X2 (spesifikasi pekerjaan) sebesar 29,59% dan variabel X3 (evaluasi pekerjaan) sebesar 4,12%. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel yang dominan pengaruhnya terhadap rekrutmen pegawai pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang adalah spesifikasi pekerjaan.

## **PENUTUP**

Perencanaan SDM awal difokuskan pada peramalan kebutuhan SDM di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program saat diperlukan. Dalam pelaksanaannya, perencanaan SDM harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama perencanaan yaitu memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hasil evaluasi perencanaan SDM jangka panjang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan suksesi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Quria, Evita. 2007. *Pengaruh Analisis Pekerjaan (Job Analysis) Terhadap Rekrutmen Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang*. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Amstrong, M. 1998. *Performance Management*. Clays Ltd.England
- Barry, Cushway. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perencanaan-Analisis-Kinerja-Penghargaan*. Alih Bahasa Oleh Paloepi Tyas R. Komputindo. Jakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnely, Jr. 1996. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. Edisi keempat. Airlangga. Jakarta
- Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. 1990. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *Journal American Psychologist*. Vol 45(2), Feb 1990, 223-239
- Jaconelli, Alison & James Sheffield. 2000. Best Value: Changing Roles And Activities For Human Resource Managers In Scottish Local Government. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13 Iss: 7, pp. 624 - 644
- J. Mathys, Nicholas & Elmer H. Burack. 1993. Strategic Downsizing: Human Resource Planning Approaches. *Journal Human Resource Planning*. Vol. 16
- Mariliani, Noor Afiffa Ika. 2005. Menilai Succession Management Sebagai Sistem Baru Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 7 No. 2. SINERGI
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, H. 2005. *Perencanaan SDM untuk Organisasi yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ranupandojo, Heidjrahman & Suad Husnan. 1995. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Rothwell, S. 1995. *Human Resource Planning*. In J. Storey (ED). *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge

- Scarpello, D.R. & Ledvinka A.M. 1998. *Human Resources Development Management*. USA : Bantam Book, Inc.
- Stoner, James A.F. 1992. *Manajemen Jilid 2*. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.
- Ulferts, Gregory; Patrick Wirtz; & Evan Peterson. 2009. Strategic Human Resource Planning In Academia. *American Journal Of Business Education*. Vol 2, No 7
- Walker, B.Y. 1980. *Planning and Implementation Human Resources Development*. Singapore : Mc Graw Hill, Inc.
- Wang, Dr. Gloria. 2011. Human Resource Management Plays a New role in Learning Organizations. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Associate professor of Northern Institute of Science and Technology.
- Wijaya, Chandra. 2008. *Strategi Implementasi Sistem Remunerasi Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM RI*. Tesis. Universitas Indonesia
- Zainun, Buchari. 2004. *Edisi Revisi: Manajemen dan Motivasi*. Balai Aksara. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Siagian, S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara Indonesia. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi III, STIE YPKN. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Penerbit PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan ke- 15. BPFE. Yogyakarta.

## 2. PENGEMBANGAN

# SUMBER DAYA MANUSIA

### PENDAHULUAN

Perubahan terjadi pada setiap organisasi dan setiap organisasi harus selalu memantau setiap perubahan yang terjadi di lingkungan, serta mengadaptasi setiap perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Adaptasi terhadap setiap perubahan tersebut menyebabkan organisasi dapat terus mengembangkan dirinya.

Peluang maupun ancaman terhadap kelangsungan hidup organisasi harus disikapi dan dihadapi dengan menyesuaikan pada sumber daya organisasi. Salah satu sumber daya organisasi yang krusial perannya adalah sumber daya manusia. Pengembangan organisasi sangat didukung juga program pengembangan sumber daya manusia secara kualitatif maupun kuantitatif. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan setidaknya berdasarkan pada pengembangan nilai kompetensi diri berupa penambahan pengetahuan dan keterampilan program pengembangan tenaga kerja. Pengembangan sumber daya manusia adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikapnya.

Ranupandojo dan Husnan (1995) berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Moenir (1995) mengartikan pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha yang ditujukan untuk memajukan karyawan dari segi karier, pengetahuan, maupun kemampuan. Notoatmodjo (1992) berpendapat bahwa batasan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat secara makro dan secara mikro. Secara makro, pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Secara mikro merupakan suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil yang optimal.

Ada beragam bentuk aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam program pengembangan sumber daya manusia. Menurut Moenir (1995), ada tiga cara pengembangan tersebut, yaitu melalui program pendidikan dan pelatihan, melalui promosi, dan melalui transfer. Secara lebih terperinci, bentuk pengembangan sumber daya manusia terdiri dari berbagai ragam seperti pelatihan dan pendidikan, rotasi jabatan, delegasi tugas, promosi, pemindahan, konseling, penugasan dalam keanggotaan sesuatu panitia, dan konferensi. Pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia yang tepat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi (Mathis dan Jackson, 2001).

### **MANFAAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Proses pengembangan strategi sumber daya manusia yang dilakukan oleh para pimpinan secara teratur pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa kecakapan/kemampuan tersendiri (*distinctive capability*) dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti:

Yang sifatnya strategis adalah:

1. Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
2. Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendisidk patisipan serta menyajikan perluasan perspektif.
3. Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
4. Mengembangkan rasa untuk terpaksa (*sense of urgency*) dan komitmen untuk bertindak.

Kemudian yang sifatnya operasional, dapat bermanfaat untuk:

1. Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik,
2. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi,

3. Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan. (Nawawi, 2005)

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi di masa depan antara lain, (Schuler & Walker, 1990):

1. Manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional.
2. Manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam kontak manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan.
3. Departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan *HR concerns*.

## **PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Rahasia keberhasilan dari organisasi yang paling efektif banyak tergantung kepada penerapan pelatihan bagi tenaga kerja dalam organisasi tersebut. Saat ini pelatihan dan pendidikan dianggap bukan lagi merupakan investasi yang tidak produktif. Manajemen yang efektif menilai pelatihan dan pendidikan sebagai investasi jangka panjang pada sumber daya manusia.

Dengan pelatihan dan pendidikan diartikan sebagai kegiatan organisasi yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga karyawan yang bersangkutan lebih maju untuk melaksanakan tugas tertentu.

Pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan kepada karyawan agar mereka memiliki efektivitas dalam pekerjaannya sekarang maupun di masa mendatang dengan jalan mengembangkan pola berpikir dan bertindak, terampil, berpengetahuan dan memiliki sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara pelatihan dan pendidikan adalah pelatihan lebih bersikap praktis, dan pendidikan lebih bersifat teoritis. Menurut Notoatmodjo (1992), ada perbedaan pendidikan dan pelatihan yang dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan**

No	Perbedaan	Pendidikan	Pelatihan
1.	Pengembangan Karyawan	Menyeluruh (overall)	Khusus (Specific)
2.	Area Pengembangan (Penekanan)	Kognitif, Afektif Psikomotorik	Psikomotorik
3.	Jangka Waktu Pelaksanaan	Panjang (long term)	Pendek (Short term)
4.	Materi yang Diberikan	Lebih Umum	Lebih Khusus
5.	Penekanan Metode Belajar Mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6.	Penghargaan Akhir Proses	Gelar (degree)	Sertifikat (non degree)

Sumber : Notoatmodjo (1992)

Pendidikan yang lebih bersifat teoritis memiliki beberapa bentuk sesuai dengan bidang dan fokus materinya secara umum. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Pasal 15 tentang Sistem Pendidikan Nasional, jenis pendidikan dibagi menjadi tujuh, seperti sebagai berikut :

1. Pendidikan umum merupakan pendidikan dasar dan menengah yang mengutamakan perluasan pengetahuan yang diperlukan oleh peserta didik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
2. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu

3. Pendidikan akademik merupakan pendidikan tinggi program sarjana dan pascasarjana yang diarahkan terutama kepada penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu
4. Pendidikan profesi merupakan pendidikan tinggi setelah program sarjana yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan persyaratan keahlian khusus
5. Pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu maksimal setara dengan program sarjana
6. Pendidikan keagamaan merupakan pendidikan dasar, menengah, dan tinggi yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat menjalankan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan tentang ajaran agama dan atau menjadi ahli ilmu agama
7. Pendidikan khusus merupakan penyelenggaraan pendidikan untuk peserta didik yang berkelainan atau peserta didik yang memiliki kecerdasan luar biasa yang diselenggarakan secara inklusif atau berupa satuan pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah.

Pelatihan dapat dibagi berbagai bentuk. Menurut Swasto (1996), jenis pelatihan berdasarkan tujuan ada beberapa teknik, seperti sebagai berikut :

1. *Coaching*, dimana peserta dilatih dalam pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan berpengalaman.
2. Rotasi jabatan berupa perpindahan karyawan dari suatu pekerjaan yang lain dalam waktu yang telah ditentukan, sehingga kemampuan karyawan semakin bertambah.
3. Penugasan sementara yang memberi peluang pekerjaan sementara kepada karyawan untuk menangani masalah tertentu yang lebih aktual. Instruksi kerja dan pokok-pokok cara pelaksanaan diberikan saat menangani masalah tersebut.
4. Program magang yang melibatkan pengetahuan untuk melakukan keterampilan atau biasanya merupakan penggabungan pelatihan di tempat kerja dengan teori yang didapat dari sekolah untuk mata pelajaran tertentu.



Jenis pelatihan di luar tempat kerja yang menggunakan teknik simulasi dibagi menjadi enam bentuk, yaitu:

1. Studi kasus, dengan menggunakan contoh nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk dilakukan diagnosa, dan karyawan yang terlibat diminta mengidentifikasi masalah, menganalisis lalu membuat penyelesaian.
2. *Bussines game*, disusun dengan aturan-aturan tertentu dan berdiskusi masalah produksi, penelitian, pengembangan dan penjualan.
3. *Roleplaying*, suatu cara yang memungkinkan para peserta memainkan peranan yang berbeda, kemudian peserta tersebut ditugaskan untuk memainkan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu cerita dan diminta menanggapi para peserta pelatihan yang lain.
4. *Vestibule training*, pelatihan dilaksanakan oleh pelatih khusus, perlengkapan yang digunakan saat kerja atau perlengkapan pengganti dan dilatihkan pada ruangan terpisah, sehingga tidak mengganggu kegiatan organisasi.
5. Latihan laboratorium, merupakan bentuk pelatihan kelompok, digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan pribadi untuk melatih kepekaan.
6. Program pengembangan eksekutif, karyawan dapat bekerja sama atau dikirim ke lembaga-lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan pendidikan khusus.

Jenis pelatihan dengan teknik informasi, dibagi menjadi enam bentuk yang meliputi:

1. Kuliah. Banyak karyawan menggunakan cara ini karena biaya relatif murah.
2. *Programmed Instruction*. Teknik yang biasanya menggunakan komputer untuk memperkenalkan kepada para peserta untuk dipelajari, diperinci sekalian langkah dan umpan balik pada setiap penyelesaian masalah.
3. *Self study*. Dengan menggunakan modul dan manual teknis karena para karyawan secara geografis terpisah.
4. Analisa transaksional. Teknik yang digunakan untuk meningkatkan hubungan antar pribadi karena pada umumnya seseorang tidak mengambil sikap sebagai orang tua. Cenderung bersikap sebagai orang dewasa atau anak-anak yang bebas dan mungkin menjadi orang paling efektif dalam berhubungan dengan orang lain.

5. Presentasi video. Teknik semacam bentuk kuliah dan biasanya digunakan sebagai bahan pelengkap bentuk pelatihan lainnya.
6. Konferensi. Teknik yang sering dipakai sebagai pengganti teknik kuliah, bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan teknik ini untuk mengubah sikap karyawan. Proses pelatihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang atau hal baru yang memang sudah direncanakan sejak awal.

Dasar pikiran pokok mengenai pelatihan dan pendidikan mencakup empat pokok hal seperti sebagai berikut:

1. Pelatihan dan pendidikan haruslah berupa proses yang kontinyu dan tetap.
2. Pelatihan dan pendidikan diterapkan ke setiap tingkat dan jabatan.
3. Tanggung jawab manajer terhadap kegiatan pelatihan dan pendidikan tidak boleh didelegasikan kepada pihak luar. Pelaksanaan dapat didelegasikan, namun tanggung-jawab tetap berada di tangan manajer yang bersangkutan.
4. Tindakan *follow up* terhadap pelatihan dan pendidikan sangat penting.

Untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, maka untuk mendesainnya harus ditetapkan berdasarkan tujuh pokok hal sebagai berikut:

1. Tujuan pelatihan dan pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi
2. Materi pelatihan dan pendidikan harus relevan dengan realisasi tujuan pelatihan
3. Jadwal disusun sehingga kondusif baik bagi pelatih maupun bagi peserta pelatihan dan pendidikan
4. Lokasi dan suasana lingkungan pelatihan dan pendidikan dipilih yang dapat memunculkan semangat belajar dalam prosesnya
5. Pelatih harus dipilih yang disesuaikan dengan peserta pelatihan dan materi yang diberikan
6. Kuantitas dan kualitas peserta disesuaikan dan tidak mengganggu jalannya pelaksanaannya
7. Metode pelatihan harus disesuaikan dengan peserta pelatihan dan materi yang diberikan.

Berbagai jenis pelatihan dan pendidikan yang dapat dilakukan suatu organisasi, tergantung kepada kebutuhannya, misalnya pelatihan kerjasama, pelatihan keahlian khusus, pelatihan pengambilan keputusan, dan lain-lain.

Menurut Dessler (2003), pengukuran hasil program pelatihan didasarkan pada empat kategori, yaitu:

1. Reaksi. Evaluasilah reaksi orang yang dilatih terhadap program itu. Apakah mereka menyukai program itu? Apakah menurut mereka hal itu berharga?
2. Pembelajaran. Ujilah orang-orang itu untuk menentukan apakah mereka telah mempelajari prinsip, ketrampilan, dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
3. Perilaku. Tanyakan apakah perilaku dalam bekerja, orang-orang yang dilatih itu mengalami perubahan karena pelatihan tersebut. Sebagai contoh apakah karyawan divisi pelayanan keluhan di toko menjadi lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas?
4. Hasil. Yang terpenting mungkin adalah menanyakan hasil akhir apa yang dicapai dalam sasaran pelatihan yang telah ditentukan sebelumnya? Apakah jumlah keluhan pelanggan terhadap karyawan menurun? Apakah tingkat penolakan membaik? Reaksi, belajar, dan perilaku adalah penting, namun bila program itu tidak memberikan hasil, maka mungkin sasarannya tidak tercapai. Bila demikian, mungkin masalahnya terletak pada programnya, atau memang sejak awal masalahnya tidak dapat dipecahkan dengan pelatihan.

## **ROTASI JABATAN**

Rotasi jabatan sesungguhnya tidak lain daripada salah satu cara pelatihan dan pendidikan. Dengan rotasi jabatan, karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Rotasi mengharuskan karyawan untuk berpindah dari suatu pekerjaan yang terspesialisasi ke pekerjaan yang lain. Bukannya mengerjakan satu pekerjaan saja, karyawan dilatih dan diberi kesempatan untuk menampilkan dua atau lebih pekerjaan yang terpisah pada suatu siklus rotasi. Selain itu agar karyawan memahami pelaksanaan berbagai tugas, pula agar mereka memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan. Rotasi jabatan

sering diterapkan kepada karyawan setingkat manajer, sebagai upaya pengembangan kemampuan manajer.

Dalam penerapan rotasi jabatan, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan
2. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain
3. Pejabat yang dimutasikan harus memiliki pengalaman yang memungkinkannya untuk mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.

Rotasi jabatan menyebabkan karyawan semakin memahami operasional organisasi secara bertahap, selain memberikan variasi dalam pekerjaan yang penuh kerutinan dan memberikan nuansa dan tantangan baru.

## **DELEGASI**

Delegasi mendukung efektivitas seorang manajer berhubungan dengan pekerjaannya. Manajemen mencapai hasil melalui orang lain dan kerjasama, karenanya untuk dapat merealisasikannya, manajer perlu mendelegasikan tugas dan wewenangnya. Tugas-tugas manajer sebenarnya dapat didelegasikan secara keseluruhan atau sebagian kepada bawahannya. Delegasi agar berjalan secara efektif, maka perlu memperhatikan beberapa hal berikut ini:

1. Unsur-unsur delegasi harus lengkap dan jelas, yaitu tugas, wewenang dan pertanggungjawaban (authority, responsibility, dan accountability).
2. Delegasi diberikan kepada orang yang tepat, artinya diharapkan mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik.
3. Delegasi harus beserta dengan rincian peralatan, waktu, biaya yang diperlukan dalam pelaksanaannya.
4. Kepada mereka yang menerima delegasi harus dimotivasi dengan memberikan insentif yang sesuai.

Dengan prinsip-prinsip tersebut, maka diharapkan karyawan akan berkembang dalam pengalaman dan pengetahuannya, dan hal ini lebih efektif karena pelaksanaannya bersama tanggung jawab karyawan.

## **PROMOSI**

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang dan tanggung-jawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi pengembangan kompetensi diri karyawan, karena pada jabatan sebelumnya karyawan yang memperoleh promosi menunjukkan prestasi yang baik, dan jika tetap di jabatan lama, mungkin terjadi kebosanan pada pekerjaannya.

Salah satu sasaran tindakan promosi adalah untuk mengembangkan karyawan, karena karyawan yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskannya untuk menerima tugas, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), meski sering berhasil, promosi dari dalam memiliki beberapa kekurangan. Kinerja seseorang pada satu pekerjaan tidak dapat menjadi alat untuk meramalkan kinerja pada pekerjaan lain, karena keterampilan yang berbeda diperlukan untuk pekerjaan yang baru. Dalam sebagian besar pekerjaan pengawasan (*supervisory jobs*), kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain memerlukan keterampilan untuk mempengaruhi dan pendekatan terhadap orang yang biasanya bukan merupakan faktor penentu dalam pekerjaan non pengawasan (*nonsupervisory jobs*).

## **PEMINDAHAN**

Pemindahan atau transfer adalah kegiatan mengganti jabatan karyawan yang setingkat. Kelompok kerja, tempat kerja atau kesatuan organisasi karyawan diubah dengan tujuan agar perhatian, kemampuan dan kerjasama dapat meningkat. Efektivitas dan tujuan organisasi diharapkan akan meningkat, bila karyawan dipindahkan ke jabatan yang sesuai dengan perhatian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan.

Dari segi tujuan, pemindahan dibedakan atas lima macam, yaitu production transfer, replacement transfer, versatility transfer, shift transfer, dan remedial transfer. Jenis yang terakhir dimaksud untuk pengembangan tenaga kerja yang bersangkutan, sebab karyawan yang dipindahkan diharapkan dapat lebih bekerja sama dengan anggota kelompoknya sekaligus ia dapat lebih berkembang.

Alat ampuh untuk mendeteksi siapa karyawan yang harus dipindahkan adalah hasil akhir dari penilaian kecakapan karyawan. Penilaian kecakapan adalah penilaian secara sistematis terhadap karyawan oleh pejabat yang berwenang untuk tujuan tertentu.

## **KONSELING**

Dalam setiap organisasi, karyawan dapat dibagi atas dua macam, yaitu penasehat dan yang dinasehati. Umumnya manajer termasuk kepada kelompok penasehat, yaitu penasehat bagi bawahan-bawahannya khususnya yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan bawahan tersebut demi semakin terampilnya karyawan yang bersangkutan. Situasi yang berbeda-beda, meminta kesediaan manajer untuk mengerti, empati, dan mempertimbangkan karyawan, demi perkembangan karyawan untuk masa yang akan datang. Setiap karyawan yang ingin pertolongan dalam hubungannya dengan pekerjaannya, manajer harus dapat memberi saran dan nasehat-nasehat, bahkan persoalan pribadi yang dimintai nasehat oleh bawahan, manajer harus memberi penuh simpatinya.

## **KONFERENSI**

Ikut serta dalam suatu konferensi bagi seseorang akan banyak memberi pengalaman, pengetahuan dalam berbagai bidang serta dapat menambah keterampilan. Cara menyelenggarakan konferensi, proses rapat, cara diskusi dan pengambilan berbagai keputusan akan membawa dampak kepada setiap orang yang turut serta dalam suatu konferensi.

## PENELITIAN TENTANG PENGEMBANGAN SDM

1. J.N. Streumer; A.A.M. Wognum; C.H.E. Kwakman; B.I.J.M. van der Heijden; & S. Van Zolingen (2002) meneliti tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia di Belanda: Partisipasi dan Biaya. Perkembangan ekonomi, teknologi, dan demografi menimbulkan konsekuensi besar terhadap fungsi pelatihan di organisasi. Pelatihan bukan lagi suatu kegiatan yang terisolasi, pelatihan profesional justru dapat mempertanggungjawabkan fungsi strategis suatu organisasi. Pelatihan profesional diharapkan menjadi instrumen dalam membangun proses belajar yang sejalan dengan kebijakan strategis dan memastikan bahwa hal ini dilakukan dengan biaya yang relatif rendah dan efektif. Hal ini terbukti sulit bagi para pelatih profesional untuk mencapai keseimbangan antara di satu pihak adalah kepentingan organisasi dan di sisi lain adalah kepentingan karyawan individu.

Produktivitas pengetahuan dan distribusi pengetahuan telah menjadi aktivitas penting sebagai pengetahuan selanjutnya untuk menjadi organisasi yang lebih besar. Pelatihan bukan lagi satu-satunya cara untuk membuat karyawan yang kompeten dan menjaga mereka agar tetap kompeten dari sebelumnya. Tanggung jawab untuk proses belajar semakin banyak ditempatkan pada individu belajar atau di tim dimana ia menjadi bagiannya.

Perubahan ini merupakan alasan untuk Fakultas Ilmu Pendidikan & Teknologi dari University of Twente bersama-sama dengan Fakultas Teknologi dan Manajemen memutuskan untuk melakukan studi dalam perkembangan ini dan konsekuensi dalam hal partisipasi dan biaya.

Pada umumnya, penelitian ini terdiri dari dua bagian. Di satu sisi, perkembangan yang diharapkan saat ini di bidang pelatihan dan pengembangan di lingkungan kerja yang sedang dipelajari, dengan perhatian khusus untuk konsekuensinya terhadap pengetahuan dan keterampilan (kompetensi) spesialis pelatihan.

2. J. McGoldrick, J. Stewart, S. Watson (2002) meneliti tentang Pengertian pengembangan sumber daya manusia berdasarkan pendekatan penelitian. Penelitian ini pada dasarnya mengeksplorasi perspektif teoritis pengembangan sumber daya manusia, dengan memberikan gambaran dari berbagai paradigma teoritis, yang diterapkan di Amerika Serikat dan Eropa. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih luas dalam batas-batas dan ruang lingkup akademis dari disiplin pengembangan sumber daya manusia atau *Human Resources Development* (HRD).

Kerangka konseptual pada penelitian ini berlaku untuk analisis komparatif dari penelitian saat ini dalam pengembangan sumber daya manusia, memfasilitasi analisis yang berkaitan dengan sikap teoritis, konteks empiris, dan posisi metodologis untuk berbagai proyek penelitian yang spesifik dan komunitas riset lebih luas, seperti yang dilaporkan dalam literatur terbaru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat berbagai refleksi kritis pada pengembangan sumber daya manusia.

3. Kimberly S. McDonald and Linda M. Hite (2005) meneliti tentang Relevansi Pengembangan Karir dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sifat dari pekerjaan, organisasi, dan karir telah berkembang secara signifikan dalam dekade terakhir. Sebagai akibat dari perubahan ini, penelitian pengembangan karir dan implementasi telah melemah.

Penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi kelangkaan wacana dan praktik dari perspektif pengembangan sumber daya manusia (SDM). Penulis menyarankan kerangka kerja untuk mengintegrasikan pengembangan karir ke dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia dan menawarkan kegiatan belajar tertentu lebih sesuai untuk kebutuhan individu dan organisasi dalam lingkungan yang sering kali terjadi perubahan.

4. Lisa A. Burke and Holly M. Hutchins (2007) meneliti tentang Transfer Pelatihan: Sebuah Tinjauan Literatur Integratif. Mengingat perkembangan studi transfer pelatihan dalam berbagai ilmu disiplin, kami memberikan kajian integratif dan faktor analitis yang dapat mempengaruhi transfer pelatihan. Penelitian empiris yang relevan untuk transfer melalui manajemen, pengembangan sumber daya manusia, pelatihan, pembelajaran orang dewasa, peningkatan kinerja, dan literatur psikologi diintegrasikan ke dalam pemeriksaan lebih lanjut.

Perkembangan pengetahuan mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi transfer - karakteristik pelajar, desain intervensi dan pengiriman, dan pengaruh lingkungan kerja untuk mengidentifikasi variabel dengan dukungan substantif dan untuk melihat kesenjangan yang dominan. Pada akhirnya, kritik terhadap transfer literatur telah disediakan dan saran yang ada telah diuraikan untuk memandu pekerjaan empiris dan teoritis masa depan ke arah yang berarti.

5. Thomas N. Garavan; David McGuire; & David O'Donnell (2004) meneliti tentang Eksplorasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Sebuah Pendekatan Tingkat Analisis. Tingkat



analisis melakukan fungsi penting dalam melakukan penelitian dan praktik dalam pengembangan sumber daya manusia. Tujuan artikel ini adalah untuk menguji konsep pengembangan sumber daya manusia dari tingkat analisis individu, organisasi, dan komunitas sosial.

Artikel ini menyoroti keduanya, kekhususan dan kegunaan dari masing-masing tingkat analisis, mengidentifikasi ketegangan di dalam dan di antara mereka, dan menguraikan perbedaan asumsi yang mendasari, karakteristik penyediaan SDM, dan pengiriman intervensi pengembangan sumber daya manusia. Dengan mengadopsi pendekatan tersebut, artikel ini dapat menarik perhatian terhadap variasi makna, maksud, isi, dan praktik dengan implikasi untuk mengembangkan teori dan praktik SDM.

6. Nurdiana (2011) menelitian tentang Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Kajian ini mengamati hubungan antarvariabel penelitian dengan menggunakan indikator kompetensi dan pengalaman kerja untuk variabel Rotasi Kerja, indikator kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial untuk variabel Kompensasi, indikator kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik untuk variabel Kepuasan Kerja, indikator prestasi kerja, tanggungjawab dan kerja sama untuk variabel Kinerja Pegawai.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terhadap 127 responden, untuk kemudian dianalisa dengan analisis regresi, analisis variabel intervening dan pengujian hipotesis melalui uji-F, uji t dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam hubungan antara variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja, untuk taraf signifikansi 5%, nilai F hitung (22,926) > F tabel (2,29) dengan nilai signifikansi (0,000), dengan demikian variabel *independent fit* untuk prediksi variabel kepuasan kerja. Variasi perubahan kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi rotasi kerja dan kompensasi sebesar 27%. p value rotasi kerja dan kompensasi masing-masing sebesar 0,000 dan 0,007 berarti < 5% sehingga kedua variabel mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hubungan antara rotasi kerja,

kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja, untuk taraf signifikansi 5%, nilai F hitung (48,799) > F tabel (2,29), sehingga secara bersama-sama variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Nilai *Adjusted R Square* 0,532, menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variasi variabel rotasi kerja, kompensasi dan kepuasan sebesar 53,2%, sedangkan sisanya 46,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dari rotasi kerja dan kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja serta pengaruh yang positif dari rotasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

7. Ai Ela Nurhayati (2004) meneliti tentang Peranan Rotasi Jabatan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui dan mempelajari mengenai pelaksanaan program rotasi jabatan. Prestasi kerja karyawan dan tingkat pengaruh rotasi jabatan dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan pada bagian umum PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Pada penelitian ini, data diambil dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, observasi dan wawancara. Sedangkan data sekunder dilakukan melalui studi kepustakaan.

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif yaitu setelah menjelaskan keadaan pelaksanaan program rotasi jabatan pada bagian distribusi di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, hasil analisa statistik digunakan untuk mendukung analisa deskriptif. Untuk mengetahui hubungan positif atau negatif antara pelaksanaan rotasi jabatan (variabel independen) dengan peningkatan prestasi kerja karyawan (variabel independen) maka digunakan koefisien korelasi Pearson.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan rotasi jabatan pada bagian distribusi PT. PLN Bandung mempunyai pengaruh positif dengan koefisien korelasi kuat yaitu sebesar 0,838 yang berarti terdapat hubungan yang kuat antara rotasi jabatan dengan prestasi kerja karyawan dengan determinasi sebesar 70%. Hasil uji hipotesis diperoleh  $14,350 > 1,9799$  yang berarti terdapat pengaruh antara rotasi jabatan dengan prestasi kerja karyawan.

Rotasi jabatan yang diberikan organisasi, karyawan memiliki prestasi kerja yang baik dengan indikasi, adanya kecondongan memiliki sikap kerja, disiplin kerja, keterampilan dan pengetahuan yang lebih tinggi. Oleh karena itu organisasi harus dapat memperhatikan dan meningkatkan mutu pelaksanaan program rotasi jabatan ini untuk dapat mengoptimalkan prestasi kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Humairah (2011) meneliti tentang Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (studi pada karyawan Biro Administrasi Universitas Widyagama Malang). Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui kondisi rotasi pekerjaan, stres kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi karyawan biro administrasi Universitas Widyagama Malang, (2) menganalisa pengaruh rotasi pekerjaan, stres kerja, dan kepuasan kerja secara parsial terhadap komitmen organisasi karyawan biro administrasi Universitas Widyagama Malang, (3) menganalisa pengaruh rotasi pekerjaan, stres kerja, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap komitmen organisasi karyawan biro administrasi Universitas Widyagama Malang.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan biro administrasi Universitas Widyagama Malang yang berjumlah 105 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *disproportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus maka didapat sampel sebanyak 70 responden.

Analisis data dilakukan dengan analisis regresi berganda dengan bantuan SPSS for windows Release 14,0 dengan taraf signifikansi 5%. Setelah melalui proses pengolahan data dan analisis regresi diketahui hasil penelitian mengatakan bahwa: (1) rotasi pekerjaan dan komitmen organisasi memiliki korelasi positif sebesar 0,798, (2) stress kerja dan komitmen organisasi memiliki korelasi negatif sebesar 0,139, (3) kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki korelasi positif sebesar 0,836, (4) rotasi pekerjaan, stress kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat mempengaruhi komitmen organisasi sebesar 65,8%, (5) faktor yang dominan yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja.

4. Lucinda Nur Markhandieni (2009) meneliti tentang Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Pondok Jatim Park Kota Batu. Penelitian ini dilakukan di Pondok Jatim Park, Kota Batu, Jawa Timur pada bulan Februari-Maret 2009. Subjek pada penelitian ini adalah

seluruh karyawan Pondok Jatim Park, Kota Batu, Jawa Timur, yang berjumlah 38 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 35 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling proportional* berlapis.

Ruang lingkup data penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yang meliputi metode *on the job training* (X1) dan metode *off-job training* (X2) sebagai variabel independen (variabel independen), sedangkan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel Terikat (dependen variabel). Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa kuesioner dan diukur dengan menggunakan skala Likert.

Dari hasil penelitian ini dapat diidentifikasi: (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara metode-metode *on the job training* terhadap kinerja karyawan. (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara metode *off-job training* terhadap kinerja karyawan. (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara metode-metode *on the job training* dan metode *off-job training* terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan Pondok Jatim Park, Kota Batu memperhatikan tentang program pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ini berarti pelatihan kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di Pondok Jatim Park, Kota Batu Jawa Timur.

5. A. Tolkah Mansur (2009) meneliti tentang Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Dirjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur). Pada penelitian ini, data diperoleh dari 120 pegawai KPP Pratama Semarang Timur dengan menggunakan kuesioner. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis, maka implikasi manajerial yang dapat dilakukan berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai adalah rotasi pekerjaan dilakukan secara terencana dan berkala, rotasi pekerjaan harus mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan dan keterampilan karyawan dengan pekerjaan baru, perlu dilakukan program pengenalan karyawan terhadap

pekerjaan yang baru, melakukan sosialisasi bagi karyawan yang dirotasi, membekali karyawan dengan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan, mempertegas misi organisasi dengan membuat perencanaan kegiatan agar kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan tepat, melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi, dan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja untuk menjamin konsistensi.

## **PENUTUP**

Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal itu dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan tanggung jawab kerja, mengembangkan kemampuan kepemimpinan, kemampuan bekerja secara kelompok sehingga karyawan memiliki tanggung jawab dan dapat menyelesaikan pekerjaan secara berkelompok guna mewujudkan target atau sasaran organisasi. Selain itu dapat juga dilakukan dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan pengetahuan melalui seminar-seminar ilmiah, serta mendorong memberikan rekomendasi kepada karyawan yang akan melanjutkan pendidikan formal yang lebih tinggi.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya organisasi yang penting perannya perlu untuk dikendalikan perilakunya. Untuk mengendalikan perilaku karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya manusia agar mampu berjalan dengan kualitas dan tinggi memerlukan interpretasi, memahami, menterjemahkan dan melaksanakan kebijaksanaan organisasi yang ditunjukkan melalui program perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang harus diketahui oleh semua karyawan. Aturan-aturan dalam disiplin kerja dirancang oleh organisasi dengan tujuan membantu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikap.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Burke, Lisa A. and Holly M. Hutchins. 2007. Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Journal Of Human Resource Development*. Vol 6 : 263-296

- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Prentice Hall, Inc. New Jersey. United States of America
- Garavan, Thomas N.; David McGuire; & David O'Donnell. 2004. Exploring Human Resource Development: A Levels of Analysis Approach. *Journal Of Human Resource Development*. Vol. 3: 417-441
- Humairah. 2011. *Pengaruh Rotasi Pekerjaan, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Biro Administrasi Universitas Widyagama Malang)*. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Luthans, Fred. 1988. "Successful vs Effective Real Managers", *Academy of Management Executive*, May, pp.127-32
- Mansur, A. Tolkah. 2009. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Dirjen Pajak (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur)*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang
- Mathis R.L. & Jackson J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- McDonald, Kimberly S. and Linda M. Hite. 2005. Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. *Journal Of Human Resource Development*. Vol 4: 418-439. Indiana University–Purdue University Fort Wayne
- McGoldrick, J.; J. Stewart; S. Watson. 2002. Understanding HRD: A Research Based Approach. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Vol. 2, No.1/2 pp. 17-30
- Moenir, A,S. 1995. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung. Jakarta
- Nurdiana. 2011. *Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pegawai Sekretariat Daerah Kota Surakarta)*. Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta

- Nurhayati, Ai Ela. 2004. *Peranan Rotasi Jabatan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten*. Skripsi. Institut Teknologi Bandung
- Nur Markhandieni, Lucinda. 2009. *Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di Pondok Jatim Park Kota Batu*. Skripsi. Universitas Negeri Malang
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta
- Ranupandojo, Heidjrahman & Suad Husnan. 1995. *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Prenhallindo. Jakarta
- Schuler. R.S., & Walker, J.W. 1990. *Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions*. Organizational Dynamics, New York, West Publishing Company.
- Streumer, J.N.; A.A.M. Wognum; C.H.E. Kwakman; B.I.J.M. van der Heijden; & S. Van Zolingen. 2002. HRD In The Netherlands: Participation And Costs. *International Journal of Human Resources Development and Management*. Vol. 2, No.1/2 pp. 31-49
- Swasto, B. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. Malang.

# 3. DISIPLIN KERJA DAN PENERAPANNYA

## PENDAHULUAN

Setiap individu bervariasi dalam banyaknya kewajiban pribadi yang mereka tanggung untuk setiap perilaku mereka dan konsekuensinya. Di sisi lain, semua organisasi pasti memiliki perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan, secara tertulis maupun tidak. Organisasi hendak mengolah beragam perbedaan perilaku dengan keseragaman aturan untuk mengendalikan perilaku tersebut. Organisasi menginginkan para karyawan untuk mematuhi sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, namun kenyataannya sering terjadi penyimpangan, karena karyawan sebagai manusia memiliki kelemahan, yaitu tidak disiplin. Oleh karena itu, pelaksanaan dan peningkatan disiplin menjadi bagian yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, sebagai salah satu faktor penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan melalui praktik-praktik disiplin kerja, organisasi dapat berharap banyak terhadap kontribusi karyawan untuk mendukung tujuan organisasi secara konsisten dan terarah. Permasalahan yang muncul adalah bagaimanakah usaha yang harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan disiplin karyawan.

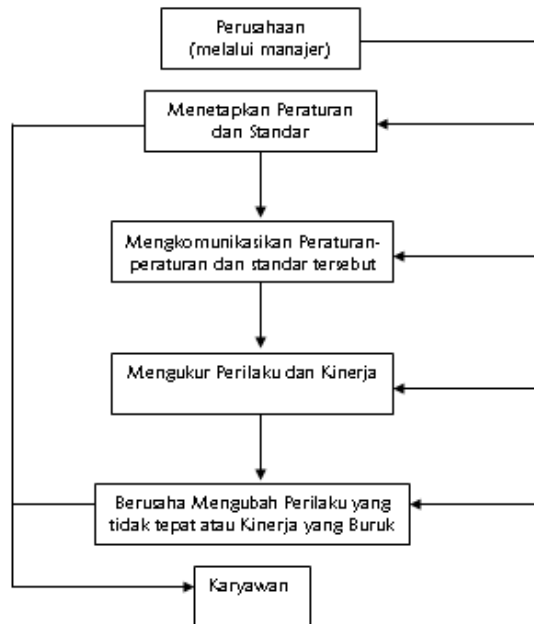
## RUANG LINGKUP DISIPLIN KERJA

Menurut Nitisemito (1992), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Oleh karena itu, dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

Hak-hak karyawan sudah menjadi pengenalan yang tepat kepada disiplin karyawan, karena hak-hak karyawan seringkali merupakan masalah dalam kasus-kasus disiplin karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2001), disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan organisasi. Mereka yang sering kali dipengaruhi oleh sistem disiplin di dalam



organisasi adalah para karyawan yang bermasalah. Untungnya karyawan yang bermasalah terdiri dari sejumlah kecil karyawan saja, namun sering kali mereka adalah pihak-pihak yang menjadi penyebab dalam kebanyakan situasi disiplin karyawan. Jika organisasi gagal menghadapi karyawan yang bermasalah, efek negatif kepada para karyawan dan kelompok kerja lainnya akan timbul. Masalah disiplin yang umum yang ditimbulkan para karyawan bermasalah antara lain absensi, bolos, defisiensi produktivitas, alkoholisme, dan ketidakpatuhan.



Gambar 3.1

Sistem Disiplin Kerja

Sumber : Mathis dan Jackson (2001)

Sistem disiplin karyawan seperti pada Gambar 3.1 dapat dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk karyawan bermasalah atau karyawan yang tidak produktif. Disiplin yang terbaik adalah jelas disiplin diri; karena sebagian besar orang memahami apa yang diharapkan dari dirinya di pekerjaan, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaannya secara efektif. Namun beberapa orang menyadari perlunya disiplin eksternal untuk membantu disiplin diri mereka. Filosofi ini telah menghasilkan perkembangan pendekatan disiplin positif.

Para ahli menyebutkan beberapa pendekatan untuk meningkatkan disiplin yang meliputi disiplin positif (preventif dan korektif) dan disiplin progresif.

## **PENDEKATAN DISIPLIN POSITIF**

Pendekatan disiplin positif dibangun berdasarkan filosofi bahwa pelanggaran merupakan tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa perlu hukuman. Dalam pendekatan ini, fokusnya adalah pada penemuan fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diharapkan, dan bukannya menggunakan hukuman untuk mencegah perilaku yang tidak diharapkan. Berikut adalah langkah-langkah dalam disiplin positif:

1. **Konseling:** dapat menjadi penting dalam proses pendisiplinan. Karena memberikan kesempatan kepadapara manajer dan supervisor untuk mengidentifikasikan gangguan perilaku kerja karyawannya dan mendiskusikan solusinya. Tujuan tahap ini adalah untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kebijakan dan peraturan organisasi. Pengetahuan tentang tindakan disiplin mungkin dapat mencegah pelanggaran. Penekanan ini sama dengan pencegahan kecelakaan. Konseling dan supervisor di dalam unit kerja dapat menimbulkan efek positif. Kadangkala, orang hanya perlu disadarkan akan peraturan organisasi.
2. **Dokumentasi tertulis:** jika perilaku karyawan tidak juga terkoreksi, maka penemuan kedua dilakukan antara supervisor dengan si karyawan. Jika tahap pertama dilakukan hanya secara lisan, maka tahap ini didokumentasikan dalam formulir tertulis. Sebagai bagian dari tahap ini, si karyawan dan supervisor menyusun solusi tertulis untuk mencegah munculnya persoalan yang lebih jauh.
3. **Peringatan terakhir:** ketika si karyawan tidak juga mengikuti solusi tertulis yang di catat dalam tahap kedua, maka pertemuan peringatan terakhir dilakukan. Dalam pertemuan ini si supervisor menekankan kepada karyawan pentingnya koreksi terhadap tindakan karyawan yang tidak tepat. Beberapa organisasi membuat keputusan satu-hari (*decision-day off*), di mana si karyawan diberikan satu hari libur dengan tetap menerima gaji untuk membangun organisasi, rencana kerja tertulis untuk memperbaiki perilaku bermasalah. Idenya adalah untuk memberikan kesan kepada si pelanggar tentang seriusnya persoalan ketetapan hati manajemen untuk melihat bahwa perilaku karyawan diubah.
4. **Pemberhentian:** jika si karyawan gagal mengikuti rencana kerja yang sudah disusun dan terjadi masalah perilaku yang lebih buruk, maka si supervisor akan memberhentikan si karyawan tersebut.

Disiplin positif terutama yang bersifat preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong karyawan mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan, yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri. Ini tentu saja mudah dipahami sebagai tanggung jawab yang melekat pada pimpinan. Untuk mencapai tujuan ini, metode yang perlu dilakukan adalah:

1. Karyawan mengetahui dan memahami standar. Memahami standar menjadi dasar dalam peningkatan disiplin. Bagaimana mungkin seorang karyawan dapat mematuhi standar tanpa mengetahui standar perilaku yang diinginkan organisasi, dan jika mereka tidak mengetahui dapat diprediksi, perilaku mereka tidak akan menentu.
2. Standar harus jelas. Standar dapat tidak jelas atau memiliki dwimakna, misal diminta untuk berpakaian lengkap. Lengkap itu, apakah harus bersepatu, celana panjang, dan baju, atau memakai sepatu, baju lengan panjang, dasi, dan jas.
3. Melibatkan karyawan untuk menyusun standar. Karyawan lebih mungkin akan mendukung standar yang mereka susun karena dengan diikutsertakannya mereka untuk menentukan standar, mereka akan memiliki komitmen yang lebih baik pada apa yang telah dibuat bersama.
4. Standar atau aturan dinyatakan secara positif, bukan negatif. Standar yang positif misalnya “mengutamakan keselamatan,” bukan dengan pernyataan negatif seperti “jangan ceroboh.”
5. Dilakukan secara komprehensif, yaitu melibatkan semua elemen yang ada yang terkait dalam organisasi (terpadu). Meningkatkan disiplin menyangkut pembenahan aspek-aspek lain yang terkait seperti sistem reward dan hukuman yang tepat, penyediaan fasilitas yang mendukung dalam pemenuhan standar yang sudah ditentukan, dan lain-lain.
6. Menyatakan bahwa standar dan aturan yang dibuat untuk kebaikan bersama.

Meskipun aturan telah diketahui, tidak tertutup kemungkinan adanya pelanggaran. Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan dalam bentuk disiplin korektif, yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya, yang tujuannya adalah:

1. Memperbaiki perilaku yang melanggar aturan
2. Mencegah orang lain melakukan tindakan serupa
3. Mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.

Kekuatan pendekatan positif ini dalam disiplin adalah fokusnya pemecahan masalah. Juga, karena karyawan merupakan partisipan aktif selama proses tersebut, maka organisasi yang juga menggunakan pendekatan ini cenderung memenangkan tuntutan hukum jika karyawan mengajukan tuntutan. Kesulitan terutama dengan pendekatan positif terhadap disiplin adalah jumlah waktu yang sangat lama untuk melatih para supervisor dan manajer yang diperlukan agar dapat menjadi konselor yang efektif. Juga, proses ini kadangkala mengambil lebih banyak waktu atasan dibandingkan dengan pendekatan disiplin progresif sebagaimana didiskusikan berikut ini.

#### **PENDEKATAN DISIPLIN PROGRESIF**

Disiplin progresif melembagakan sejumlah langkah dalam membentuk perilaku karyawan. Kebanyakan prosedur disiplin progresif menggunakan peringatan lisan dan tertulis sebelum berlanjut ke PHK. Dengan demikian, disiplin progresif menekankan bahwa tindakan-tindakan dalam memodifikasi perilaku akan bertambah berat secara progresif (bertahap), jika si karyawan tetap menunjukkan perilaku yang tidak layak. Sebagai contoh, di sebuah organisasi manufaktur, tidak memberitahukan jika seorang karyawan absen mungkin akan menyebabkan timbulnya skorsing untuk pelanggaran yang ketiga kali di tahun yang sama. Skorsing mengirimkan pesan yang sangat kuat kepada karyawan bahwa perilaku yang tidak diharapkan haruslah diubah atau PHK mungkin saja akan terjadi.

Seorang karyawan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan sebelum diberhentikan. Dengan mengikuti urutan progresif akan memastikan bahwa sifat dan keseriusan masalah telah dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan.

Tidak seluruh langkah dalam prosedur disiplin progresif diikuti pada kasus-kasus tertentu. Beberapa pelanggaran serius tertentu dikecualikan dari prosedur progresif ini dan mungkin akan langsung timbul PHK. Beberapa pelanggaran umum yang menyebabkan PHK langsung adalah sebagai berikut:

- Pencemaran di pekerjaan
- Pemilikan senjata
- Penggunaan alkohol dan obat-obatan di pekerjaan
- Berkelahi
- Pencurian
- Memalsukan aplikasi kerja

Langkah progresif difungsikan sebagai kontrol sosial dan individu tertuju untuk karyawan sehingga tindakan karyawan di luar ketentuan yang disepakati dapat dibatasi sekecil mungkin. Untuk dapat mencapai tujuan ini, tindakan (sering disebut tindakan disipliner) harus berorientasi pada:

1. Bersifat mendidik, artinya mengakibatkan terjadinya perubahan perilaku. Dengan cara bahwa tindakan indisipliner harus menunjukkan konsekuensi yang tidak baik bagi diri sendiri, yang biasanya tidak diinginkan seseorang, dan segera dilakukan untuk menunjukkan adanya kaitan langsung antara pelanggaran dengan akibatnya, memberikan konsekuensi yang sesuai, dan berlaku bagi semua orang. Ini seperti seseorang yang memegang tungku panas (*hot stove-rule*) bila disentuh akan segera terasa panasnya, dan ini berlaku secara konsisten bagi semua orang.
2. Memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan, yang sering disebut dengan tindakan disiplin progresif, yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat. Tindakan indisipliner dapat ditindak melalui proses:
  - a. teguran lisan, kalau masih terulang
  - b. teguran tertulis (yang menjadi catatan negatif bagi karyawan), kalau masih terulang
  - c. skorsing satu bulan, kalau masih terulang
  - d. memecat karyawan tersebut.

Tindakan-tindakan tersebut hanya sebagai kerangka umum yang didasarkan pada pendekatan rasional. Dalam praktik, tindakan untuk meningkatkan disiplin yang dilakukan oleh beberapa organisasi sangat bervariasi dan melibatkan seni dalam manajemen. Sebagai contoh, dalam *World Executive's Digest* digambarkan sebuah organisasi kecil mengalami masalah tingkat keterlambatan

masuk kerja para pekerjanya. Pemilik kemudian mengajak bicara secara individual karyawannya. Dia mengumpulkan mereka dan mengutarakan keprihatinannya tentang keterlambatan dan memohon untuk diperbaiki. Hasilnya tidak begitu menggembirakan. Setelah itu ia menggunakan kamera polaroid selama 30 menit sejak kantor dibuka. Pada sore harinya organisasi memasang foto karyawan di papan pengumuman dengan jam kedatangannya. Hasilnya adalah karyawan yang datang tepat pukul 9 tidak ada, yang datang 9.15 hanya satu orang, dan yang datang pukul 9.30 ada delapan orang. Pada minggu-minggu berikutnya terjadi perbaikan mengenai waktu kehadiran karyawan, seperti yang diharapkan.

### **MENGAPA DISIPLIN TIDAK DIGUNAKAN**

Beberapa manajer enggan menggunakan disiplin. Berikut alasan mengapa disiplin mungkin saja tidak digunakan:

1. Budaya organisasi mengenai disiplin: satu faktor yang mempengaruhi penggunaan disiplin adalah budaya perusahaan dan keinginan manajemen untuk menggunakan disiplin. Jika “norma” organisasi adalah untuk menghindari pemberian hukuman kepada karyawan bermasalah, maka manajer cenderung tidak menggunakan disiplin. Keengganan untuk menggunakan disiplin ini juga sampai kepada PHK karyawan bermasalah.
2. Kurangnya dukungan: banyak manajer tidak berkeinginan menggunakan disiplin, karena khawatir keputusan mereka tidak akan didukung oleh manajemen yang lebih tinggi. Tingkat dukungan juga merupakan fungsi budaya organisasi.
3. Rasa bersalah: beberapa manajer merasa bahwa sebelum mereka jadi manajer, mereka juga melakukan kesalahan yang sama seperti karyawannya, sehingga mereka tidak dapat mendisiplinkan orang lain untuk kesalahan yang biasa mereka lakukan.
4. Kehilangan persahabatan: para manajer yang membiarkan dirinya menjadi terlalu bersahabat mungkin cemas kehilangan persahabatan tersebut jika disiplin digunakan.
5. Hilangnya waktu: disiplin, jika digunakan sebagaimana mestinya, memerlukan sejumlah waktu untuk pendisiplinan, khususnya jika tindakan disiplin tersebut dapat saja diubah berdasarkan tinjauan dari manajemen yang lebih tinggi.

6. Takut adanya tuntutan hukum: para manajer semakin khawatir akan dituntut jika mendisiplinkan seseorang, khususnya dalam mengambil langkah pendisiplinan final seperti PHK.

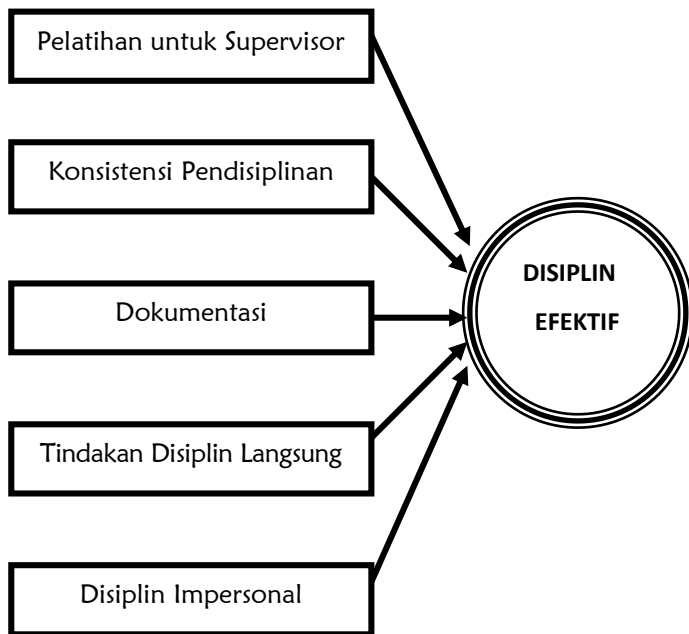
### **HUKUM PANCI MEMBARA (*THE RED-HOT STOVE RULE*)**

Hukum Panci Membara dari Douglas McGregor menawarkan analogi dalam menyentuh panci yang membara merupakan tindakan disiplin yang efektif. Aturan ini mengumpamakan pengendalian tindakan disiplin dengan menyentuh tungku panas. Ada empat prinsip pokok pada *hot stove rule*, yaitu:

1. Peringatan, karena mengetahui bahwa tungku itu panas, maka disadari bahwa jika menyentuhnya akan terbakar. Prinsip ini mengandung makna bahwa jika setiap karyawan melanggar aturan akan mendapat sanksi.
2. Proses pembakarannya langsung, sanksi langsung dikenakan kepada karyawan yang melanggar aturan, tidak diberikan pada kesempatan yang lain.
3. Pembakarannya konsisten (membakar semua yang menyentuhnya), sanksi hukuman diberikan kepada siapa saja yang terbukti melanggar aturan, tidak pandang bulu.
4. Pembakarannya tidak menyangkut kepribadian, sanksi diberikan kepada karyawan karena karyawan melanggar aturan, terpisah dari pertimbangan kepribadiannya. Tindakan dan disiplin selalu tampak dalam kesatuan.

### **DISIPLIN YANG EFEKTIF**

Karena persoalan legal, para manajer harus memahami disiplin dan bagaimana mengadministrasikannya secara tepat. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, dan bukannya kepada si karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah meningkatkan kinerja.



Gambar 3.2  
 Disiplin Efektif  
 Sumber : Mathis dan Jackson (2001)

Disiplin dapat secara positif dihubungkan dengan kinerja, di mana hal ini mengejutkan orang-orang yang beranggapan bahwa disiplin dapat merusak perilaku. Para karyawan dapat saja menolak tindakan disiplin yang tidak adil dari manajernya, Namun tindakan yang diambil untuk mempertahankan standar yang sudah ditetapkan dapat mendorong adanya norma kelompok dan menghasilkan peningkatan kinerja kerja dan rasa keadilan. Sebuah kelompok kerja dapat saja mempersepsikan bahwa ketidakadilan telah terjadi ketika seorang individu melanggar standar yang ada. Individu yang melanggar standar mungkin juga melanggar norma kelompok, sehingga tidak adanya pendisiplinan dapat menyebabkan persoalan juga untuk kelompok tersebut dan tidak hanya untuk manajer. Keadilan distributif dan prosedural menegaskan bahwa jika seseorang manajer mentolerir suatu perilaku yang diharapkan, kelompok dapat menjadi hal tersebut tidak adil. Beberapa faktor yang mengarah kepada praktik disiplin yang efektif di organisasi ditunjukkan pada Gambar 3.2 dan akan didiskusikan di bagian berikut ini.



## **Pelatihan Untuk Supervisor**

Pelatihan untuk supervisor dan manajer tentang kapan dan bagaimana disiplin digunakan merupakan hal yang krusial. Penelitian Cole (1997) menunjukkan bahwa melatih para supervisor tentang keadilan prosedural sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan maupun pihak lain melihat tindakan yang lebih adil dibandingkan dengan disiplin yang dilakukan oleh supervisor yang tidak terlatih. Apa pun pendekatan disiplin yang digunakan, adalah penting untuk memberikan pelatihan mengenai keterampilan konseling dan komunikasi, karena supervisor dan manajer akan menggunakannya saat berurusan dengan masalah kinerja karyawannya.

## **Konsistensi Dari Tindakan Pendisiplinan**

Para manajer yang mengadministrasikan pendisiplinan haruslah mempertimbangkan efek tindakan disiplin yang diambil manajer lain dan tindakan disiplin lainnya yang diambil di masa lalu. Disiplin yang konsisten membantu menetapkan batasan dan menginformasikan orang-orang mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan. Disiplin yang inkonsisten dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian.

## **Dokumentasi**

Disiplin yang efektif mengharuskan adanya penyimpanan data tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada para karyawan. Dalam sejumlah kasus, tidak adanya pemberitahuan tertulis telah digunakan untuk mendukung argumentasi karyawan bahwa dia “tidak tahu apa-apa”.

## **Tindakan Disiplin yang Segera**

Sebagai tambahan, disiplin yang efektif harus langsung. Makin lama waktu yang terentang antara pelanggaran dan tindakan disiplin, maka makin kurang efektiflah tindakan disiplin tersebut.

## **Disiplin yang Impersonal**

Pada akhirnya, disiplin yang efektif haruslah ditangani secara impersonal. Para manajer memang tidak dapat membuat tindakan disiplin menjadi suatu pengalaman yang menyenangkan dengan cara menyampaikannya secara impersonal dan memfokuskan kepada perilakunya, bukan ke orangnya. Juga, manajer harus membatasi seberapa emosionalnya mereka dalam suatu sesi pendisiplinan. Memang jelas, para karyawan akan sedikit marah, kecewa, atau agak emosional. Namun adalah penting bahwa supervisor yang menegakkan disiplin tadi harus menghindarkan diri dari tingkat emosional yang sama tingginya dengan karyawannya.

## **PEMBERHENTIAN: LANGKAH FINAL DISIPLIN**

Tahap akhir dari proses pendisiplinan adalah pemberhentian (PHK). Seorang manajer dapat saja merasa bersalah ketika memberhentikan karyawannya, dan kadangkala rasa bersalah itu beralasan. Jika seorang karyawan gagal, dapat saja dikarenakan si manajer tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang tepat. Mungkin si karyawan tidak cukup dilatih, atau mungkin manajemen gagal menetapkan kebijakan yang efektif. Para manajer bertanggungjawab terhadap para karyawannya, dan pada tingkat tertentu, mereka juga “kebagian” kesalahannya jika ada kegagalan.

Baik pendekatan positif maupun progresif terhadap disiplin menunjukkan bahwa jika PHK digunakan, adalah jelas bahwa si karyawan sudah diberi peringatan sebelumnya mengenai seriusnya persoalan kinerja mereka. Memberhentikan karyawan karena mereka tidak menepati janji tampaknya lebih seimbang dan dapat dipertahankan di depan dewan juri. Juga, sistem yang demikian tampaknya menurunkan reaksi emosional yang dapat menyebabkan karyawan yang di PHK mengajukan tuntutan.

Ketika PHK terjadi, alasan pemberhentian haruslah dinyatakan secara jelas. setiap usaha “mempermanis” alasan-alasan tampaknya justru membingungkan karyawan. Dan dapat melemahkan posisi legal pengusaha jika keputusan PHK tersebut ditentang. Banyak organisasi memberikan surat atau memo khusus, di mana memberikan bukti bahwa si karyawan sudah diberitahukan mengenai keputusan PHK tersebut.

Kadangkala, adalah berguna bagi perwakilan Sumber Daya Manusia maupun atasan dan manajer si karyawan untuk menghadiri pertemuan PHK tersebut, sehingga kemudian saksi tambahan ada saat kejadian. Akhirnya, selama masa diskusi pemberhentian ini adalah penting bahwa para supervisor dan pihak lainnya tetap bersikap profesional dan tenang, dan bukannya menjadi emosional atau membuat komentar-komentar yang sarkastik dan menghina.

## **PENELITIAN TENTANG DISIPLIN KERJA**

1. Aimee L. Franklin & Javier F. Pagan (2009) meneliti tentang Peran Keadilan Prosedural Dalam Manajemen Personalia Publik: Hasil empiris dari Departemen Pertahanan. Manajer sering dihadapkan dengan bukti pelanggaran karyawan. Tindakan disiplin tergantung pada apakah mereka (karyawan) suka atau tidak suka terhadap kebijakan yang ada. Sistem disiplin yang dirancang secara buruk dapat mengakibatkan beberapa pelanggaran dalam praktik disiplin. Disiplin yang tidak konsisten dapat menyebabkan kerugian dalam produktivitas dan mengurangi semangat kerja karyawan. Beberapa literatur masih ada yang sedikit menawarkan dalam bentuk bimbingan untuk pengembangan aktivitas sumber daya manusia.

Artikel ini mengeksplorasi tentang literatur normatif mana yang memiliki nilai penjelasan untuk memahami variasi dalam praktik disiplin. Artikel ini menunjukkan dua kelompok faktor yang memiliki efek kausal pada praktik disiplin. Faktor-faktor nyata adalah mereka menggambarkan praktik resmi yang diharapkan organisasi untuk dapat di lakukan oleh karyawannya. Faktor-faktor yang tidak berwujud memberikan isyarat untuk menjelaskan mengapa strategi informal muncul sebagai praktik yang berhasil untuk menyelesaikan sesuatu. Dalam menggunakan konsepsi budaya organisasi, artikel menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap keputusan tentang pendisiplinan karyawan.

2. Mark Alexander (2000) meneliti tentang Masalah Kinerja Karyawan dan Disiplin Dengan Pendekatan Baru. Sistem inovatif kinerja yang tinggi telah menghasilkan kemajuan yang signifikan dalam kualitas kehidupan kerja dan efektivitas organisasi, namun literatur pengembangan organisasi penuh dengan analisis inisiatif, tidak membahas secara rinci masalah pengelolaan kinerja karyawan dan disiplin dalam konteks kinerja yang tinggi dengan sistem yang baru.

Studi ini membantu untuk mengisi kesenjangan dengan menyediakan panduan lengkap untuk mengembangkan pendekatan baru yang digunakan untuk mendiagnosa dan memecahkan masalah kinerja dan disiplin, pendekatan yang menghindari lingkaran permusuhan serta mendorong manajemen dan tenaga kerja untuk bekerja sama dalam mencari solusi yang saling menguntungkan diantara karyawan dan pihak organisasi.

3. Violanti J.M (2011) meneliti tentang Stres Kebijakan Organisasi: Berdampak Pada Disiplin Yang Negatif. Berdasarkan studi sebelumnya bahwa kebijakan organisasi dianggap sebagai stressor kerja bagi bawahan. Faktor stres yang berasal dari kebijakan organisasi yang berlebihan atau tingkat disiplin yang tidak adil di antara bawahan. Kebijakan organisasi dapat dianggap sebagai hukuman birokrasi terpusat, di mana penekanan ditempatkan pada apa yang salah dan tidak pada perilaku yang tepat atau pujian.

Disiplin sangat penting dalam pekerjaan, penting bahwa disiplin tersebut secara tepat diberikan untuk menghindari stres dan perasaan terabaikan oleh organisasi. Penelitian ini memberikan gambaran umum dari kebijakan disiplin yang ada di organisasi dan sebagai contoh program positif berbasis disiplin alternatif.

4. K. Cameron & A. Caza (2004) meneliti tentang Kontribusi Disiplin Terhadap Organisasi Beasiswa Positif. Beasiswa organisasi positif adalah studi tentang apa yang positif, berkembang, dan kehidupan dalam organisasi. Positif mengacu pada peningkatan dinamika dan hasil dalam organisasi. Organisasi mengacu pada proses dan dinamika yang terkait di dalam dan melalui organisasi, khususnya dengan mempertimbangkan konteks dimana fenomena positif terjadi. Beasiswa mengacu pada penyelidikan ilmiah, berbasis teoritis, dan penyelidikan secara ketat pengaturan organisasi yang positif. Artikel ini memperkenalkan bidang studi baru dan mengidentifikasi beberapa hal yang merupakan kontribusi utama, termasuk disiplin.
5. Penelitian dari Fajar W. Silvie Yuni (2010) meneliti tentang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden yang disebarkan melalui daftar kuesioner pada 21 orang karyawan pada PT. PDAM Delta Tirta Di Sidoarjo dengan menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*.

Variabel bebas yang digunakan yaitu disiplin kerja (X1), motivasi kerja (X2), dan stres kerja (X3) sedangkan variabel terikatnya adalah prestasi kerja karyawan (Y) serta dianalisa dengan analisis regresi linear berganda.

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji statistik untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel bebas disiplin kerja (X1), motivasi kerja (X2), dan stres kerja (X3) sedangkan variabel terikatnya adalah prestasi kerja karyawan pada PT. PDAM Delta Tirta di Sidoarjo (Y) yang berarti secara keseluruhan faktor-faktor variabel bebas berpengaruh secara parsial dan nyata terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. PDAM Delta Tirta di Sidoarjo. Secara parsial atau individu disiplin kerja (X1) terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. PDAM Delta Tirta Sidoarjo (Y). Diketahui secara parsial variabel disiplin kerja (X1) tidak berpengaruh secara nyata terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. PDAM Delta Tirta Sidoarjo (Y).

6. Penelitian dari Fajar Kurniawan Saputra (2007) meneliti tentang Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Ajaran 2005/2006. Permasalahan dpada penelitian ini adalah adakah pengaruh motivasi dan disiplin terhadap prestasi belajar siswa kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Pelajaran 2005/2006 dan seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin terhadap prestasi belajar secara bersama-sama siswa kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Pelajaran 2005/2006.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara motivasi dan disiplin terhadap prestasi belajar siswa kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Pelajaran 2005/2006 dan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin terhadap prestasi belajar secara bersama-sama siswa kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Pelajaran 2005/2006.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh siswa kelas XI SMA Negeri 12 Semarang berjumlah 298 siswa dari 7 kelas. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel penelitian ini adalah dengan menggunakan *proportional random sampling* yang mengacu pada rumus Slovin sehingga diperoleh 75 siswa yang akan digunakan sebagai sampel penelitian.

Variabel pada penelitian ini adalah motivasi (X1) dan disiplin siswa (X2) sebagai variabel bebas serta pretasi belajar sebagai variabel terikat (Y). Teknik pengambilan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik kuesioner (angket) dan dokumentasi.

Hasil pengujian dengan menggunakan program SPSS diketahui nilai signifikansi untuk variabel motivasi sebesar 0.014 sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh antara motivasi belajar terhadap prestasi belajar siswa di SMA Negeri 12 Semarang, atau  $H_a$  diterima. Untuk variabel disiplin belajar diketahui nilai signifikansi sebesar 0.019 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara disiplin belajar terhadap prestasi siswa di SMA Negeri 12 Semarang, atau  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian secara simultan diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000 sehingga dapat disimpulkan ada pengaruh antara motivasi belajar dan disiplin belajar terhadap prestasi siswa di SMA Negeri 12 Semarang, atau  $H_a$  diterima. Hasil perhitungan koefisien determinasi diketahui bahwa besarnya pengaruh antara  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  sebesar 0.204 atau 20.4%. Sedangkan sisanya sebesar 79.6% dipengaruhi faktor lain yang tidak diungkap pada penelitian ini.

7. Penelitian dari Regina Aditya Reza (2010) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan pada penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linear berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian dari Rinda Puspitaningtyas (2009) meneliti tentang Pengaruh Disiplin Belajar dan Fasilitas Belajar Terhadap Prestasi Belajar IPS Pada Siswa Kelas VIII SMP Negeri 2 Kartasura Tahun 2008/2009. Tujuan penelitian ini adalah: 1) Mengetahui pengaruh disiplin belajar siswa terhadap prestasi belajar mata pelajaran IPS. 2) Mengetahui pengaruh fasilitas belajar siswa terhadap prestasi belajar mata pelajaran IPS, 3) Mengetahui pengaruh disiplin belajar

dan fasilitas belajar siswa terhadap prestasi belajar IPS pada Siswa Kelas VIII SMP Negeri 2 Kartasura Tahun 2008/2009.

Penelitian mengambil lokasi di SMP Negeri 2 Kartasura. Populasi pada penelitian ini adalah siswa kelas VIII di SMP Negeri 2 Kartasura. Pada penelitian ini anggota populasi adalah sebanyak 240 siswa, sampel diambil sebanyak 142 siswa. Data pengaruh disiplin belajar dan fasilitas belajar diperoleh melalui angket, sedangkan data prestasi belajar IPS diperoleh melalui dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa disiplin belajar dan fasilitas belajar terhadap prestasi belajar IPS diperoleh persamaan:  $Y = 10,812 + 0,416X_1 + 0,383X_2$ . Uji F diperoleh  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $145,972 > 3,06$  (taraf signifikansi 5%) berarti antara disiplin belajar dan fasilitas belajar secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi belajar IPS. Uji t untuk variabel disiplin belajar siswa diperoleh  $t_{hitung} >$  dari t tabel atau  $8,064 > 1,98$  dan untuk variabel fasilitas belajar diperoleh  $t_{hitung} >$  t tabel atau  $5,850 > 1,98$  (taraf signifikansi 5%). Kedua variabel tersebut secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap prestasi belajar IPS siswa kelas VIII di SMP Negeri 2 Kartasura. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,677 ini menunjukkan bahwa variabel disiplin belajar dan fasilitas belajar berpengaruh terhadap prestasi belajar IPS sebesar 67,7%. Sedangkan sisanya sebesar 32,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. Besarnya sumbangan relatif untuk variabel  $X_1$  sebesar 51,68%, untuk  $X_2$  sebesar 48,32% dan besarnya sumbangan efektif untuk  $X_1$  sebesar 35% dan untuk  $X_2$  sebesar 32,74%.

9. Penelitian T. Nurhaida (2010) meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara. Untuk meningkatkan dan mengembangkan Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah tersebut dalam menjalankan kegiatannya diperlukan para pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai maka harus diperhatikan lingkungan kerja yang kondusif dan disiplin kerja yang tinggi pula.

Rumusan masalah pada penelitian ini: (1) Sejauhmana pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara? (2) Sejauhmana pengaruh kepemimpinan

terhadap disiplin kerja pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara?

Teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini adalah teori Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja, disiplin kerja, prestasi kerja, dan kepemimpinan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan survei, jenis penelitian yang digunakan deskriptif kuantitatif dan sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research*.

Populasi pada penelitian ini berjumlah 72 orang dengan sampel 42 orang. Metode pengumpulan data dengan wawancara, penyebaran daftar pertanyaan dan studi dokumentasi. Model analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis pertama adalah regresi berganda dan hipotesis kedua regresi sederhana.

Hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja secara serempak maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, dan secara parsial yang berpengaruh paling dominan adalah disiplin kerja. Sedangkan hasil penelitian hipotesis kedua menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Secara serempak lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara. (2) kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara.

#### **INDIKATOR PENGUKURAN DISIPLIN KERJA**

Berdasarkan faktor-faktor yang menentukan efektivitas disiplin kerja dari Mathis dan Jackson (2001), maka pengukuran disiplin kerja dapat dipandu dengan daftar pertanyaan seperti sebagai berikut:

1. Organisasi telah menyampaikan informasi tentang konsekuensi berupa tindakan disiplin dari setiap pelanggaran yang dilakukan karyawan  
[ ] Sangat Setuju [ ] Setuju [ ] Tidak Setuju [ ] Sangat Tidak Setuju



2. Manajer telah memahami tentang peraturan kerja di organisasi  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
3. Manajer telah bersikap tegas terhadap setiap karyawan yang melakukan pelanggaran atau kesalahan kerja  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
4. Manajer secara konsisten memberikan tindakan disiplin ke setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
5. Tindakan disiplin kepada setiap karyawan dilakukan sesuai prosedur yang berlaku  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
6. Tindakan disiplin secara langsung segera dilakukan ke setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
7. Penyampaian tindakan disiplin kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja telah dilakukan secara benar dan tidak menyinggung perasaan karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

Proses penerapan disiplin kerja yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya berhenti pada tahap implementasi saja, namun juga tahap evaluasi pelaksanaannya. Oleh karena itu setelah melakukan evaluasi dengan menggunakan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, pihak pengelola selanjutnya melakukan pengembangan program disiplin melalui adaptasi dan evaluasi kekurangan yang terjadi serta kontrol terhadap konsistensi pelaksanaannya.

## **PENUTUP**

Pada umumnya para pelaku di organisasi menganggap disiplin kerja dipandang sebagai suatu penerapan modifikasi perilaku untuk karyawan yang bermasalah atau karyawan yang tidak produktif. Meski pendapat tersebut tidak sepenuhnya salah, setidaknya disiplin menyebabkan kontrol perilaku kerja yang lebih baik meski sebenarnya disiplin yang terbaik adalah jenis disiplin

diri. Disiplin pada diri sendiri mengarah kepada apa yang diharapkan dari pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan biasanya karyawan diberi kepercayaan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif. Meski demikian beberapa orang menyadari perlunya disiplin eksternal untuk membantu disiplin diri mereka.

Kedisiplinan karyawan harus ditanamkan sebagai rasa tanggung jawab kewajibannya secara sadar tanpa rasa takut terhadap sanksi-sanksi dari atasannya jika memang merasa benar. Dengan demikian disiplin kerja yang ditanamkan pimpinan pada karyawan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena karyawan menyadari kewajibannya dan mengutamakan hasil kerja dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar peraturan-peraturan sudah ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan. Kedisiplinan yang berjalan secara adil dan konsisten memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alexander, Mark. 2000. Employee Performance And Discipline Problems: A New Approach. Current Issues Series. *Journal Canadian Cataloging in Publication Data*
- Cameron, K., & Caza, A. 2004. Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *Journal American Behavioral Scientist*. Vol 47, 731–739.
- Cascio, W. F. 1995. *Managing Human Resources, Productivity Quality of Work Life Profits*. McGraw Hill Series in Management. United States of America
- Cole, Nina D. 1997. "Effect of Training in Procedural Justice on Perception of Disciplinary Fairness by Unionized Employees and Disciplinary Subject Matters Experts", *Journal of Applied Psychology* 82, p.699-705
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Prentice Hall, Inc. New Jersey. United States of America

- Franklin, Aimee L. & Javier F. Pagan. 2009. The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 19: 125-143
- J.M, Violanti. 2011. Police Organizational Stress: The Impact Of Negative Discipline. *International Journal Of Emergency Mental Health*. Vol. 13 (1) : 31-6
- Kreitner, Robert & Fred Luthans. 1984. "A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorist Mellowing Out", *Organizational Dynamics*, Autumn, p.63
- Mathis R.L. & Jackson J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- Mondy, R. Wayne and Noe Robert M. 1993. *Human Resources Management For South East Asia and Hongkong*. Second edition. Simon & Schuster (Asia) Pte. Ltd. Singapore
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia. Cetakan Delatan. Jakarta
- Nurhaida, T. 2010. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah I Nanggroe Aceh Darussalam - Sumatera Utara*. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan
- Puspitaningtyas, Rinda. 2009. *Pengaruh Disiplin Belajar dan Fasilitas Belajar Terhadap Prestasi Belajar IPS Pada Siswa Kelas VIII SMP Negeri 2 Kartasura Tahun 2008/2009*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Reza, Regina Aditya. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Skripsi. Universitas Diponegoro. Semarang
- Saputra, Fajar Kurniawan. 2007. *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Prestasi Belajar Siswa Kelas XI SMA Negeri 12 Semarang Tahun Ajaran 2005/2006*. Skripsi. Universitas Negeri Semarang
- Silvie Yuni, Fajar W. 2010. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. PDAM Delta Tirta Sidoarjo*. Skripsi. UPN "Veteran" Jatim

# 4. UPAYA MENCAPAI KEPUASAN KERJA

## PENDAHULUAN

Operasional suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan lancar bila tidak memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan secara tepat. Beberapa kejadian yang merugikan organisasi dapat saja terjadi bila hal organisasi tidak berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan secara tepat. Munculnya fenomena seperti kemangkiran, rendahnya produktivitas, timbulnya kegelisahan, terjadinya tuntutan yang berakibat dengan mogok kerja, mencerminkan rendahnya tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi yang menunjukkan pula ketidakpuasan karyawan. Ketidakpuasan kerja yang terjadi kemudian akan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang mutlak dimiliki oleh seorang karyawan merupakan kewajiban bagi seorang pemimpin. Upaya memuaskan karyawan merupakan salah satu pekerjaan manajemen yang sederhana dan yang paling rumit. Kepuasan kerja merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah pada perolehan imbalan. Setelah mereka yakin organisasi dapat memenuhi kewajiban kepada mereka maka karyawan pun melakukan kewajibannya. Oleh karena itu bagaimana upaya organisasi untuk menciptakan kepuasan karyawan akan diulas pada bagian selanjutnya.

## DEFINISI KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti motivasi dan semangat kerja, produktivitas atau prestasi kerja, dan bentuk perilaku kerja lainnya. Siklus dari respon-stimulus-respon perilaku karyawan ini selalu terjadi berulang-ulang dan terus berkembang. Sebagai contoh adalah tentang hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan kerja (Reksohadiprodo dan Handoko, 2003). Sebaliknya pencapaian kepuasan kerja

akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja lanjutan. Contoh lainnya adalah berdasarkan pendekatan ilmiah maupun non ilmiah dapat dinyatakan bahwa karyawan-karyawan yang puas terhadap pekerjaannya adalah karyawan-karyawan yang produktif. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat difungsikan sebagai variabel antara dalam pengamatan perilaku karyawan secara ilmiah.

Ada beberapa pendapat yang mendefinisikan kepuasan kerja. Menurut Schemerhorn et al. (1991), kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi tentang sejauh mana karyawan merasakan secara positif atau negatif berbagai ragam dimensi dari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap seorang individu terhadap pekerjaannya, di mana ada tiga dimensi penting pada kepuasan kerja tersebut. Pertama, kepuasan kerja adalah suatu tanggapan (response) emosional pada suatu situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh kesesuaian antara hasil dan harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang terkait.

Menurut Handoko (1992), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kami mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tanggapan secara kognisi dan afeksi dari seorang karyawan terhadap segala hasil pekerjaan atau kondisi-kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja dan atasan.

### **DETERMINAN KEPUASAN KERJA**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pembentukan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (2001), seseorang tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, kebijakan organisasi, dan lingkungan kerja tertentu yang memungkinkan untuk tidak sesuai atau sesuai dengan dirinya.

Pendapat Stephen P. Robbins tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji saja, namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, serta faktor lainnya seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan.

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Menurut Mangkunegara (2000), kepuasan kerja tersusun dari beberapa faktor, yaitu kondisi pekerjaan, hubungan rekan kerja, supervisi/pengawasan, prestasi/karir, dan kompensasi. Fred Luthans (1998) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri. Isi dari pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama dari kepuasan. Hal ini meliputi kemampuan pekerjaan, menyediakan tugas-tugas penting.
2. Pembayaran. Karyawan melihat pembayaran tersebut sebagai cerminan bagaimana organisasi melihat kontribusi mereka terhadap organisasi.
3. Promosi. Kesempatan promosi mempunyai pengaruh yang luas terhadap kepuasan kerja.
4. Pengawasan. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *employee centeredness* dan partisipasi. *Employee centeredness* yang diukur dengan tingkat ketertarikan personal kepada karyawan yang ditunjukkan dengan memeriksa hasil-kerja bawahan, memberikan nasehat kepada bawahan, dan melakukan komunikasi yang baik. Partisipasi yaitu mengizinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
5. Suasana kerja. Suasana kerja seperti rekan sekerja, kerjasama yang erat atau kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur, dan nyaman.

Kami memperluas gagasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan seperti sebagai berikut:

1. Faktor Gaji yang berhubungan dengan jumlah imbalan untuk seseorang sebagai hasil pelaksanaan kerja. Faktor ini akan ditinjau oleh karyawan apakah sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukannya.
2. Faktor Aplikasi Pekerjaan. Faktor ini mengarah kepada isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang dapat memuaskannya sehingga dapat menyebabkan kenyamanan bekerja.

3. Faktor Rekan Kerja yang mengarah kepada teman-teman atau kepada siapa saja seseorang berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan tentu saja hal ini dapat berpengaruh terhadap terbentuknya kepuasan kerja.
4. Faktor Pimpinan. Faktor ini berhubungan dengan gaya kepemimpinan seorang pimpinan yang memiliki karakter tertentu saat memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat menyenangkan bagi seseorang atau tidak, dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Faktor Promosi atau Pengembangan Karier. Seseorang dapat mengembangkan kariernya melalui kenaikan jabatan. Pengembangan karier yang dapat membentuk kepuasan kerja didasarkan pada azas prestasi kerja dan harus bersifat terbuka dan jelas. Faktor ini jelas mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang. Simamora (1995) menyatakan bahwa konsekuensi keberhasilan dan kegagalan karier terkait erat dengan konsepsi diri, identitas, dan kepuasan individu. Karier berkaitan dengan kepuasan individu, di dalam organisasi maupun dalam kehidupannya. Artinya, bila orang mendapat jaminan karier yang baik, maka ia akan puas dan bekerja dengan sungguh-sungguh. Sebaliknya, bila tidak ada jaminan karier yang baik, maka orang menjadi tidak puas dan sulit diharapkan untuk bekerja dengan baik. Perencanaan karier telah menjadi persoalan besar dalam organisasi selama beberapa tahun terakhir.
6. Faktor Lingkungan Kerja. Faktor ini mencakup lingkungan secara fisik dan secara psikologis.
7. Faktor Produk Organisasi. Faktor ini mengarah kepada merek dari produk-produk yang dihasilkan oleh organisasi yang dapat berbentuk jasa maupun barang. Sebagai contoh adalah seseorang mungkin saja langsung merasakan kepuasan kerja saat dia bekerja di suatu organisasi terkenal. Kasus lainnya adalah seseorang sangat puas setelah mengetahui produk dari organisasi tempat dia bekerja, berhasil menjadi pemimpin pasar.

Selain faktor-faktor tersebut, pendapat lain menyatakan bentuk lain dari determinan kepuasan kerja. Hal ini berdasarkan beberapa studi tentang pentingnya perbedaan karakteristik pekerjaan menemukan secara konsisten bahwa sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari

kepuasan kerja. Beberapa studi terakhir telah berusaha mengidentifikasi dimensi penting dari materi pekerjaan dan mengetahui bagaimana kepuasan karyawan ditentukan bersama-sama oleh materi pekerjaan dan sifat-sifat individu. Menurut Wexley dan Yuki (2003), studi yang mendalam dari tipe ini dilakukan oleh Hackman dan Oldham Tahun 1975. Mereka mengoperasikan daftar pertanyaan yang dikenal dengan Job Diagnostic Survey untuk beberapa ratus karyawan yang bekerja pada 62 jenis pekerjaan. Berikut ini lima “dimensi inti” tersebut.

#### 1. Ragam Keterampilan

Ragam keterampilan (*skill variety*) mengarah pada tingkat dimana suatu pekerjaan menuntut ragam jenis aktivitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, yang mencakup penggunaan ragam keterampilan dan bakat pekerja. Semakin besar keragaman aktivitas yang dilaksanakan oleh seorang pekerja, pekerjaan tersebut semakin tidak menjemukan. Pekerjaan-pekerjaan yang sangat membosankan adalah pekerjaan dengan aktivitas-aktivitas yang sama, sederhana dan berulang-ulang di setiap hari kerja. Suatu pekerjaan yang mencakup semakin banyak keterampilan dan bakat yang relevan dengan identitas diri pekerja, karyawan semakin lebih merasakan bahwa ia melaksanakan pekerjaan yang berarti ketimbang sekedar “menepati waktu”.

#### 2. Identitas Pekerjaan

Identitas pekerjaan (*task identity*) adalah tingkat dimana pekerjaan tersebut menuntut kelengkapan dalam “suatu kesatuan” dan setiap bagian pekerjaan dapat diidentifikasi. Yaitu mengerjakan suatu pekerjaan mulai dari permulaan hingga terakhir dengan hasil yang nyata.

#### 3. Kepentingan Pekerjaan

Kepentingan pekerjaan (*task significance*) adalah tingkat di mana suatu pekerjaan memiliki dampak penting bagi kehidupan atau pekerjaan orang lain apakah dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan luar.

#### 4. Otonomi (Autonomy)

Otonomi (*autonomy*) adalah tingkat di mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemandirian serta keleluasaan substansil bagi karyawan dalam menjadwalkan pekerjaannya dan untuk menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.



Tingkat otonomi karyawan yang didapatkan dalam pekerjaannya serta tingkat di mana pekerjaan memberikan umpan balik pelaksanaan kerja yang obyektif akan menentukan seberapa banyak kesempatan diperoleh untuk pemuasan kebutuhan urutan lebih tinggi, seperti: keberhasilan dan kemandirian. Jika karyawan tidak memiliki kekuasaan mengatur prosedur kerja atau langkah kerja, seperti dalam alur langkah perakitan yang bersifat mekanis, akan terdapat sedikit sekali kesempatan untuk mendapatkan kepuasan intrinsik dalam keberhasilannya menyelesaikan suatu pekerjaan yang menantang. Suatu pekerjaan di mana seorang karyawan dapat menetapkan langkah kerjanya sendiri, dapat menciptakan kombinasi langkah kerja dan istirahat bila diinginkan, serta dapat mengerjakan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan cara berpikirnya dalam batas-batas yang diperbolehkan dalam skedul kerja dan standar pelaksanaan kerja, juga memungkinkan pemenuhan kebutuhan akan kemandirian.

5. Umpan balik pekerjaan itu sendiri

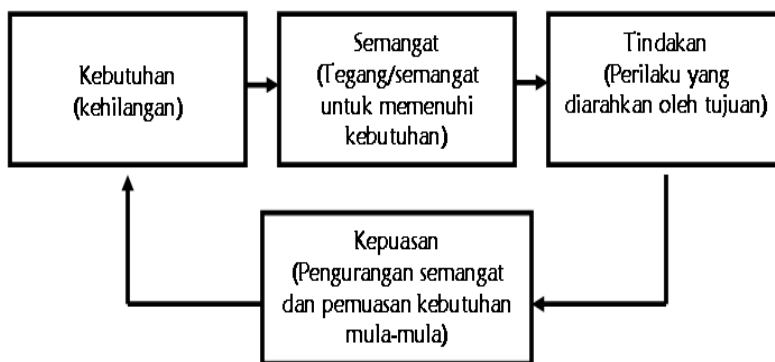
Umpan balik pekerjaan itu sendiri (*feedback from the job itself*) adalah suatu tingkat di mana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada karyawan mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Bagaimana seorang karyawan memberikan tanggapan terhadap materi pekerjaan akan ditentukan oleh kebutuhan kerja dan sifat pekerjaannya. Riset menunjukkan bahwa hubungan antara dimensi inti dan kepuasan kerja sangat kuat bagi karyawan yang menginginkan tanggung jawab, makna pekerjaannya, pengendalian diri, umpan balik pelaksanaan kerja serta kesempatan untuk maju. Para karyawan yang memiliki kebutuhan urutan lebih tinggi sangat kuat akan lebih terpuaskan jika dimensi-dimensi inti dari pekerjaannya tinggi. Sedangkan para karyawan yang kebutuhan urutan lebih tingginya lemah, mereka tidak akan banyak berkepentingan dengan apakah dimensi-dimensi intinya tinggi atau rendah. Kepuasan kerja yang lebih ditentukan oleh karakteristik pekerjaan lainnya, seperti: upah, keamanan, serta hubungan dengan teman kerjanya.

Pengaruh materi pekerjaan terhadap sikap karyawan akan ditentukan oleh nilai-nilai selain kebutuhannya. Tentu saja nilai-nilai dan kebutuhan berkaitan satu sama lain, karena nilai-nilai cenderung mencerminkan beberapa kebutuhannya. Satu jenis nilai yang telah ditemukan yang mempengaruhi kepuasan kerja dinamakan "nilai etik kerja". Seseorang yang memiliki nilai etik kerja yang kuat secara tipikal mempercayai bahwa keberhasilan suatu kedudukan yang dipertanggungjawabkannya merupakan tujuan penting dalam hidupnya. Pengaruh nilai-nilai etik

kerja telah diteliti dalam studi Wanous yang menemukan bahwa para karyawan yang memiliki nilai-nilai etik kerja yang kuat memberikan tanggapan yang lebih baik terhadap pekerjaan-pekerjaan yang memiliki identitas keragaman serta otonomi yang tinggi dibanding pekerjaan-pekerjaan yang rendah dimensinya. Untuk para karyawan yang nilai etik kerjanya lemah, kepuasan kerjanya tidak banyak dipengaruhi oleh dimensi-dimensi inti pekerjaannya. Setiap aspek materi pekerjaan selalu saja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

## TEORI KEPUASAN KERJA

Para ahli yang menganut aliran teori kepuasan menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan individu atau pencapaian tertentu pada kepuasan berpengaruh terhadap perilakunya. Teori kepuasan dihubungkan dengan ahli-ahli seperti Abraham Maslow (Teori Hirarki kebutuhan), Douglas McGregor (Teori X dan Y), Frederick Herzberg (teori motivasi hygiene), McClelland (teori kebutuhan McClelland) dan Alderfer (teori ERG Alderfer). Teori-teori ini mempunyai pengaruh yang sangat kuat bagi manajer di dalam bidang manajemen serta juga mempengaruhi pemikiran dan tindakan manajer dalam praktiknya. Teori kepuasan (content theories) merupakan teori yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan (energize), mengarahkan (direct), mendukung (sustain) dan menghentikan (stop) perilaku. Artinya, seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah pemuasan kebutuhan mereka. Stoner menggambarkan secara ringkas intisari dari model teori kepuasan yang sebenarnya sangat beragam.



Gambar 4.1  
Model Teori kepuasan dari Motivasi  
Sumber : Stoner, 1992:85

Pendekatan ini mengatakan bahwa manajer dapat menentukan kebutuhan bawahan dengan mengamati tindakan-tindakan mereka dan bahwa manajer dapat meramalkan tindakan para karyawannya dengan mengetahui kebutuhan mereka, meski dalam praktiknya, pengamatan motivasi karyawan jauh lebih rumit. Ada tiga hal penyebab kerumitan tersebut yaitu sebagai berikut :

Pertama, kebutuhan sangat berbeda pada setiap dan berubah sepanjang waktu. Dengan adanya hal ini maka mempersulit manajer untuk melakukan tindak memotivasi karyawannya.

Kedua, cara bertindak di dalam pemenuhan kebutuhan sangat berbeda antara individu. Misalnya, seorang karyawan dengan kebutuhan rasa aman yang kuat mungkin akan “mencari amannya saja” dan menghindari rasa tanggung jawab karena takut dipecat. Sedangkan, karyawan yang lain rasa aman saja merasa belum cukup maka ia juga mencari tanggung jawab karena ia takut kalau dipecat dengan prestasi yang buruk.

Ketiga, individu tidak selalu bertindak menurut kebutuhan mereka secara konsisten dan kebutuhan yang memotivasi mereka berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, pada saat tertentu seorang karyawan melaksanakan tugasnya dengan menunjukkan prestasi yang baik, namun di waktu yang berbeda mungkin saja karyawan tersebut tidak menunjukkan prestasi yang baik. Semakin banyak kita mengetahui tentang orang di sekeliling kita (dan diri kita sendiri), maka semakin baik kemampuan kita untuk memahami kebutuhan mereka dan apa yang akan memotivasi mereka.

Organisasi perlu memantau sejauh mana karyawan mereka mencapai kepuasan kerja. Evaluasi hasil pantauan tersebut akan memunculkan tentang sejauh mana organisasi telah memenuhi harapan karyawan terhadap organisasi. Apakah organisasi telah menciptakan kondisi yang seimbang antara tuntutan kewajiban karyawan yang harus dilakukan secara maksimal dengan hak karyawan yang harus disampaikan secara adil. Dengan analisis dan evaluasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan secara simultan dan parsial ini, maka diharapkan akan memberikan umpan balik terhadap identifikasi harapan dan kebutuhan karyawan yang telah terpenuhi dan belum terpenuhi atau tidak terpenuhi. Ketelitian organisasi dalam kebijakannya terhadap analisis dan evaluasi tingkat kepuasan kerja selanjutnya akan mempengaruhi keseluruhan kegiatan manajemen sumber daya manusia.

## KONSEKUENSI DARI KEPUASAN KERJA

Bidang ini memiliki implikasi manajerial yang signifikan karena ribuan penelitian telah menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel organisasi yang lain seperti motivasi kerja, keterlibatan, komitmen organisasi, stres dan prestasi kerja. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1. Berikut ini adalah uraiannya.

1. **Motivasi.** Suatu penelitian meta analisis yang dilakukan Kinicki dan kawan-kawan (2000) menguji sembilan hasil penelitian yang melibatkan 2237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan pengawasan juga berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manajer disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan karyawan. Para manajer dapat secara potensial meningkatkan motivasi para karyawan melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.
2. **Keterlibatan dalam Pekerjaan.** Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan seorang individu dengan peran dalam pekerjaannya. Suatu meta analisis yang dilakukan Brown (1996) melibatkan 27.925 responden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki kaitan dengan kepuasan kerja. Oleh karenanya, para manajer terdorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan dengan tujuan untuk mendorong keterlibatan para karyawan dalam pekerjaannya.
3. **Perilaku sebagai Anggota Organisasi yang Baik.** Suatu meta analisis yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) mencakup 6.746 orang dari 28 penelitian yang terpisah mengungkapkan adanya korelasi yang signifikan dan cukup positif antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan kerja. Lebih lanjut penelitian Konovsky dan Organ (1996) serta Podsakoff, MacKenzie dan Bommer (1996) menunjukkan bahwa perilaku sebagai anggota organisasi yang baik pada karyawan lebih ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian seorang karyawan. Oleh karena itu nampak bahwa perilaku manajer secara signifikan mempengaruhi kesediaan seorang karyawan untuk menampilkan perilaku anggota organisasi yang baik. Menurut Allen dan Rush (1998) hubungan ini penting untuk diketahui karena perilaku anggota organisasi yang baik berhubungan secara positif dengan penilaian prestasi.

4. **Komitmen Organisasi.** Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Suatu meta analisis yang dilakukan oleh Tett dan Meyer (1993) dari 68 penelitian yang melibatkan 35.282 orang individu mengungkapkan hubungan yang signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dengan kepuasan. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya menurut Mathieu dan Zajac (1990) komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.
5. **Ketidakhadiran.** Ketidakhadiran menghabiskan biaya dan para manajer senantiasa mencari jalan keluar untuk mengurangnya. Suatu rekomendasi adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja. Bila ini merupakan suatu rekomendasi yang valid, seharusnya terdapat suatu hubungan negatif yang kuat (atau korelasi negatif) antara kepuasan dengan ketidakhadiran. Dengan meningkatkan kepuasan, ketidakhadiran seharusnya menurun. Hackett (1989) melacak prediksi ini dengan menyusun tiga meta analisis yang terpisah yang meliputi 74 penelitian. Hasilnya mengungkapkan suatu hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dengan ketidakhadiran. Oleh karena itu perlu disadari oleh manajer bahwa belum tentu ada hubungan yang signifikan dengan menurunnya ketidakhadiran dengan meningkatnya kepuasan kerja.
6. **Berhentinya Karyawan.** Berhentinya karyawan penting untuk mendapat perhatian para manajer karena mengganggu kelangsungan organisasi dan juga sangat menghabiskan biaya. Suatu meta analisis yang dilakukan oleh Hom dan Griffeth (1995) yang meliputi 78 penelitian yang mencakup 27.543 orang menunjukkan suatu hubungan yang cukup negatif antara kepuasan dengan berhentinya karyawan. Berdasarkan, kekuatan hubungan ini, para manajer disarankan untuk mencoba mengurangi tingkat berhentinya karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
7. **Stres.** Stres dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku organisasi dan kesehatan seorang individu. Stres berhubungan secara positif dengan ketidakhadiran, berhentinya karyawan, penyakit jantung koroner, dan infeksi yang disebabkan oleh virus. Diharapkan bahwa para manajer akan berusaha mengurangi dampak negatif dari stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.
8. **Prestasi Kerja.** Salah satu perdebatan yang terbesar di pusat penelitian organisasi adalah hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Iaffaldano dan Muchinsky (1985) dengan meta analisis mengakumulasi hasil-hasil dari 74 penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja terhadap 12.192 orang dan

ditemukan bahwa terdapat hubungan positif yang lemah antara kepuasan dengan prestasi. Para peneliti telah mengidentifikasi dua alasan kunci yang menyebabkan hasil ini salah arah dan menyatakan terlalu rendah hubungan yang seharusnya terjadi antara kepuasan dengan prestasi.

Pertama, kepuasan kerja secara teoritis tidak diharapkan memiliki suatu pengaruh yang kuat terhadap perilaku (misalnya prestasi dan berhentinya karyawan). Sebaliknya, menurut Smith dan Cranny (1968) kepuasan secara hipotesis mempengaruhi prestasi secara tidak langsung melalui tujuan atau usaha seorang karyawan. Alasan kedua pada masalah keakuratan pengukuran prestasi seorang individu. Bila urutan prestasi tidak mencerminkan interaksi aktual dan saling ketergantungan di tempat kerja, ini menentukan hasil penelitian meta analisis yang lemah disebabkan oleh ukuran yang tidak lengkap dari prestasi tingkat individu. Pengujian hubungan antara ukuran kepuasan kerja dengan prestasi organisasi adalah suatu solusi untuk memperbaiki persoalan ini untuk mendukung gagasan-gagasan ini. Suatu penelitian oleh Ostroff (1992) menemukan suatu korelasi positif yang signifikan antara prestasi organisasi dengan kepuasan karyawan untuk data yang dikumpulkan dari 298 sekolah dan 13.808 guru. Jadi tampak bahwa para manajer dapat mempengaruhi prestasi secara positif dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4.1  
Penghubung Kepuasan Kerja

VARIABEL	ARAH	KEKUATAN
Motivasi	Positif	Menengah
Keterlibatan Pekerjaan	Positif	Menengah
Perilaku Anggota Organisasi	Positif	Menengah
Komitmen Organisasi	Positif	Kuat
Ketidakhadiran	Negatif	Lemah
Keterlambatan	Negatif	Lemah
Tingkat Perputaran	Negatif	Menengah
Penyakit Jantung	Negatif	Menengah
Stres	Negatif	Kuat
Pemberian suara Pro-Serikat	Negatif	Menengah
Prestasi Kerja	Positif	Lemah
Kepuasan Hidup	Positif	Menengah
Kesehatan Mental	Positif	Menengah

Sumber : Kreitner & Kinicki, 2000

## PENELITIAN TENTANG KEPUASAN KERJA

Robbins (2001) berpendapat bahwa karyawan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain yang memungkinkan untuk sesuai atau tidak sesuai dengan dirinya. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya dinilai dari faktor gaji namun juga berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, serta faktor lainnya seperti: hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, dan aturan-aturan. Berikut diuraikan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.

1. Joyce E. Bono & Timothy A. Judge (2003) meneliti tentang Inti Evaluasi Diri: Sebuah Tinjauan Sifat dan Perannya dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja. Beberapa literatur banyak yang meneliti hubungan antara beberapa sifat psikologi terhadap kepuasan dan kinerja. Inti teori evaluasi diri memposisikan secara konseptual dan empiris hubungan antara sifat-sifat psikologis dan kepuasan kerja.

Setelah meninjau secara singkat teori dari inti *self-evaluation*, diperoleh bahwa bukti empiris mendokumentasikan hubungan antara sifat-sifat psikologis dan dua kriteria utama yang menarik bagi psikolog-kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, juga menguji hubungan antara inti evaluasi diri dan Lima Besar sifat kepribadian. Kami menyimpulkan dengan pembahasan tentang kontribusi dan keterbatasan dari penelitian inti evaluasi diri dan peluang untuk penelitian masa depan.

2. Paul Ayobam Akanbi (2011) meneliti tentang Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Kesehatan Pekerja Di Nigeria. Karya ilmiah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi di sektor kesehatan di Nigeria. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah sistem penghargaan, kebermaknaan kerja, stres kerja terkait, pelatihan adalah prediktor dari komitmen organisasi dan juga untuk membangun hubungan yang signifikan antara peran supervisi, stres kerja terkait dan komitmen organisasi.

Penelitian ini menggunakan penelitian survei. Data primer yang digunakan untuk penelitian adalah kuesioner sebagai instrumen penelitian. Subyek penelitian ini adalah tiga ratus tiga puluh karyawan yang bekerja di Medical Centre Federal di Ido-Ekiti, Nigeria. Hipotesa yang dikemukakan untuk penelitian diuji dengan menggunakan analisis korelasi, analisis regresi, uji-t dan analisis varians dengan bantuan SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama dan secara sendiri dari variabel independen (sistem penghargaan, stres kerja, kebermaknaan kerja, pelatihan, dan peran pengawas/supervisi) untuk memprediksi komitmen organisasi.

Penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sistem penghargaan dan komitmen organisasi. Selain itu, juga menunjukkan perbedaan yang signifikan antara pelatihan dan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ini direkomendasikan bahwa manajemen harus mencoba sebanyak mungkin untuk memberikan perhatian konstan terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Juga, promosi dan perekrutan harus didasarkan pada prestasi, kinerja, inisiatif, kualifikasi pendidikan dan pengalaman.

3. M.L. Voon; M.C. Lo; K.S. Ngui; & N.B. Ayob (2011) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Organisasi Sektor Publik di Malaysia. Kepemimpinan adalah pengaruh proses antara pemimpin dan bawahan di mana pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuannya tergantung pada pemimpin organisasi dan gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai, para pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan produktivitas karyawan.

Dua ratus karyawan eksekutif sektor publik di Malaysia secara sukarela berpartisipasi dalam penelitian ini. Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan dalam penelitian ini, yaitu transaksional dan transformasional yang diketahui memiliki hubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sesuai untuk mengelola organisasi pemerintahan.

4. Timothy A. Judge; Joyce E. Bono; & E.A. Locke (2000) meneliti tentang Kepribadian Dan Kepuasan Kerja: Peran Mediasi Karakteristik Pekerjaan. Penelitian ini menguji model hubungan antara evaluasi diri inti, karakteristik pekerjaan intrinsik, dan kepuasan kerja. Evaluasi diri inti dianggap menjadi konsep kepribadian yang luas yang diwujudkan dalam 4 karakter spesifik, yaitu: harga diri, efektivitas diri umum, lokus kontrol, dan rendah



neurotisme. Model ini menghipotesiskan bahwa baik persepsi karakteristik pekerjaan subjektif maupun kompleksitas pekerjaan memediasi hubungan antara evaluasi diri inti dan kepuasan kerja. Dua penelitian dilakukan untuk menguji model.

Hasil dari studi 1 mendukung model hipotesis tetapi juga menunjukkan bahwa model alternatif sesuai data dengan baik. Hasil dari studi 2 menunjukkan bahwa evaluasi diri inti diukur pada masa kecil dan pada masa dewasa awal terkait dengan kepuasan kerja diukur di masa dewasa tengah. Selanjutnya, dalam Studi 2 kompleksitas pekerjaan paruh dimediasi oleh hubungan antara kedua penilaian, yaitu evaluasi diri inti dan kepuasan kerja.

5. Natassia Ayudiarini (2011) meneliti tentang Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitiannya dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara bersama-sama maupun secara terpisah. Penelitian dilakukan terhadap 103 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert.

Dalam uji regresi berganda diketahui bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan, dibuktikan dengan nilai R square = 0,608. Sedangkan untuk iklim organisasi sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai R square sebesar = 0,591. Sedangkan untuk pengembangan karir terhadap kepuasan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana nilai R square adalah = 0,464.

6. Donny Setyawan (2005) meneliti tentang Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi. Studi kasus dilakukan di Pemkab. Temanggung. Kepuasan kerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam organisasi.

Dengan derajat kepuasan kerja yang tinggi akan dapat mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan pegawai yang baik berpengaruh penting untuk mencapai komitmen organisasi. Oleh karena itu penelitian ini akan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan relevansinya terhadap komitmen organisasi.

Untuk membahas permasalahan tersebut, diajukan model penelitian yang terdiri dari 5 konstruk, 17 indikator dan 4 hipotesis. Sampel pada penelitian ini adalah para pegawai

Pemkab. Temanggung. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kualitas kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja serta hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

7. Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Sampel yang diperoleh sebanyak 101 responden.

Rumusan penelitian ini, yaitu: gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan komitmen organisasi; komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kepuasan kerja karyawan; komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan; gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linear dan analisis jalur dan *Sobel Test* dengan bantuan SPSS 15.0.

Hasil penelitian ini adalah: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; (3) komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; dan (4) komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

8. Mariyana (2010) meneliti tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Restoran Batavia di Kota Malang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Kondisi budaya organisasi (terdiri dari: tantangan pekerjaan, komunikasi, kepercayaan) di restoran Batavia Malang; (2) Kondisi kepuasan kerja karyawan di restoran Batavia Malang, (3) Pengaruh positif budaya organisasi (terdiri dari: tantangan pekerjaan, komunikasi, kepercayaan) secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan di restoran Batavia Malang; (4) Pengaruh positif budaya organisasi (terdiri dari: tantangan pekerjaan, komunikasi, kepercayaan) secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di restoran Batavia Malang.

Pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Instrumen penelitian ini adalah angket yang berisi pilihan jawaban yang telah disediakan (angket tertutup), dengan skala likert. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis data deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Hasil analisis deskriptif penelitian ini, menyatakan bahwa tantangan pekerjaan, kepercayaan dikategorikan cukup, sedangkan komunikasi dikategorikan baik serta kepuasan kerja karyawan dikategorikan tinggi. Dari hasil analisis regresi berganda diketahui bahwa, terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial, maupun secara simultan.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui pula, bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan yakni sebesar 72,9%, sedangkan 27,1% adalah faktor di luar budaya organisasi yang tidak dibahas di penelitian.

9. Isnan Masyjui (2005) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Permasalahan yang akan dikaji pada penelitian ini adalah (1) Adakah pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja? (2) Seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja?

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui ada atau tidaknya pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. (2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan yang berjumlah 66 pegawai, dengan menggunakan metode penelitian yaitu penelitian populasi dengan mengambil seluruh populasi sebagai responden.

Ada 3 (tiga) variabel pada penelitian ini yaitu variabel X1 adalah motivasi yang mempunyai indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan/ rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri. Variabel X2 yaitu disiplin kerja yang mempunyai indikator yaitu ketepatan waktu, pemanfaatan sarana, tanggung jawab kerja, ketaatan. Variabel Y yaitu kepuasan kerja yang mempunyai indikator yaitu psikologi kerja, fisik kerja dan finansial.

Dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui angket, dokumentasi dan observasi, data yang diperoleh dari penelitian dianalisis dengan menggunakan metode analisis kuantitatif (persamaan regresi ganda dan korelasi 2 prediktor dengan uji simultan serta uji parsial), metode analisis deskriptif persentase dan metode koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan masih termasuk kategori rendah. Hal ini ditunjukkan dari hasil analisis data bahwa  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu sebesar  $(2,729 > 2,00)$  serta sumbangan parsial sebesar 32,5 %. Sedangkan variabel disiplin kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional juga masih tergolong dalam kategori rendah, hal ini dapat ditunjukkan dari hasil analisis data  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel yaitu sebesar  $(2,206 > 2,00)$  serta sumbangan parsial sebesar 26,8 %.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan, walaupun belum mempunyai pengaruh secara maksimal.

#### **INDIKATOR PENGUKURAN KEPUASAN KERJA**

Berikut ini cara pengukuran tingkat kepuasan kerja melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada karyawan berdasarkan teori dari Robbins (2001) dan Luthans (1998).

1. Gaji yang diterima setiap bulan telah sesuai seperti harapan anda

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

2. Anda telah merasa nyaman dengan pekerjaan anda

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

3. Rekan kerja anda memiliki peranan dalam mendukung pekerjaan anda

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

4. Kebijakan dan peran pimpinan anda sangat mempengaruhi kenyamanan anda bekerja

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

5. Anda merasa yakin pada pengembangan karier di tempat kerja anda

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

6. Anda merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang sangat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan anda

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

7. Anda merasa bangga menginformasikan di mana anda bekerja kepada orang lain

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **PENUTUP**

Organisasi harus memperlakukan individu secara manusiawi dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti menyediakan sarana yang dibutuhkan untuk pemenuhan kebutuhan primer (pangan, sandang, papan) memberikan jaminan perlindungan, keamanan dan menghindari tekanan yang berat di tempat kerja, memberi kesempatan untuk berinteraksi dan mengikutsertakan karyawan untuk mengambil keputusan, memberi penghargaan serta kesempatan kerja untuk mengembangkan potensi dirinya.

Oleh karena itu untuk memperdayakan karyawan, organisasi terlebih dahulu harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka untuk mencapai kepuasan kerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Akanbi, Paul Ayobam. 2011. The Nexus Between Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Health Workers In Nigeria. *Journal of Management and Corporate Governance*

Allen T.D dan M C Rush. 1998. The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*. April, pp. 247-260

- Ayudiarini, Natassia. 2011. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. Tesis. Universitas Gunadarma, Jakarta.
- Bono, Joyce E. & Timothy A. Judge. 2003. Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and it's Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, Vol. 17: S5–S18
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Brown, S.P. 1996. A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, September, pp.235-255
- Hackett R.D. 1989. Work attitudes and Employee Absenteeism: A Synthesis of the Literature. *Journal of Occupational Psychology*, pp.235 -48
- Handoko, T. Hani. 1992 *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPPE, Yogyakarta
- Hom P.W & R W Griffeth. 1995. *Employee Turnover* (Cincinnati,OH: South Western), pp. 35-50.
- Iaffaldano M.T & P.M. Muchinsky. 1985. Job Satisfaction and Job Performance : A Meta Analysis. *Psychological Bulletin*, March, pp.251-273
- Judge, Timothy A.; Joyce E. Bono; & E.A. Locke. 2000. Personality And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, April;85(2):237-49.
- Kinicki, Angelo, F.M McKee-Ryan, C.A Schriesheim & K.P. Carson. 2000. Assessing the Construct Validity of the Job Description Index (JDI): A Review and Analysis.
- Konovsky, M A & W Organ. 1996. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, May, pp 253-266
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2000. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, New York. United Stated of America

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition. McGraw-Hill. New York. United States of America
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya. Bandung
- Mariyana. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Restoran Batavia di Kota Malang / Mariyana. Skripsi. Universitas Negeri Malang.
- Masyjui, Isnani. 2005. Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Grobogan. Skripsi. Universitas Negeri Semarang.
- Mathieu J.E & D Zajac. 1990. "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychology Bulletin*, September, pp.171-194
- Organ, D.W & K. Ryan. 1995. A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, Winter, pp.775-802
- Ostroff, C. 1992. Correlation of Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, December, pp.963-974
- Podsakoff P.M, S B MacKenzie, & W H Bommer. 1996. Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, pp. 259-298.
- Reksohadiprodo, Soegito dan Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPPE. Yogyakarta
- Robbins, Stephen. P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Prenhallindo. Jakarta
- Schemerhorn, John R., James G.Hunt & Richard N.Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. John Wiley & Sons Inc. New York. United States of America

- Setyawan, Donny. 2005. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Relevansinya Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada Pemkab. Temanggung). Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta
- Smith P.C & C. Cranny. 1968. "Psychology of Men at Work", *Annual Review of Psychology*, pp.467-96
- Stoner, James A.F. 1992. *Manajemen Jilid 2*. Edisi kedua. Erlangga. Jakarta.
- Tett. R.P & J P Meyer. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta Analytic Findings. *PersonnelPsychology*, Summer, pp.259-293
- Voon, M.L.; M.C. Lo; K.S. Ngui; & N.B. Ayob. 2011. The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32
- Wexley, K. N & Yuki, G. A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Bina Aksaran. Jakarta



# **5. KONTRAK PSIKOLOGIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP SEMANGAT DAN MOTIVASI KERJA**

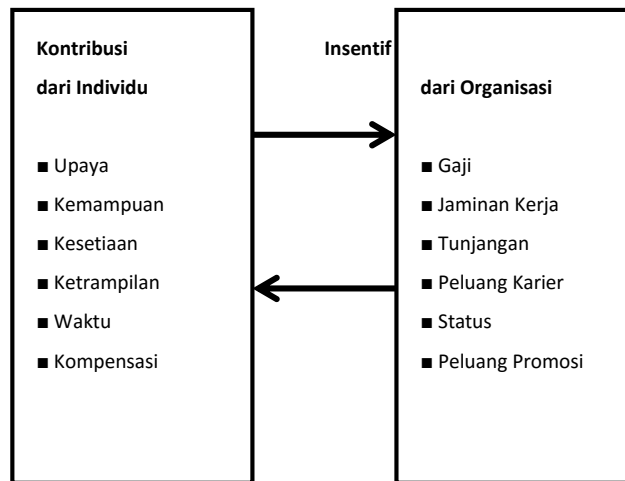
## **PENDAHULUAN**

Sebagian besar orang pasti telah memiliki pemahaman dasar tentang kontrak. Setiap kali kita membeli mobil atau menjual rumah, misalnya, pembeli maupun penjual menandatangani kontrak yang mengandung ketentuan-ketentuan jual beli. Kontrak psikologis serupa dengan kontrak legal standar dalam beberapa hal, tetapi bersifat kurang formal dan tidak terdefinisi secara baik. Kontrak psikologis yang benar akan memberikan pengaruh kepada sikap dan perilaku individu organisasi. Diantara sikap dan perilaku yang dimaksud adalah semangat dan motivasi yang terkesan melibatkan definisi tentang dorongan berperilaku individu organisasi.

Kedua belah pihak harus mampu menciptakan hubungan yang harmonis sesuai hak dan kewajibannya melalui kontrak psikologis. Semangat kerja maupun motivasi kerja dapat berbentuk semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Bagaimanakah pengaruh kontrak psikologis terhadap semangat dan motivasi kerja akan dibahas pada bagian berikut ini.

## **KONTRAK PSIKOLOGIS**

Secara khusus, menurut Griffin (2002) kontrak psikologis adalah serangkaian ekspektasi yang dimiliki seorang individu menyangkut apa yang dia kontribusikan untuk organisasi dan apa yang akan diberikan oleh organisasi sebagai balas jasa. Jadi kontrak psikologis tidak tertulis di atas kertas dan tidak semua ketentuannya dinegosiasikan secara eksplisit antara individu dengan organisasi.



Gambar 5.1

Kontrak Psikologis

Sumber: Griffin (2002)

Esensi dari kontrak psikologis ditunjukkan pada Gambar 5.1. Individu memberikan beragam kontribusi seperti upaya, keahlian, kemampuan, waktu, kesetiaan dan lain-lain untuk organisasi. Kontribusi-kontribusi ini diasumsikan akan memenuhi beragam kebutuhan dan keperluan dari organisasi, yaitu karena organisasi merekrut seseorang berbasis pada keahliannya, maka wajar bagi organisasi untuk mengharapkan karyawan menggunakan keahlian tersebut saat bekerja nanti.

Sebagai imbalan untuk kontribusi-kontribusi ini, organisasi memberikan insentif kepada individu. Insentif merupakan bagian penting dari program motivasi kerja maupun bagian pembentuk dari semangat kerja. Sejumlah insentif, seperti gaji dan peluang pengembangan karier adalah balas jasa berwujud. Insentif-insentif lain seperti jaminan kerja dan status bersifat tidak berwujud. Bila kontribusi-kontribusi yang diberikan oleh individu harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan dari organisasi, insentif-insentif yang diberikan oleh organisasi juga harus mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu, yaitu, bila seseorang menerima tawaran kerja dari sebuah organisasi karena dia berpikir akan mendapatkan gaji yang menarik dan memiliki kesempatan untuk maju, dia selanjutnya tentu berharap akan memperoleh balas jasa-balas jasa tersebut.

Bila baik, individu maupun organisasi merasa kontrak psikologis di antara mereka adil dan wajar, kedua belah pihak akan puas dan besar kemungkinan akan mempertahankan hubungan mereka. Sebaliknya, bila salah satu pihak melihat ketidakseimbangan atau ketidakadilan dalam kontrak,

persepsi tersebut dapat memicu perubahan. Sebagai contoh, individu mungkin akan meminta kenaikan gaji atau promosi, menurunkan upaya kontribusinya, atau mencari pekerjaan yang lebih baik di organisasi lain. Organisasi juga dapat memprakarsai perubahan dengan meminta individu memperbaiki keahlian-keahliannya melalui pelatihan, memindahkan individu ke pekerjaan lain di organisasi atau bahkan memberhentikannya. Dengan demikian pelaksanaan kontrak psikologis akan membawa pada pengaruh lanjutan seperti semangat maupun motivasi kerja. Dari sudut pandang karyawan, aspek hubungan kerja yang dicakup oleh kontrak psikologis adalah:

1. Bagaimana perlakuan yang diterima dalam hal keadilan, persamaan dan konsistensi,
2. Keamanan kerja,
3. Ruang lingkup untuk menunjukkan kompetensinya,
4. Harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan,
5. Keterlibatan dan pengaruh,
6. Keyakinan pada organisasi untuk memenuhi janjinya,
7. Keyakinan bahwa dirinya akan dimanajementi secara kompeten.

Sedangkan dari sudut pandang pemberi kerja atau organisasi, kontrak psikologis mencakup aspek hubungan kerja berikut.

1. Kompetensi,
2. Upaya,
3. Kemampuan menyesuaikan (adaptasi),
4. Komitmen
5. Loyalitas (Armstrong dan Murlis, 2003)

## **PERSEPSI PELANGGARAN KONTRAK PSIKOLOGIS DAN PERSEPSI DUKUNGAN TENTANG ORGANISASI**

Persepsi pelanggaran kontrak psikologis atau *Perceived psychological contract violation (PPCV)* adalah suatu perasaan yang memandang bahwa kekecewaan karyawan (mulai dari frustrasi minor sampai ke bentuk yang berupa tindakan pengkhianatan) timbul dari keyakinan mereka bahwa organisasi mereka telah melanggar perjanjian yang berhubungan dengan pekerjaan (Morrison & Robinson, 1997).

Baik PPCV maupun POS (*Perceived organizational support*) atau Persepsi tentang dukungan organisasi, adalah berdasarkan norma yang berlangsung timbal balik. Baik POS dan PPCV adalah jenis pertukaran sosial dan oleh karena itu melibatkan kewajiban implisit, bukan pertukaran ekonomi, yang melibatkan kewajiban eksplisit (Blau, 1964; Emerson, 1972).

POS difokuskan pada perlakuan yang menguntungkan dan tingkat karyawan yang terlibat dalam hubungan timbal balik yang positif dengan organisasi, sedangkan PPCV difokuskan pada perawatan yang kurang baik dan sejauh mana karyawan terlibat dalam timbal balik yang negatif dan tidak harmonis hubungannya dengan organisasi.

### **INDIKATOR PENGUKURAN KONTRAK PSIKOLOGIS**

Dalam batasan umum, konsep kontrak psikologis adalah kepercayaan dari individu dalam kewajiban timbal-balik dengan pemilik pekerjaan. Kepercayaan ini menyatakan tentang pemahaman terhadap janji-janji yang dibuat dan menawarkan pertimbangan-pertimbangan dalam perubahan yang mengikat antara pekerja & organisasi untuk menyusun sebuah kewajiban timbal-balik. Berdasarkan pada pendapat Hekman (2009), pengukuran kontrak psikologis dapat dipandu dengan daftar pertanyaan berikut:

1. Organisasi saya peduli tentang pendapat saya.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
2. Organisasi saya benar-benar peduli tentang kesejahteraan saya.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
3. Saya merasa bahwa organisasi saya telah melanggar kontrak antara kami.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
4. Saya merasa sangat frustrasi dengan cara-cara, bagaimana saya telah di-*treatment* oleh organisasi saya.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
5. Hampir semua janji yang dibuat oleh organisasi saya, sejak rekrutasi, sejauh ini telah sesuai.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

6. Saya merasa bahwa organisasi saya telah memenuhi janji-janjinya yang dibuat kepada saya ketika saya dipekerjakan.  
[  ] Sangat Setuju [  ] Setuju [  ] Tidak Setuju [  ] Sangat Tidak Setuju
7. Sejauh ini organisasi saya telah memberikan pelayanan yang sangat baik untuk memenuhi janji-janjinya kepada saya.  
[  ] Sangat Setuju [  ] Setuju [  ] Tidak Setuju [  ] Sangat Tidak Setuju
8. Saya belum menerima segalanya yang dijanjikan sebagai imbalan atas kontribusi saya.  
[  ] Sangat Setuju [  ] Setuju [  ] Tidak Setuju [  ] Sangat Tidak Setuju
9. Organisasi saya telah melanggar banyak janji kepada saya meskipun dari sisi saya telah memenuhi janji sesuai kesepakatan yang telah dibuat.  
[  ] Sangat Setuju [  ] Setuju [  ] Tidak Setuju [  ] Sangat Tidak Setuju

## **SEMANGAT KERJA**

Menurut Nitisemito (1992), semangat dan gairah kerja sulit untuk dipisah-pisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap semangat kerja. Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi dan selanjutnya akan dapat diperkecil dan selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan.

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan untuk melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Zainun (1991) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya semangat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para bawahan.

2. Kepuasan para petugas terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sepenuhnya.
3. Terdapat satu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota organisasi, apabila dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama mereka yang harus diwujudkan secara bersama-sama pula.
5. Adanya kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang diberikan kepada organisasi.
6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karier dalam perjalanan

Menurut Nawawi (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja adalah

1. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Seseorang yang berminat dalam pekerjaannya akan dapat meningkatkan semangat kerja
2. Faktor gaji atau upah tinggi akan meningkatkan semangat kerja seseorang
3. Status sosial pekerjaan. Pekerjaan yang memiliki status sosial yang tinggi dan memberi posisi yang tinggi dapat menjadi faktor penentu meningkatnya semangat kerja
4. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan. Penerimaan dan penghargaan dapat meningkatkan semangat kerja
5. Tujuan pekerjaan. Tujuan yang mulia dapat mendorong semangat kerja seseorang.

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito (1992), indikasi-indikasi tersebut antara lain adalah

1. Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik atau tinggi

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

3. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidaksenangan atau ketidaknyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Manajer harus waspada terhadap gejala-gejala seperti ini.

4. Tingkat kerusakan yang meningkat

Meningkatnya tingkat kerusakan sebenarnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang. Selain itu dapat juga terjadi kecerobohan dalam pekerjaan dan sebagainya. Dengan naiknya tingkat kerusakan merupakan indikasi yang cukup kuat bahwa semangat kerja telah menurun.

5. Kegelisahan di mana-mana

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri.

6. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Organisasi harus mewaspadai tuntutan secara massal dari pihak karyawan.

7. Pemogokan

Pemogokan adalah wujud dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Jika hal ini terus berlanjut maka akan berujung ada munculnya tuntutan dan pemogokan.

Sebaliknya ada beberapa penyebab rendahnya semangat kerja karyawan. Hal ini terkait dengan kurang diperhatikannya pengaturan kerja mengenai disiplin kerja, kondisi kerja dan kekurangan tenaga kerja yang terampil dan ahli dibidangnya. Steers et al. (1995) mengemukakan mengapa seseorang tenaga kerja tidak menyukai pekerjaannya sendiri, yaitu:

1. Pekerjaan yang terpecah-pecah
2. Kerja yang berulang-ulang
3. Terlalu sedikit menggunakan keterampilan
4. Daur kerja pendek
5. Kerja remeh serta tidak adanya dukungan sosial

Menurut Nitisemito (1992), ada beberapa cara untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Caranya dapat bersifat materi maupun non-materi, seperti antara lain:

1. Gaji yang sesuai dengan pekerjaan
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana kerja yang santai yang dapat mengurangi beban kerja
4. Harga diri karyawan perlu mendapatkan perhatian
5. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
6. Berikan kesempatan pada mereka yang berprestasi
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
8. Usahakan para karyawan memiliki loyalitas dan kepedulian terhadap organisasi
9. Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding untuk membahas kepentingan bersama
10. Pemberian insentif yang terarah dalam aturan yang jelas
11. Fasilitas kerja yang menyenangkan yang dapat membangkitkan gairah kerja.

Didasarkan pada konsep mengenai dimensi semangat kerja yang dikemukakan Blurn (dalam Azwar, 2002) yaitu:



1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan
3. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerjanya secara baik
4. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Menurut Nitisemito (1992), faktor-faktor untuk mengukur semangat kerja adalah:

1. Absensi karena absensi menunjukkan ketidakhadiran karyawan dalam tugasnya. Hal ini termasuk waktu yang hilang karena sakit, kecelakaan, dan pergi meninggalkan pekerjaan karena alasan pribadi tanpa diberi wewenang. Yang tidak diperhitungkan sebagai absensi adalah diberhentikan untuk sementara, tidak ada pekerjaan, cuti yang sah, atau periode libur, dan pemberhentian kerja.
2. Kerja sama dalam bentuk tindakan kolektif seseorang terhadap orang lain. Kerjasama dapat dilihat dari kesediaan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja atau dengan atasan mereka berdasarkan untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, kerjasama dapat dilihat dari kesediaan untuk saling membantu di antara rekan sekerja sehubungan dengan tugas-tugasnya dan terlihat keaktifan dalam kegiatan organisasi.
3. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.
4. Kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Dalam praktiknya bila suatu organisasi telah mengupayakan sebagian besar dari peraturan-peraturan yang ditaati oleh sebagian besar karyawan, maka kedisiplinan telah dapat ditegakkan.

Berikut ini adalah cara pengukuran tingkat semangat kerja karyawan dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diadaptasi dari buku Saifuddin Azwar (2002) yang berjudul Penyusunan Skala Psikologi.

1. Saya berangkat kerja dengan hati yang mantap  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
2. Saya memikirkan cara agar hasil kerja saya menjadi lebih baik  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

3. Tidak terlintas pikiran untuk pindah kerja ke tempat lain  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
4. Ada rasa puas dalam hati bila pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
5. Saya menyenangi pekerjaan saya di sini  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
6. Saya percaya bahwa rekan kerja memahami saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
7. Saya merasa seakan-akan pekerjaan saya di sini merupakan bagian dari hidup saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
8. Saya merasa bahwa saya menghayati pekerjaan saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
9. Saya berusaha datang ke tempat kerja lebih awal daripada waktu yang telah ditentukan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
10. Saya merasa bahagia dengan pekerjaan saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
11. Saya merasa cocok terhadap teman sekerja di sini  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
12. Saya bangga dengan pekerjaan saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **MOTIVASI KERJA**

Fokus bidang psikologi lebih mengarah kepada perilaku dan pengalaman individu. Motivasi merupakan salah bentuk dari studi perilaku yang menjadi pusat perhatian bagi kalangan akademis.

Bentuk perilaku lain yang sering menjadi pengamatan selain motivasi adalah persepsi, sikap, pembelajaran, dan kepribadian.

Motivasi lebih mengarah kepada pertanyaan 'mengapa'. Biasanya pertanyaan yang mendasar adalah 'mengapa makhluk hidup berperilaku' dan 'mengapa perilaku tersebut pada suatu saat mengarah ke satu arah dan bukannya ke arah yang lain' serta 'mengapa intensitas atau keteguhan dari perilaku tersebut berbeda-beda sejalan dengan berjalannya waktu'.

Pembahasan tentang fokus tersebut selalu menjadi kajian yang berkembang sejak awal abad 20. Meski sejarah pengembangan studi tentang motivasi ini sebenarnya dapat ditelusuri sejak beberapa abad yang lalu melalui tulisan-tulisan para filosof Yunani kuno. Lebih dari dua puluh tiga abad yang lalu, mereka menyumbangkan suatu pemikiran hedonisme sebagai suatu usaha untuk menjelaskan motivasi. Konsep hedonisme merupakan kecenderungan mencari kesenangan dan menghindari kesusahan. Nantinya beberapa abad kemudian, hedonisme masih merupakan asumsi dasar untuk mengatasi masalah-masalah sosial dan ekonomi.

Dapat dikatakan motivasi adalah kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan motif itulah yang kelak mengarahkan serta menyalurkan perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing-masing anggota. Karena itu bagaimanapun motivasi didefinisikan, tiga komponen utamanya adalah kebutuhan, dorongan, dan tujuan.

Kebutuhan timbul dalam diri seseorang jika dirasakan adanya kekurangan, ketidakseimbangan antara apa yang dimiliki dengan apa yang seyogyanya dimiliki, baik dalam arti fisiologis maupun psikologis.

Usaha untuk mengatasi ketidakseimbangan menimbulkan dorongan sebagai usaha pemenuhan kekurangan secara terarah, berorientasi pada tindakan tertentu yang secara sadar dilakukan oleh seseorang. Dorongan yang berorientasi pada tindakan itulah yang sesungguhnya menjadi inti motivasi, sebab jika tidak ada tindakan, situasi ketidakseimbangan yang dihadapi tidak akan teratasi.

Komponen terakhir adalah tujuan. Segala sesuatu yang menghilangkan kebutuhan dan mengurangi dorongan. Mencapai tujuan berarti mengembalikan keseimbangan dalam diri seseorang, baik yang bersifat fisiologis maupun psikologis.

Motivasi berasal dari kata Latin "*movere*" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan secara umum untuk sumber daya manusia, dan secara khusus untuk bawahan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan untuk bekerjasama secara produktif serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Banyak teori tentang motivasi dan penemuan riset yang mencoba menjelaskan hubungan antara perilaku dan hasilnya. Kita dapat mengelompokkan teori motivasi menjadi dua kategori yaitu teori kepuasan dan teori proses.

Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba menentukan kebutuhan khusus yang memotivasi orang. Kategori kedua disebut teori proses. Teori ini menguraikan dan menganalisis bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Kedua kategori itu mempunyai arti penting bagi manajer yang pekerjaannya berhubungan dengan proses motivasi (Gibson, 1996)

Kootz et al. mendefinisikan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan. Robbins dan Coulters (1999) menyatakan bahwa motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan tingkat-tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

Teori-teori motivasi semakin banyak dikembangkan oleh para ilmuwan. Berikut ini adalah tabel dari beberapa teori motivasi dasar yang paling dikenal dan saling berhubungan dewasa ini.

**Tabel 5.1**  
**Perbandingan Kategori Motivasi Dasar**

Teori Maslow	Teori Aldelfer	Teori McClelland	Teori Herzberg
Kebutuhan fisiologis	Kebutuhan eksistensial		Kondisi-kondisi kerja
Kebutuhan akan rasa aman (materi) Kebutuhan akan rasa aman (antar pribadi)		Kekuasaan	Gaji dan masalah Penyeliaan
Afiliasi kasih, kebutuhan sosial	Kebutuhan Keterikatan	Afiliasi	Rekan-rekan pekerja
Kebutuhan akan penghargaan diri (umpan balik dari orang-orang lain) Kebutuhan akan penghargaan diri (kegiatan meyakinkan diri)	Kebutuhan akan pertumbuhan	Prestasi	Pengakuan Kemajuan Tanggung Jawab
Aktualisasi diri			Tantangan pekerjaan

Sumber : Edgar H. Schein, Psikologi Organisasi, 1983, hal 102

Menurut David McClelland, motivasi kerja adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Indikator-indikator dari motivasi adalah:

- a. Kebutuhan terhadap prestasi. Yang dimaksud adalah kebutuhan anggota-anggota organisasi untuk bekerja dengan baik dan berprestasi di organisasi:
  - Adanya perasaan terikat dengan bidang tugasnya
  - Berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik
  - Tanggap terhadap situasi yang sukar dan menantang
  - Keinginan menerima tanggung jawab
  - Standar prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi
- b. Kebutuhan terhadap kekuasaan. Yang dimaksud adalah kebutuhan anggota organisasi untuk mendapatkan kekuasaan dan mendapat penghargaan dari orang lain:

- Senang berargumentasi yang baik
  - Mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah
  - Pentingnya simbol status untuk mempengaruhi orang lain
- c. Kebutuhan terhadap afiliasi. Yang dimaksud adalah kebutuhan dari anggota organisasi untuk bekerja sama dengan orang lain:
- Senang bekerja sama dengan orang lain
  - Berinteraksi dengan karyawan lain dan bersahabat dengan karyawan baru
  - Kesiapan untuk membantu orang lain

Berdasarkan konseptualisasi variabel motivasi dan indikator-indikatornya dari David McClelland, maka dapat disusun daftar pertanyaan yang ditujukan untuk menangkap respon dari motivasi pekerja. Daftar pertanyaan yang tersusun adalah sebagai berikut:

#### **A. Kebutuhan terhadap prestasi**

1. Saya merasa terikat dengan pekerjaan saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
2. Saya berusaha untuk mengetahui seberapa baik prestasi saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
3. Saya berusaha untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan kerja saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
4. Saya bersedia untuk bertanggungjawab terkait pekerjaan saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
5. Saya berharap prestasi kerja saya dapat diukur secara objektif  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **B. Kebutuhan terhadap kekuasaan**

6. Saya senang menyampaikan setiap gagasan baru saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
7. Saya selalu mencari celah untuk menggunakan wewenang saya kepada orang yang jabatannya lebih rendah dari saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
8. Saya ingin meningkatkan karier saya agar dapat lebih berkuasa terhadap orang lain  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **C. Kebutuhan terhadap afiliasi**

9. Saya senang bekerja sama dengan orang lain  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
10. Saya senang berinteraksi dengan setiap karyawan lain  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
11. Saya siap membantu karyawan lain yang terkait dengan pekerjaan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan pada beberapa pengertian tersebut, maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerak atau dorongan yang terdapat dalam diri manusia, yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Hal ini berhubungan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan dalam bentuk kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani.

Selain itu dapat dinyatakan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan, serta ketidakseimbangan. Stimulus terhadap hal termaksud akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dari dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat

menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah “unik” secara biologis maupun psikologis, dan berkembang berdasar pada proses belajar yang berbeda pula. Manajer organisasi perusahaan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi para karyawan atau bawahannya, sebab faktor ini akan menentukan jalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Proses motivasi seseorang berbeda dengan yang lain. Hal ini tergantung pada kemampuannya atau tergantung pada kekuatan dari motivasinya. Proses motivasi berbentuk siklus yang terus-menerus bergerak melingkar. Laju kekuatan tersebut atau dorongan akan berkurang saat mendekati tujuan atau saat menuju tahap penerimaan insentif.

Dorongan menyebabkan mengapa seseorang berusaha mencapai tujuan-tujuan, secara sadar ataupun tidak sadar. Dorongan ini pula yang menyebabkan seseorang berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan, dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut. Dengan adanya arah yang dituju, maka indikasi akhir proses motivasi dapat terpantau.

Tujuan adalah suatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Kadangkala tujuan diartikan pula sebagai suatu harapan untuk mendapat suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Dalam psikologis, tujuan seperti ini dinamakan insentif. Namun istilah insentif terlanjur dikenal oleh orang masyarakat sebagai suatu hal yang selalu dihubungkan dengan penghargaan dalam bentuk uang, meski bentuk penghargaan tidak selalu bersifat keuangan. Pencapaian tujuan ini adalah ujung akhir dari proses motivasi yang mengandung semua kegiatan untuk mencapainya. Suatu proses motivasi mencapai akhirnya dan cenderung mengurangi kekuatannya saat tercapainya suatu kepuasan. Selain itu berkurangnya dorongan juga ditimbulkan karena terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognitif, frustrasi, atau malah karena kekuatan motivasinya bertambah.

Masing-masing orang di suatu organisasi memiliki tujuan pribadi. Meski demikian tujuan pribadi harus sejalan dengan tujuan organisasi. Paling tidak hal tersebut berhubungan secara simetris dan saling memperkuat satu sama lain. Dengan demikian kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh



individu dalam suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari kegiatan organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, maka akan tercipta ketidakharmonisan kerja. Mungkin saja seseorang akan mudah menyalahgunakan tugas kewajibannya untuk kepentingan pribadinya. Bila hal ini terjadi, maka motivasi pribadi jelas lebih dominan dibandingkan motivasi bertindak untuk organisasi. Tentu saja bila hal ini berlanjut akan merugikan organisasi. Untuk itu suatu usaha memperkecil kesenjangan tadi merupakan tugas pokok manajer, sehingga individu-individu dalam organisasi tersebut termotivasi bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Keseimbangan antara upaya mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi mempengaruhi perilaku kerja karyawan dan kemudian mempengaruhi kinerja individu secara khusus dan kinerja organisasi secara umum. Hal-hal yang mendukung terjadinya keseimbangan tujuan pribadi dan tujuan organisasi perlu didesain dan direncanakan dalam bentuk kesepakatan dalam prinsip keseimbangan antara hak dan kewajiban seorang karyawan. Hal ini berarti apa yang diperintahkan kepada karyawan oleh pihak organisasi disesuaikan dengan apa yang akan diterima oleh pekerja atau karyawan.

## **PENELITIAN TENTANG KONTRAK PSIKOLOGIS**

1. Janice Anna Knights & Barbara Jean Kennedy (2005) dalam jurnalnya, meneliti tentang Pelanggaran Kontrak Psikologis: Berdampak pada Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pegawai Senior Publik Australia. Dalam dunia transformasi organisasi yang sedang berlangsung, kontrak psikologis antara atasan dan pekerja sangat memungkinkan untuk terjadinya pelanggaran.

Manajer lini atas harus memiliki pemahaman yang baik tentang kontrak psikologis dan bagaimana hal itu dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Penelitian ini menjelaskan konsep pelanggaran kontrak psikologis dan menyajikan hasil survei terhadap eksekutif manajemen personil dari Sektor Publik Australia.

Dari hasil survei dapat diketahui bahwa terdapat hubungan negatif antara pelanggaran kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja ( $r = -0,77$ ) dan komitmen organisasi ( $r = -0,67$ ). Rekomendasi yang dapat diberikan pada sebuah organisasi adalah bagaimana organisasi agar dapat meminimalkan persepsi pelanggaran melalui strategi sumber daya manusia,

kebijakan dan prosedur yang mengarah pada komunikasi terbuka dan mencerminkan distributif, prosedural serta interaksional keadilan.

2. William H. Turnley, Mark C. Bolino, Scott W. Lester and James M. Bloodgood (2004) meneliti tentang Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Kerja. Penelitian ini menyelidiki hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan komitmen kerja pada 109 karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis positif berpengaruh terhadap komitmen kerja. Secara khusus, temuan menunjukkan bahwa hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan kerja komitmen adalah kuat. Implikasi dari penelitian ini dibahas dan direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya.

3. Jacqueline A-M. Coyle-Shapiro; & Joel H. Neuman (2004) meneliti tentang Kontrak psikologis dan perbedaan individu: Peran ideologi pertukaran (bursa) dan kreditur (dua karakteristik disposisional yang sangat terkait dengan hubungan pertukaran) dan efeknya memoderasi pada kontrak psikologis.

Penelitian ini melibatkan 500 karyawan sektor publik dan diteliti selama periode 3 tahun. Para responden disurvei tentang persepsi mereka apakah mereka percaya bahwa atasan mereka telah memenuhi janjinya (misalnya: tentang pekerjaan, keamanan, pelatihan, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll) dan sejauh mana "kewajiban atasan" telah dipenuhi. Selain itu, peneliti menilai persepsi responden terhadap kewajiban mereka sendiri untuk atasan mereka (misalnya, setuju untuk bekerja lembur, jam kerja yang tidak dibayar, dll) dan sejauh mana mereka percaya bahwa "kewajiban imbalan" telah terpenuhi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ideologi kreditur berhubungan positif terhadap persepsi karyawan tentang kewajiban mereka untuk pemberi kerja dan sejauh mana mereka memenuhi kewajiban tersebut sedangkan ideologi pertukaran (bursa) berhubungan negatif terhadap kewajiban karyawan dan pemenuhan kewajiban. Ideologi pertukaran (bursa) dimoderatori oleh pengaruh dari kewajiban atasan dirasakan pada kewajiban karyawan dan pemenuhan kewajiban kreditur sedangkan ideologi yang memoderasi hubungan antara pemenuhan kewajiban atasan dan kewajiban karyawan.

Artikel ini memberikan bukti awal untuk memberikan manfaat agar dapat memeriksa peran disposisi individu dalam kontrak psikologis penelitian yang sebelumnya diabaikan dan membahas implikasi potensial untuk praktik manajemen.

4. Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordia, & Robert L. Tang (2010) meneliti tentang Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan TI: Peran Mediasi Dari Komitmen Afektif. Studi ini meneliti hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis, komitmen afektif, dan dua jenis kinerja karyawan (yaitu perilaku kebajikan sipil dan peran kinerja).

Diperkirakan bahwa pengalaman pelanggaran kontrak dapat mengakibatkan penurunan komitmen afektif karyawan yang nantinya dapat mengakibatkan kemiskinan peran kinerja dan kehilangan perilaku kebajikan sipil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki efek mediasi diferensial pada dua jenis kinerja karyawan. Artinya, komitmen afektif dimediasi hubungan antara pelanggaran tetapi tidak terdapat hubungan antara pelanggaran dan peran kinerja.

5. Alev Katrinli, Gulem Atabay, Gonca Gunay, & Burcu Guneri Cangarli (2011) meneliti tentang Peran Moderator Dari Pemimpin-Anggota Bursa *Leader-Member Exchange* Dalam Hubungannya Antara Pelanggaran Kontrak Psikologis Dan Para Perilaku Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran moderasi dari pemimpin-anggota bursa atau *Leader-Member Exchange* (LMX) yang berhubungan antara Pelanggaran Kontrak Psikologis atau *Psychological Contract Violation* (PCV) dan Para Perilaku Organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Data diperoleh dari sampel 148 perawat terdaftar yang bekerja di rumah sakit umum swasta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara PCV dan OCB lebih kuat bagi perawat yang memiliki kualitas LMX yang tinggi. Oleh karena itu, studi ini menunjukkan bahwa interaksi perilaku semua agen organisasi dan supervisor berhubungan dengan OCB.

6. Abdul Qayyum & Dr. Sukirno (2012) meneliti tentang Analisis Empiris Motivasi Karyawan dan Peran Demografi Dalam Industri Perbankan di Pakistan. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki perbedaan dalam kepentingan relatif dan ketersediaan berbagai faktor motivasi karyawan dalam industri perbankan di Pakistan. Selain itu, mengkaji peran beberapa

variabel demografi dalam membentuk perilaku karyawan mengingat pentingnya faktor motivasi tertentu.

Data dikumpulkan melalui survei kuesioner diberikan kepada 165 karyawan bank di Pakistan. Wilcoxon rank dan Mann-Whitney U tes digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan pentingnya dan ketersediaan berbagai faktor motivasi dan meneliti dampak demografi terhadap tingkat perilaku masing-masing.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 12 faktor motivasi, enam faktor menunjukkan perbedaan signifikan dalam hal pentingnya dan ketersediaan faktor motivasi untuk karyawan. Di antara enam faktor, ketersediaan gaji yang tinggi untuk karyawan, senioritas berbasis promosi, dan keseimbangan kerja dan kehidupan keluarga adalah rendah jika dibandingkan dengan tingkat kepentingan mereka yang ditunjukkan dengan peringkat yang diberikan kepada mereka.

Namun, tiga faktor lainnya, yaitu pengembangan pribadi, masa depan yang stabil dan aman, dan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan sosial, memiliki tingkat ketersediaan dibandingkan dengan tingkat kepentingan mereka. Selain itu, usia, pengalaman, pendidikan dan jenis kelamin memiliki pengaruh signifikan terhadap peringkat perilaku karyawan akan pentingnya faktor motivasi yang beragam.

Penelitian ini hanya dilakukan dalam industri perbankan dari negara Asia. Pemilihan satu industri dan keragaman budaya dan sosial ekonomi di Asia dapat membatasi generalisasi dari temuan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Margareta Triasih Yoga Wibawanti (2009) berjudul: Pengaruh dorongan organisasional pada kinerja tugas dengan kontrak psikologis sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan PT. Danliris Sukoharjo, Jawa Tengah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dorongan organisasional pada kinerja tugas dengan kontrak psikologis sebagai variabel mediasi.

Rumusan masalah yang akan diteliti adalah (1) Apakah dorongan organisasional yang meliputi pengembangan dan konsistensi akan berpengaruh pada kontrak psikologis dalam dimensi kontrak transaksional dan kontrak relasional; (2) Apakah dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi akan berpengaruh pada kinerja tugas; (3)

Apakah kontrak psikologis dalam bentuk kontrak transaksional dan kontrak relasional akan berpengaruh pada kinerja tugas; dan (4) Apakah kontrak psikologis dalam bentuk kontrak transaksional dan relasional memediasi pengaruh dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi pada kinerja tugas.

Penelitian ini menggunakan desain survei dan penelitian ini menggunakan metode *proportional random sampling*. Target populasi penelitian adalah staf kantor PT DANLIRIS Sukoharjo. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Program AMOS versi 4.01 untuk menganalisa hubungan kausalitas dalam model struktural yang diusulkan.

Berdasarkan hasil analisis model struktural yang menguji pengaruh dorongan organisasional pada kinerja tugas dengan kontrak psikologis sebagai variabel mediasi, dapat disimpulkan bahwa dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi berpengaruh negatif dan signifikan pada kontrak psikologis dalam bentuk kontrak transaksional. Sedangkan dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi berpengaruh positif dan signifikan pada kontrak psikologis dalam dimensi kontrak relasional. Dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja tugas. Kontrak psikologis dalam bentuk kontrak transaksional berpengaruh negatif dan signifikan pada kinerja tugas, sedangkan untuk kontrak relasionalnya mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada kinerja tugas.

Dari hasil analisis juga dapat diketahui bahwa kontrak psikologis dalam dimensi kontrak transaksional dan relasional memediasi pengaruh dorongan organisasional dalam bentuk pengembangan dan konsistensi pada kinerja tugas. Saran yang ditujukan untuk organisasi adalah supaya organisasi lebih maksimal dalam melakukan program pengembangan karyawan (mendatangkan trainer ahli, mengadakan studi banding), sedangkan untuk penelitian mendatang adalah perluasan objek penelitian.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Tsaniyah Rabiatus dan Nurmala (2009) berjudul Analisis Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indopos Intermedia Press. Kontrak psikologis mengacu kepada imbal jasa sebagai balasan dari kontribusi kewajiban yang telah dilakukan, menetapkan syarat keterlibatan psikologis masing-masing karyawan dengan suatu sistem, dimana karyawan

setuju untuk mencurahkan tenaga dan loyalitasnya dalam kadar tertentu, tetapi sebaliknya mereka menuntut lebih dari sekedar imbalan ekonomi. Hal ini berhubungan dengan kepuasan kerja yang diterima karyawan, apabila kepuasan kerja terpenuhi, maka karyawan akan merasa senang dan nyaman terhadap pekerjaannya, oleh karena itu seharusnya hubungan antara pihak organisasi dengan pihak karyawan senantiasa harmonis sehingga timbul suatu ikatan yang kuat serta menguntungkan antar dua belah pihak, dengan aspek kontrak psikologi dan kepuasan kerja yang terpenuhi akan menghasilkan kinerja yang meningkat, hal itu dapat mengembangkan organisasi lebih baik lagi, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Dengan metode penelitian asosiatif. Alat analisis yang digunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kontrak psikologis (X) mempengaruhi variabel kepuasan kerja (Y) sebesar  $0,514^2$  atau 26,41%, variabel kepuasan kerja (Y) mempengaruhi variabel kinerja karyawan (Z) sebesar  $0,364^2$  atau 13,24%, serta variabel kontrak psikologis (X) mempengaruhi kinerja karyawan (Z) sebesar  $0,701^2$  atau 49,14%. Secara gabungan (simultan), variabel kontrak psikologis (X) dan variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) sebesar 0,589 atau 58,9%, sisanya 0,411 atau 41,1% dipengaruhi faktor lain yaitu faktor eksternal organisasi seperti ekonomi, sosial, dan lain-lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

9. Penelitian yang dilakukan oleh AAA. Diana Aryani Djalantik (2005) berjudul: Keterkaitan Pelanggaran Kontrak Psikologis Oleh Organisasi Dengan Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan. Karya akhir ini bertujuan untuk mengetahui dampak pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi terhadap penyimpangan dan perilaku negatif karyawan. Selain itu, juga untuk melihat seberapa besar dampak yang ditimbulkan oleh pelanggaran kontrak psikologis.

Kontrak psikologis merupakan kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Pelanggaran oleh organisasi dapat menyebabkan tindakan negatif dari karyawan yang dapat merugikan organisasi. Untuk hal tersebut dilakukan pengujian hubungan pelanggaran kontrak psikologis sebagai variabel independen dengan penyimpangan perilaku karyawan di tempat

kerja (*workplace deviant behaviour*) dan perilaku negatif karyawan yaitu *intention to quit* serta *neglect of job* sebagai variabel dependen.

Penelitian tentang keterkaitan pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour* telah dilakukan oleh Zottoli pada tahun 2003. Sedangkan keterkaitan pelanggaran kontrak psikologis dengan *intention to quit* dan *neglect of job* telah dilakukan oleh Rousseau dan Robinson pada tahun 1996, Weiss dan Rusbult pada tahun 1988. Penelitian-penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour*, *intention to quit* dan *neglect of job*.

Penelitian karya akhir ini bersifat *cross-sectional* dengan mengambil metode *sampling non-probability sampling* dan teknik *convenience sampling* di divisi kredit sebuah bank nasional. Pengumpulan data menggunakan penyebaran kuesioner. Analisa data menggunakan statistik deskriptif untuk melihat pola gambaran data dan metode *General Linear Modeling-Multivariate* untuk menguji hubungan yang dijadikan hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour* dan *intention to quit*. Hal ini dapat disebabkan karena pengaruh faktor-faktor non-organisasi seperti faktor-faktor psikologis (seperti kepribadian seseorang), sosiologis (seperti hubungan pertemanan, hubungan dengan atasan). Hal ini menandakan adanya penyimpangan dan perilaku negatif karyawan dapat tetap terjadi meskipun organisasi telah memenuhi hak-hak karyawannya secara optimal sebagai bentuk timbal balik atas kontribusi karyawan. Hubungan yang signifikan terdapat pada hubungan pelanggaran kontrak psikologis dengan *neglect of job*. Tingginya perilaku *neglect of job* menandakan tindakan balasan yang hanya terkait dengan aspek pekerjaan dan yang relatif mudah untuk dilakukan. Hal ini disebabkan perilaku tersebut tidak terlalu ekstrim dibandingkan dengan perilaku negatif lainnya yang dapat diamati langsung oleh lingkungan kerjanya.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi. Untuk organisasi, dapat dipertimbangkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya persepsi karyawan tentang terjadinya pelanggaran kontrak psikologis. Terutama tentang hak-hak yang tidak dipenuhi secara optimal oleh organisasi sehingga timbal persepsi terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Pengetahuan akan hal ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk mencegah dan menghindari dampak negatif yang berkepanjangan.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Palupi Garnintya (2009) berjudul: Hubungan Antara Pemenuhan Kontrak Psikologis Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Semen Gresik (Persero). Hubungan antara karyawan dan organisasi adalah penting karena terkait kehidupan organisasi agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya. Oleh karena itu kontrak psikologis berfokus pada harapan karyawan yang harus dipenuhi untuk mencapai kepuasan karyawan.

Penelitian dilakukan untuk menguji secara empiris hubungan antara kontrak psikologis dan kepuasan karyawan. Pada penelitian ini, subjek yang digunakan adalah karyawan dari PT. Semen Gresik yang berjumlah 84 orang yang diambil dengan teknik *incidental sampling*. Alat pengukurannya adalah skala, yaitu skala kontrak psikologis dan skala kepuasan kerja diatur oleh peneliti itu sendiri. Metode analisis data menggunakan teknik *product moment* dari Karl Pearson didukung oleh SPSS 12 program.

Dari analisis data yang dilakukan, ada ditemukan hasil bahwa  $(r) 0,761$  dan  $(p) 0,000$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja karyawan PT. Semen Gresik (Persero). Artinya, semakin kontrak psikologis dapat terpenuhi, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian, juga mendapatkan  $(r^2)$  sebesar  $0,579$  yang berarti bahwa sumbangan efektif pemenuhan kontrak psikologis adalah  $57,9\%$  dan sisanya  $42,1\%$  dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Deasy Rizkinanti (2009) berjudul: Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank Bukopin Cabang Jl. Panglima Sudirman Surabaya. Dalam mengembangkan bisnis perbankan, sebuah usaha perbankan tidak pernah terlepas dari dunia Sumber Daya Manusia. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, setiap organisasi berusaha mengembangkan dan menerapkan program-program yang menunjang guna mempertahankan kuantitas dan kualitas dari SDM-nya. Salah satu cara untuk menjaga kualitas dan kuantitas dari jumlah pekerja, organisasi harus mengerti bagaimana caranya untuk membuat karyawan merasa betah di lingkungan organisasi, yaitu dengan cara memberikan sejumlah harapan yang diinginkan oleh para karyawan. Dengan tercapainya harapan yang diinginkan oleh karyawan, secara langsung akan mempengaruhi tingkat kepuasan para pekerja, dan berindikasi positif pula pada kinerja karyawannya.



Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kontrak psikologis yang terdapat di lingkungan kerja Bank Bukopin Cabang Jalan Panglima Sudirman Surabaya ini berpengaruh kepada Kinerja Karyawan dengan menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervensi. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah metode sensus, hal ini dilakukan karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar, yaitu hanya 50 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja dengan nilai *critical ratio* sebesar 12,112 dan tingkat signifikansi 0,000, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai *critical ratio* sebesar 2,050 dan tingkat signifikansi 0,040, kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan dengan nilai *critical ratio* sebesar 1,350 dan tingkat signifikansi 0,117.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan yang diintervensi oleh kepuasan kerja dengan nilai *Standardized Coefficient* sebesar 0,369, sedangkan pengaruh langsung kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *Standardized Coefficient* sebesar 0,281. Hal ini berarti bahwa, kontrak psikologis dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja.

## **PENUTUP**

Pada dasarnya, perilaku manusia berorientasi pada tujuan. Dengan demikian pada umumnya perilaku seseorang itu dimunculkan oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Semua perilaku itu adalah serangkaian kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat berupa apa saja yang menyebabkan manusia bertindak untuk maksud tertentu. Hubungannya dengan perilaku dalam organisasi, maka setiap karyawan pun sebagai seorang individu juga terlibat bertindak atau tak lepas dari mengerjakan sesuatu, terutama perilaku yang terjadi di dalam organisasi. Dengan berbagai motif tertentu, seseorang akan berperilaku dan bekerja sesuai dengan kewajiban yang ditanggungnya untuk mengharapkan hak mereka sebagai pekerja. Perbandingan secara proporsional antara hak dan kewajiban pekerja, salah satunya diatur dalam kontrak psikologis.

Tantangan mendasar yang dihadapi oleh organisasi adalah mengelolah kontrak psikologis. Organisasi harus memastikan bahwa karyawan menyediakan nilai untuknya. Pada saat yang sama, organisasi juga harus memastikan bahwa karyawan mendapatkan insentif yang memadai. Salah satu bentuk insentif adalah implementasi program motivasi kerja yang dilakukan organisasi melalui bentuk penghargaan berupa uang maupun bukan uang. Bila, misalnya, organisasi membayar kontribusi-kontribusi karyawan terlalu rendah, karyawan mungkin tidak mau bekerja optimal atau bahkan berhenti bekerja. Pada sisi lain, bila membayar terlalu tinggi relatif terhadap kontribusi-kontribusi mereka, organisasi menanggung biaya yang tidak perlu.

Program untuk meningkatkan motivasi diatur mekanismenya melalui kebijakan organisasi sedangkan peningkatan semangat kerja merupakan kondisi psikologis karyawan yang dimunculkan dari berbagai stimulus yang terjadi dalam lingkungan kerja. Kedua variabel tersebut merupakan respons dari adanya kontrak psikologis.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, Michael & Helen Murlis. 2003. *Reward Management: A Handbook Of Remuneration Strategy And Practice = Manajemen Imbalan: Strategi Dan Praktik Remunerasi: Buku Kedua*. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta
- Azwar, Saifuddin. 2002. *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Blau, P. M. 1964. *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M & Joel H. Neuman. 2004. The Psychological Contract And Individual Differences: The Role Of Exchange And Creditor Ideologies. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 64, Issue 1, February 2004, Pages 150–164
- Djalantik, AAA. Diana Aryani. 2005. *Keterkaitan Pelanggaran Kontrak Psikologis Oleh Organisasi Dengan Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan*. Tesis. Universitas Indonesia. Jakarta
- D. Restubog, Simon Lloyd; Prashant Bordia; & Robert L. Tang. 2006. Effects Of Psychological Contract Breach On Performance Of IT Employees: The Mediating Role Of Affective Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Volume 79, Issue 2, pages 299–306, June 2006

- Emerson, R. M. 1972. *Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis For Social Exchange*. In J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Eds.), *Sociological theories in progress*, vol. 2: 38 – 57. Boston: Houghton Mifflin.
- Garnintya, Dyah Palupi. 2009. *Hubungan Antara Pemenuhan Kontrak Psikologis Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur dan Proses*. Edisi keempat. Airlangga. Jakarta
- Griffin, Ricky. W. 2002. *Management*. 7th edition. Houghton Mifflin Company Boston, Massachusetts
- H. Turnley, William; Mark C. Bolino; Scott W. Lester; and James M. Bloodgood. 2004. The Effects Of Psychological Contract Breach On Union Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421–428. The British Psychological Society.
- Hekman, D.R., Steensma, H.K., Bigley, G.A., & Hereford, J.F., 2009. Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*.
- Katrinli, Alev; Gulem Atabay; Gonca Gunay; & Burcu Guneri Cangarli. 2011. The Moderating Role Of Leader-Member Exchange In The Relationship Between Psychological Contract Violation And Organizational Citizenship Behavior. *African Journal of Business Management Vol. 5(1)*, pp. 1-6, 4 January.
- Knights, Janice Anna & Barbara Jean Kennedy. 2005. Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Journal Applied H.R.M. Research, Volume 10, Number 2, pages 57-72*. James Cook University
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, & Heinz Wehrich. 1984. *Management*. Edisi kedelapan, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo
- McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. Van Nonstrand Company Inc. New Jersey
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. 1997. *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia. Cetakan Delatan. Jakarta
- Qayyum, Abdul & Sukirno. 2012. An Empirical Analysis of Employee Motivation and the Role of Demographics: the Banking Industry of Pakistan. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 4 No. 1
- Rabiatus, Tsaniyah And Nurmala. 2009. *Analisis Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indopos Intermedia Press*. Skripsi. BINUS
- Rizkinanti, Deasy. 2009. *Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank Bukopin Cabang Jl. Panglima Sudirman Surabaya*. Skripsi. Universitas Airlangga. Surabaya
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 1999. *Management*. 6th Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- Steers, M. Richard et al. 1995. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Goodyear Publishing Company Inc. Santa Monica. California. United Stated of America
- Wibawanti, Margareta Triasih Yoga. 2009. Pengaruh Dorongan Organisasional Pada Kinerja Tugas Dengan Kontrak Psikologis Sebagai Variabel Pemediasi (Studi Pada Karyawan PT. Danliris Sukoharjo, Jawa Tengah). Tesis. Universitas Sebelas Maret. Surakarta
- Zainun, Buchari. 1991. *Administrasi Dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*. Gunung Agung. Jakarta

# 6. PERSEPSI DALAM INTERAKSI KEHIDUPAN SOSIAL ORGANISASI

## PENDAHULUAN

Sudah sewajarnya bila setiap orang akan menggunakan informasi yang dimasukkan ke dalam ingatan untuk menafsirkan kejadian atau setiap objek disekitar mereka dan selanjutnya ingatan mempengaruhi kemampuan mereka pada berbagai tindakan. Sebagai manusia kita terus menerus berjuang untuk memahami sekitar kita. Pengetahuan mempengaruhi perilaku dan membantu kita mengarungi jalan di sepanjang kehidupan. Berpikir tentang proses-proses pemahaman yang terjadi ketika mengenali suatu objek untuk pertama kali. Perhatian selalu tertuju pada stimulus-stimulus fisik serta reaksi-reaksi terhadap apa yang diterimanya. Selanjutnya akan sampai pada kesimpulan yang didasarkan pada persepsi interaksi sosial. Proses timbal balik tanggapan persepsi, interpretasi, dan perilaku juga berlaku dalam kehidupan organisasi. Para karyawan yang menganggap bahwa organisasi memperhatikan mereka akan membalas dengan berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktivitas, inovasi dan sikap-sikap kerja yang positif. Pada bagian selanjutnya akan diuraikan bagaimana persepsi para karyawan tentang organisasi yang memiliki nilai dan mempengaruhi perilaku dan sikap mereka.

## DEFINISI PERSEPSI

Persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan kita dapat menafsirkan dan memahami lingkungan sekitar kita. Pengenalan benda-benda merupakan salah satu dari fungsi utama dari proses ini. Misalnya orang dan binatang mengenali benda-benda yang sama di lingkungan mereka. anda akan mengenali gambar sahabat anda; anjing dan kucing dapat mengenali mangkok makanan atau mainan kesayangan mereka. Membaca dapat mengakibatkan pengenalan pola-pola visual yang menggambarkan huruf-huruf alfabet. Orang harus mengenali benda-benda agar dapat berinteraksi dengan lingkungan mereka. Namun karena fokus utama Perilaku Organisasi adalah pada manusia, maka pembicaraan berikut akan menekankan pada

persepsi sosial daripada persepsi objek. Penelitian tentang bagaimana seseorang menanggapi menganggap orang lain disebut sebagai kesadaran sosial dan proses informasi sosial.

Kesadaran sosial adalah penelitian mengenai bagaimana orang memahami orang lain dan diri mereka sendiri. Fokus penelitian ini pada bagaimana orang pada umumnya berpikir tentang orang dan bagaimana mereka berpikir tentang orang lain.

Menurut Fiske dan Taylor (1991) penelitian tentang kesadaran sosial juga dilakukan melebihi yang dilakukan psikologi naif. Penelitian tentang kesadaran sosial mencakup analisis tentang bagaimana seseorang menganggap dirinya sendiri dan orang lain, dan penelitian menggunakan teori dan metode psikologi kognitif (cognitive psychology). Selanjutnya, bila teori-teori persepsi umum dibuat pada tahun-tahun sebelumnya, maka penelitian persepsi sosial merupakan teori yang relatif baru, dilakukan sejak tahun 1976.

#### **RANGKAIAN EMPAT-TAHAP**

Persepsi sosial meliputi rangkaian empat tahap proses informasi, dengan demikian, disebut "proses informasi sosial". Dengan tahapan sebagai berikut:

##### **1. Perhatian Pemahaman yang Selektif**

Orang secara terus menerus diserang dengan rangsangan fisik atau sosial dari lingkungannya. Karena mereka memiliki kapasitas mental untuk sepenuhnya memahami semua informasi ini, maka secara selektif mereka menerima sebagian dari rangsangan lingkungan tersebut. Inilah di mana perhatian yang selektif atau pemahaman atau memainkan peran.

Perhatian adalah proses untuk menyadari sesuatu atau orang. Perhatian dapat terfokus pada informasi dari lingkungan atau dari ingatan. Uraian tentang situasi yang kedua, terjadi jika anda sedang berpikir tentang kejadian-kejadian atau orang-orang yang sama sekali tidak ada kaitannya saat sedang membaca buku, maka ingatan anda merupakan fokus perhatian ada. Penelitian telah memperlihatkan bahwa orang cenderung memberikan perhatian dari rangsangan yang penting atau lebih menonjol.

Rangsangan yang menonjol (salient stimuli). Sesuatu yang menyolok terjadi jika ada hal-hal yang tidak keluar dari konteksnya. Kesan menonjol dalam sosial ditetapkan dengan beberapa faktor, termasuk:

- ⊕ Menjadi yang terbaru (satu-satunya orang dalam kelompok ras, jenis kelamin, warna rambut, atau usia).
- ⊕ Menjadi terang (memakai kaos kuning).
- ⊕ Menjadi tidak biasa bagi orang lain (bersikap dengan cara yang mengejutkan, seperti orang dengan takut pada ketinggian mendaki gunung).
- ⊕ Menjadi tidak sama daro orang-orang pada umumnya (mengendarai kendaraan 20 mil per jam pada wilayah kecepatan 55-mph)
- ⊕ Menjadi sangat positif (selebriti terkenal) atau negatif (korban kecelakaan lalu lintas yang buruk).
- ⊕ Dominan dalam bidang visual (duduk di kepala meja pembahasan)

Kebutuhan sasaran-sasaran seseorang sering kali diperintah oleh rangsangan yang menonjol. Selanjutnya, penelitian memperlihatkan bahwa orang-orang memiliki kecenderungan untuk memberikan lebih banyak perhatian pada informasi negatif daripada informasi positif. Ini mengarah pada prasangka negatif.

## 2. Pengkodean dan Penyederhanaan

Informasi yang diamati tidak disimpan dalam ingatan dalam bentuk yang aslinya. Menetapkan kode membutuhkan: informasi mentah yang ditafsirkan atau diterjemahkan ke dalam representasi mental. Untuk menyelesaikan ini, penerima pesan memberikan informasi-informasi dalam kategori kognitif. "yang kami maksud kategori adalah sejumlah benda atau objek yang dianggap sama. Kategori-kategori pada umumnya nama-nama, misal, anjing, binatang" (Rosch et al., 1976). Orang, peristiwa dan benda ditafsirkan dan dievaluasi dengan membandingkan ciri-cirinya dengan informasi masuk ke dalam skema (atau skema dalam bentuk tunggal).

**Skema.** Menurut teori proses informasi sosial, skema menggambarkan gambaran mental individu atau ringkasan peristiwa khusus atau tipe stimulus (washing clothes).

**Hasil Pengkodean.** Kita menggunakan proses pengkodean untuk menafsirkan dan mengevaluasi lingkungan kita. Yang menarik, proses ini dapat menghasilkan tafsiran dan evaluasi yang berbeda pada orang atau peristiwa yang sama. Perilaku Organisasi Internasional, misalnya, menjelaskan bagaimana negara-negara dengan budaya yang universal dan yang khusus memberi kode dan menafsirkan kejadian-kejadian secara berlawanan. Tafsiran yang berbeda-beda tentang apa yang kita amati terjadi karena berbagai alasan. Pertama, orang memiliki informasi berbeda pada skema yang digunakan untuk interpretasi. Kedua, perasaan dan emosi kita mempengaruhi fokus perhatian dan evaluasi kita (Forgas, 1998, dan Varma et al., 1996) . Ketiga, orang cenderung menggunakan kategori-kategori kognitif yang digunakan saat ini selama pengkodean. Keempat, perbedaan-perbedaan individu mempengaruhi pengkodean. Individu yang pesimis atau tertekan, misalnya, cenderung menafsirkan lingkungan mereka secara lebih negatif dan menyenangkan (Zelli et al., 1999). Intinya kita sebaiknya tidak heran jika orang menafsirkan dan mengevaluasi situasi atau peristiwa yang sama dengan cara yang berbeda. Para peneliti saat ini sedang mencoba untuk mengenali faktor yang mempengaruhi proses pengkodean.

3. Fase ini memasukkan penyimpanan informasi pada ingatan jangka panjang. Ingatan jangka panjang adalah seperti sebuah kompleks apartemen yang terdiri dari unit-unit terpisah yang berhubungan satu sama lain. Meski orang berbeda-beda tinggal di setiap apartemen, mereka sering kali berinteraksi. Selain itu, kompleks apartemen yang luas memiliki gedung-gedung berbeda (seperti A, B, dan C). Ingatan jangka panjang juga mempunyai kategori-kategori terpisah namun berhubungan. Seperti apartemen tersendiri yang didiami oleh para penghuni unik, kategori-kategori yang berhubungan berisikan tipe-tipe informasi berbeda. Informasi akan diproses melalui kategori-kategori ini. Akhirnya ingatan jangka panjang tersusun dalam tiga ruangan (atau sayap-sayap) yang berisikan kategori-kategori informasi tentang peristiwa-peristiwa, materi semantik, dan orang-orang di sekitarnya (Squire et al., 1993)

**Mengingat Peristiwa.** Ruangan ini tersusun dari kategori yang berisikan informasi tentang peristiwa khusus dari peristiwa umum. Ingatan-ingatan ini menjelaskan



rangkaian yang benar pada situasi-situasi yang dikenal, seperti wawancara kerja atau pergi ke bioskop.

**Ingatan Semantik.** Ingatan semantik menunjukkan pada pengetahuan umum tentang dunia . dalam hal demikian, ingatan berfungsi sebagai kamus konsep-konsep umum. Setiap konsep berisikan definisi (misal, pimpinan yang baik) dan sifat-sifat yang berhubungan (sedang berjalan), keadaan-keadaan emosional (bahagia), ciri-ciri fisik (tinggi), dan perilaku (kerja keras). Seperti skema untuk kejadian-kejadian umum, konsep-konsep pada ingatan semantik disimpan sebagai skema.

**Ingatan Individu.** Kategori-kategori dalam ruangan ini berisikan informasi tentang individu tunggal (supervisor anda) atau kelompok-kelompok orang (para manajer).

#### 4. Mendapatkan Kembali dan Tanggapan

Orang memperoleh kembali informasi dari ingatan ketika mereka membuat penilaian-penilaian dan keputusan. Penilaian dan keputusan didasarkan pada proses penarikan, penafsiran, dan perpaduan antara informasi kategori yang disimpan dalam ingatan jangka panjang atau pada memperoleh kembali penilaian ringkasan yang telah dibuat (Sloman, 1996).

### IMPLIKASI-IMPLIKASI MANAJERIAL

Pengertian sosial merupakan jendela tempat kita mengamati, menafsirkan, dan mempersiapkan respon kita pada orang-orang dan pada peristiwa-peristiwa. Berbagai kegiatan manajerial, proses-proses organisasi dan masalah kualitas-kehidupan dipengaruhi oleh persepsi. Perhatikan, misalnya, implikasi-implikasi berikut.

**Menyewa.** Pewawancara membuat keputusan untuk menyewa seseorang didasarkan pada kesan mereka terhadap pelamar cocok dengan persyaratan kerja. Ketidakakuratan untuk menentukan arah yang menghasilkan keputusan sewa yang buruk. Juga, pewawancara dengan skema yang buruk tentang ras tertentu atau jenis kelamin dapat meremehkan akurasi dan legalitas keputusan menyewa pegawai. Mereka yang tidak valid terhadap skema perlu dikonfrontasikan dan diingatkan melalui pelatihan. Kegagalan dalam hal demikian dapat

mengarah pada keputusan menyewa yang buruk. Misalnya, sebuah penelitian dengan 46 pria dan 66 wanita manajer menampakkan bahwa keputusan menyewa mereka dipengaruhi oleh bias daya tarik fisik pada pelamar. Semakin menarik pria dan wanita yang disewa, semakin kurang penting kualifikasi yang adil bagi para pelamar (Marlowe et al., 1996). Dari segi positif, penelitian itu memperlihatkan bahwa pelatihan pewawancara dapat menurunkan penggunaan skema yang tidak valid. Pelatihan meningkatkan kemampuan pewawancara untuk mendapatkan kualitas pegawai yang tinggi, informasi kerja dan tetap terfokus pada tugas wawancara. Pewawancara terlatih memberikan penilaian-penilaian seimbang tentang para pelamar daripada pewawancara yang tidak mendapatkan pelatihan (Stevens, 1998).

**Penilaian Kemampuan.** Skema yang salah tentang penilaian kemampuan yang baik versus kemampuan yang buruk dapat mengarah pada penilaian kinerja tidak akurat, yang dapat mengurangi motivasi kerja, komitmen, dan loyalitas. Misalnya, penelitian kali ini dari 166 karyawan produksi menunjukkan bahwa mereka memiliki kepercayaan lebih besar terhadap manajemen ketika mereka menganggap proses penilaian kemampuan menggunakan evaluasi kemampuan yang akurat (Meier dan Davis, 1999). Karena itu, penting bagi para manajer untuk mengenali ciri-ciri dan hasil-hasil perilaku secara akurat sebagai indikasi kemampuan pada permulaan siklus peninjauan kemampuan. Ciri-ciri ini kemudian dapat digunakan sebagai patokan untuk mengevaluasi kemampuan karyawan. Pentingnya penggunaan ukuran kemampuan karyawan yang objektif dan subjektif disoroti dalam meta-analisis yang memasukkan 50 penelitian dan 8.341 individu. Hasil-hasil menampakkan bahwa ukuran kinerja karyawan yang objektif dan subjektif hanya terkait sedikit. Para peneliti menyimpulkan bahwa ukuran kerja objektif dan subjektif tidak saling dipertukarkan (Bommer et al., 1995). Para manajer dianjurkan untuk menggunakan ukuran kemampuan kerja yang objektif sebanyak mungkin karena indikator-indikator subjektif rentan terhadap bias dan tidak akurat (Sanchez, Torre, 1996 dan Kinici, Hom, Trost, Wade). Ketika pekerjaan tidak memiliki ukuran kemampuan kerja yang objektif, para manajer sebaiknya tetap menggunakan evaluasi-evaluasi subjektif. Selanjutnya, karena ingatan kejadian-kejadian khusus kemampuan kerja karyawan dapat rusak lewat waktu, para manajer membutuhkan mekanisme untuk perilaku karyawan yang dapat diingat secara akurat. Penelitian memperlihatkan bahwa individu-individu dapat dilatih untuk memberi nilai kemampuan kerja yang lebih akurat (Day dan Sulsky, 1995).

**Kepemimpinan.** Penelitian menunjukkan bahwa evaluasi-evaluasi dari efektivitas pimpinan dari para karyawan sangat dipengaruhi oleh skema mereka akan pemimpin yang baik dan yang

buruk. Pimpinan akan mengalami masa sulit yang mempengaruhi karyawan ketika ia memperlihatkan perilaku yang berisi skema pimpinan yang buruk karyawan. Tim peneliti menyelidiki perilaku-perilaku yang dimasukkan kepada skema kita tentang pimpinan yang baik dan yang buruk. Pimpinan yang baik memperlihatkan perilaku-perilaku berikut ini: (1) memberikan tugas-tugas khusus kepada anggota-anggota kelompok, (2) mengatakan kepada orang lain bahwa mereka telah bekerja dengan baik, (3) menetapkan sasaran-sasaran khusus bagi kelompok, (4) membiarkan para anggota lainnya membuat keputusan, (5) mencoba membuat kelompok bekerja sebagai tim, dan (6) menjaga standar penilaian kemampuan yang pasti. Sebaliknya, pimpinan yang buruk dianggap memperlihatkan perilaku-perilaku ini: (1) mengatakan kepada yang lain bahwa mereka telah bekerja buruk, (2) bersikeras memakai cara mereka sendiri, (3) mengerjakan sesuatu tanpa menjelaskan tugas-tugas yang harus dilakukan mereka, (4) menyatakan kekhawatiran terhadap saran-saran para anggota kelompok, (5) sering mengubah rencana, dan (6) membuat detil-detil tugas terlalu banyak (Phillips dan Lord, 1y82).

**Komunikasi.** Para manajer harus ingat bahwa persepsi sosial adalah proses penyaringan yang dapat menyimpangkan komunikasi, baik yang akan datang maupun yang sedang berjalan. Pesan ditafsirkan dan dikategorikan sesuai dengan skema yang dikembangkan melalui pengalaman-pengalaman masa lampau dan dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, dan orientasi etnis, geografis dan budaya seseorang. Komunikator yang efektif mencoba untuk menyesuaikan pesan-pesan mereka dengan skema dari persepsi penerima. Ini membutuhkan keterampilan mendengar dan pengamatan yang dikembangkan dengan baik serta kepekaan lintas-budaya.

## **STEREOTIP: PERSEPSI TENTANG KELOMPOK ORANG**

### 1. Pembentukan dan Pemeliharaan Stereotip

Stereotip adalah kumpulan keyakinan individu tentang ciri-ciri atau sifat-sifat kelompok (Judd dan Park, 1993). Stereotip tidak selalu negatif. Ciri-ciri stereotip biasanya digunakan untuk membedakan sekelompok orang dengan kelompok-kelompok lain (Ashton dan Esses, 1999).

Tabel 6.1  
Kesalahan-kesalahan persepsi yang umumnya terjadi

Kesalahan persepsi	Deskripsi	Contoh
Halo	Penilai membentuk kesan menyeluruh tentang objek dan kemudian menggunakan kesan-kesan itu untuk membiaskan penilaian tentang objek	Menilai dosen yang hebat dengan dimensi-dimensi kemampuan untuk memotivasi para mahasiswa, pengetahuan, dan komunikasi karena ia menyukainya.
Kelonggaran (Leniency)	Ciri pribadi yang mengarah pada individu yang secara konsisten mengevaluasi orang atau benda lain dengan cara sangat positif.	Menilai dosen yang hebat dengan semua dimensi kinerja tanpa memperhatikan kinerja yang sebenarnya. Penilai yang membenci akan mengatakan hal-hal negatif tentang dirinya
Kecenderungan sentral (Central tendency)	Kecenderungan untuk menghindari semua penilaian ekstrim dan menilai orang dan benda sebagai rata-rata atau netral.	Menilai dosen yang biasa-biasa saja dengan semua dimensi kinerja tanpa memperhatikan kinerjanya yang sebenarnya
Dampak langsung (Recency effects)	Kecenderungan untuk mengingat informasi saat ini. Jika informasi saat ini negatif, maka orang atau benda dinilai secara negatif	Meski dosen yang mengajar dengan baik selama 12-15 jam dalam seminggu, ia dievaluasi negatif karena kuliah lebih dari 3 minggu berjalan buruk
Dampak yang kontras (Contrast effects)	Kecenderungan untuk mengevaluasi orang atau benda dengan membandingkan mereka dengan ciri-ciri orang atau benda yang akhir-akhir ini diamati	Menilai dosen yang baik sebagai orang biasa saja karena anda membandingkan kinerjanya dengan tiga tenaga dosen terbaik yang pernah anda miliki. Anda saat ini mengikuti kuliah ketiga dosen yang amat pandai itu.

## 2. Stereotip Peran-Bedasarkan Jenis Kelamin

Stereotip peran jenis kelamin adalah keyakinan yang membedakan sifat dan kemampuan antara peran wanita dan pria untuk peran-peran berbeda. Misalnya, stereotip gender menganggap wanita sebagai lebih ekspresif, kurang independen, lebih emosional, kurang logis, secara kuantitatif kurang terorientasi, dan lebih parsitipatif daripada pria. Sebaliknya, pria lebih sering dianggap sebagai kurang hangat dan kurang peka antar-pribadi, kurang ekspresif, kurang cocok untuk menentukan, orientasinya kuantitatif, dan lebih otokratis dan terarah daripada wanita (Eagly et al., 1992). Meski penelitian menunjukkan bahwa wanita dan pria

secara sistematis tidak berbeda seperti yang dinyatakan oleh stereotip tradisional (Allen, 1987), namun stereotip ini masih bertahan.

### 3. Stereotip Usia

Stereotip usia menguatkan diskriminatif terhadap usia karena orientasi negatif mereka. Misalnya, stereotip usia yang sudah lama ada ini menggambarkan bahwa para pekerja tua kurang memuaskan, tidak terlalu terlibat dengan pekerjaan mereka, kurang termotivasi, dan tidak melaksanakan pekerjaan, kurang produktif dibandingkan rekan-rekan mereka yang lebih muda, dan lebih sering absen dari pekerjaannya. Para karyawan itu juga dianggap lebih rentan terhadap kecelakaan. Seperti halnya stereotip peran berdasarkan jenis kelamin, stereotip usia ini juga lebih merupakan fiksi daripada kenyataan.

### 4. Stereotip Ras

Ada banyak stereotip ras berbeda yang terjadi. Misalnya, orang-orang Afro-Amerika yang telah dianggap sebagai atlet-atletik dan agresif, orang-orang Asia tenang, introfektif, cerdas, dan secara kuantitatif lebih terorientasi, sedang orang-orang Hispanik sebagai religius dan berorientasi pada keluarga (family-oriented) (Vantage Press, 1999, Shih et al., 1999). Meski demikian, stereotip negatif seperti yang telah terdaftar masih muncul pada banyak organisasi.

### 5. Stereotip Orang Cacat

Orang yang cacat bukan hanya menghadapi stereotip negatif yang mempengaruhi kemampuan kerja, namun mendapatkan stigma dari oleh masyarakat pada umumnya.

## **TANTANGAN-TANTANGAN MANAJERIAL DAN REKOMENDASINYA**

Tantangan manajerial penting untuk membuat keputusan-keputusan yang salah tentang gender, usia, ras, dan orang cacat. Untuk berbuat demikian, organisasi terlebih dulu perlu mendidik diri sendiri tentang masalah stereotip melalui pelatihan karyawan. Pelatihan juga dapat digunakan untuk menyiapkan manajer dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani situasi-situasi unik yang terkait dengan penanganan para karyawan dengan cacat

mental. Langkah berikutnya melibatkan upaya untuk menurunkan stereotip pada seluruh organisasi. Para ilmuwan sosial percaya bahwa kontak anatar-pribadi “kualitas” di antara kelompok yang bermacam-macam merupakan cara terbaik untuk menurunkan stereotip karena akan memberikan data akurat kepada orang-orang yang bekerja tentang ciri-ciri kelompok-kelompok lain. Organisasi sebaiknya menciptakan peluang untuk menganekaragamkan para karyawan untuk bertemu dan bekerja sama dalam kelompok-kelompok dengan status yang sama.

Rekomendasi lain bagi para manajer adalah agar mereka mengenali perbedaan-perbedaan individu yang absah yang membedakan antara pelaksana yang berhasil dan tidak berhasil. Misalnya, penelitian memperlihatkan bahwa pengalaman merupakan alat prediksi kinerja yang lebih baik daripada usia. Penelitian juga memperlihatkan bahwa para manajer dapat dilatih untuk menggunakan kriteria yang valid ketika sedang mengkontrak para pelamar dan sedang mengevaluasi kinerja karyawan (Kinicki et al., 1990).

Mengurangi hambatan-hambatan promosional bagi wanita dan pria, orang-orang kulit berwarna dan bagi orang cacat adalah solusi lain yang dapat dijalankan untuk mengurangi masalah stereotip. Ini dapat diselesaikan dengan memperkecil perbedaan-perbedaan dalam pengalaman kerja untuk seluruh kelompok orang. Pengalaman yang sama, dan evaluasi kinerja yang akurat, membantu para manajer untuk membentuk keputusan yang benar terhadap sjenis kelamin, usia, ras, dan orang cacat. Inilah beberapa rekomendasi yang dapat dipakai berdasarkan hubungan antara usia dan kinerja.

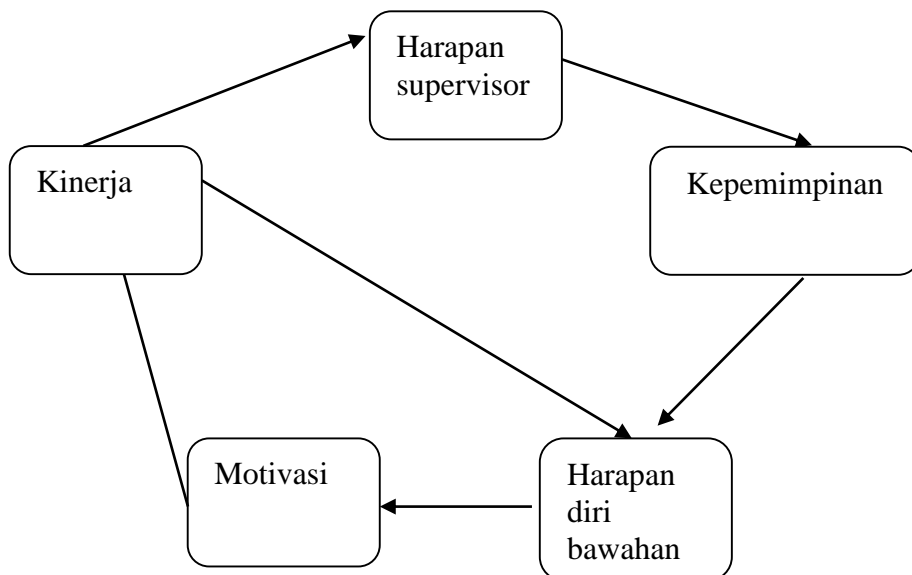
1. Karena taraf kemajuan kinerja dengan usia untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak kompleks, organisasi dapat menggunakan berbagai teknik desain kerja untuk meningkatkan motivasi para karyawan.
2. Organisasi-organisasi mungkin perlu memperhatikan penggunaan insentif untuk memotivasi para karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Ini akan membantu menghindari keadaan tanpa kemajuan yang tidak perlu (Flannery dan Hoffchter, 1996).
3. Barangkali dapat disarankan untuk mengontrak orang-orang yang usianya tua agar dapat menggunakan pengalaman mereka yang terakumulasi. Khususnya yang bermanfaat untuk pekerjaan-pekerjaan yang sangat kompleks. Selain itu, mengontrak para pekerja berusia tua merupakan solusi yang bagus untuk menurunkan tingkat kepindahan kerja, dapat

memberikan kemudahan untuk model-model peran bagi para karyawan, dan penanganan kekurangan pekerja pada level input yang baru saat ini memenuhi syarat.

Penting untuk mendapatkan komitmen dari top manajemen dan dukungan pengurangan praktik-praktik organisasi yang memperkuat keputusan-keputusan yang diskriminatif dan yang berdasarkan stereotip. Menurut Rodger, Hunter, Rogers (1993) penelitian jelas memperlihatkan bahwa dukungan top-manajemen sangat penting bagi keberhasilan implementasi tipe-tipe perubahan organisasi yang direkomendasikan.

### RAMALAN PEMENUHAN-DIRI: EFEK PYGMALION

Sejarah awal yang meramalkan pemenuhan-diri ditemukan pada mitologi Yunani. Menurut mitologi, Pygmalion pemahat yang membenci wanita, namun jatuh cinta kepada patung gading yang ia ukir sebagai seorang wanita cantik. Ia menjadi begitu tergila-gila dengan patung sehingga ia berdoa kepada dewi Aphrodite agar membuat patung itu hidup. Dewi mendengar doanya, dan mengabulkan keinginannya sehingga patung Pygmalion menjadi hidup.



Gambar 6.1  
Model Ramalan Pemenuhan-diri  
Sumber: D. Eden, 1984

Hakikat dari ramalan pemenuhan diri, atau efek Pygmalion adalah bahwa harapan atau kepercayaan orang menentukan perilaku dan kinerja mereka, sehingga dapat bertindak untuk membuat harapan mereka menjadi nyata. Dengan kata lain, kita berjuang untuk mengabsahkan persepsi realita kita, tak masalah meskipun persepsi itu salah. Jadi, ramalan pemenuhan-diri merupakan hasil persepsi penting yang perlu kita pahami lebih baik.

### **MEWUJUDKAN RAMALAN YANG *SELF-FULFILING***

Berhubungan dengan efek paygmalion, harapan-harapan manajerial sangat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Akibatnya, manajer perlu memanfaatkan efek Pygmalion dengan membangun kerangka hirearkis yang memperkuat harapan-harapan kinerja positif ke seluruh organisasi.

Harapan-harapan diri karyawan merupakan landasan dari kerangka ini. Harapan diri yang positif pada gilirannya akan meningkatkan harapan-harapan antar pribadi dengan mendorong orang-orang untuk bekerja mengarah pada sasaran-sasaran bersama. Kerjasama ini meningkatkan produktivitas tingkat kelompok dan menaikkan harapan-harapan kinerja yang positif di dalam kelompok kerja.

Karena harapan diri positif merupakan landasan terciptanya efek Pygmalion tingkat organisasi, mari kita perhatikan bagaimana para manajer dapat menciptakan harapan-harapan kinerja yang positif. Tugas ini dapat diselesaikan dengan menggunakan berbagai kombinasi yang berikut ini:

1. Mengenali bahwa setiap orang memiliki kekuatan untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Mempertahankan rasa percaya diri pada staf anda.
3. Menetapkan sasaran-sasaran kinerja yang tinggi.
4. Secara positif memperkuat para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
5. Memberikan umpan balik yang membangun jika perlu.
6. Membantu para karyawan maju melalui organisasi.
7. Memperkenalkan kepada karyawan-karyawan baru jika mereka memiliki potensi yang sangat menonjol.



8. Menyadari akan prasangka-prasangka pribadi anda dan pesan-pesan nonverbal yang akan mengecilkan hati orang-orang lain.
9. Mendorong para karyawan untuk mewujudkan pelaksanaan tugas-tugas yang berhasil.
10. Membantu para karyawan menguasai keterampilan dan tugas-tugas penting (Krller, 1996, Goddard, 1985).

## **SEBAB HUBUNGAN KAUSAL**

Teori kausal didasarkan pada premis bahwa orang-orang berusaha untuk menyimpulkan sebab-sebab perilaku yang diamati. Benar atau salah, kita senantiasa merumuskan penjelasan-penjelasan sebab dan akibat perilaku kita sendiri dan juga perilaku orang lain. Secara formal, hubungan sebab-akibat diduga atau disimpulkan sebagai penyebab dari perilaku. Meskipun hubungan sebab-akibat ini cenderung bersifat melayani diri dan sering kali lemah, penting untuk dipahami bagaimana orang merumuskan hubungan karena hubungan tersebut sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Sering dikatakan, orang merumuskan hubungan sebab-akibat dengan memperhatikan kejadian-kejadian yang mendahului perilaku yang diamati. Bagian ini memperkenalkan dan menyelidiki dua model hubungan berbeda, yang diusulkan oleh Harold Kelley dan Bernard Weiner. Yang membahas kecenderungan dari hubungan, implikasi penelitian dan implikasi manajerial yang terkait.

## **MODEL HUBUNGAN SEBAB AKIBAT KELLEY**

Model hubungan sebab akibat yang terbaru, seperti model Kelley, didasarkan pandangan yang dirintis oleh Fritz Heider. Heider, penemu teori hubungan, menyatakan bahwa perilaku dapat dihungkan dengan faktor internal di dalam individu (seperti kemampuan) atau dengan faktor eksternal yang ada lingkungan (seperti tugas yang sulit). Pemikiran ini sejajar dengan gagasan kontrol internal dan eksternal. Belandaskan pemikiran Heider, Kelley mencoba untuk menunjuk secara langsung kejadian-kejadian penting yang mendahului hubungan internal dan eksternal. Hipotesis Kelley menyatakan bahwa orang-orang membuat hubungan sebab-akibat setelah mengumpulkan informasi tentang tiga dimensi perilaku yaitu: konsensus, perbedaan dan

konsistensi (Kelley, 1973). Tiga dimensi ini secara independen berubah-ubah, sehingga membentuk berbagai kombinasi dan mengarah pada hubungan yang berbeda-beda.

- ⊕ Konsensus melibatkan perbandingan perilaku individu dengan perilaku rekan-rekan sekerjanya. Terdapat konsensus yang tinggi ketika seseorang bertindak seperti orang-orang lain dalam kelompok dan konsensus yang rendah ketika orang bertindak berbeda.
- ⊕ Perbedaan, ditetapkan dengan membandingkan perilaku seseorang pada satu tugas dengan perilakunya pada tugas-tugas lain. Perbedaan yang tinggi berarti individu tersebut telah menjalankan tugas dengan cara yang berbeda secara signifikan daripada ketika ia menjalankan tugas-tugas lain. Perbedaan rendah berarti kinerja atau kualitas individu stabil dari tugas satu ke tugas yang lain.
- ⊕ Konsistensi ditetapkan dengan penilaian jika kinerja individu pada suatu tugas, lembur yang konsisten. Konsistensi tinggi menyatakan bahwa orang menjalankan tugas tertentu yang sama, waktu demi waktu. Kinerja tugas tidak stabil pada saat waktu lembur berarti konsistensi yang rendah.

Penting diingat bahwa konsensus berhubungan dengan orang lain, perbedaan berhubungan juga dengan tugas-tugas yang diberikan, dan konsistensi berhubungan dengan waktu. Hipotesis Kelley menyatakan bahwa orang menghubungkan perilaku dengan sebab akibat eksternal (faktor-faktor lingkungan) ketika mereka menerima konsensus yang tinggi, perbedaan yang tinggi dan konsistensi yang rendah. Hubungan sebab akibat internal (faktor-faktor pribadi) cenderung dibuat ketika perilaku yang diamati bercirikan konsensus yang rendah, perbedaan yang rendah dan konsistensi yang tinggi. Jadi, misalnya, ketika semua karyawan kinerja buruk (konsensus tinggi), ketika kinerja buruk terjadi hanya pada satu dari beberapa tugas (perbedaan yang tinggi) dan kinerja yang hanya selama satu masa waktu (konsistensi rendah), maka supervisor barangkali akan menghubungkan kinerja buruk karyawan dengan sumber eksternal, seperti tekanan rekan kerja atau tugas yang sangat sulit. Sebaliknya, kinerja akan berhubungan dengan ciri-ciri pribadi karyawan (hubungan internal) hanya jika individu tersebut sedang bekinerja buruk (konsensus rendah), ketika kinerja rendah bertahan terus saat kerja lembur (konsistensi tinggi). Banyak penelitian mendukung pola-pola hubungan ini (Susskind et al., 1999, McClure, 1998).

## **MODEL HUBUNGAN SEBAB AKIBAT WEINER**

Bernard Weiner, seorang ahli teori motivasi yang terkenal, mengembangkan model hubungan sebab akibat untuk menjelaskan perilaku diraih (achievement behavior) dan untuk memprediksikan perubahan-perubahan dalam motivasi dan kinerja. Weiner percaya bahwa proses hubungan sebab akibat bermula setelah individu yang menjalankan tugas. Kinerja orang mengarahkan dirinya untuk menilai, apakah pekerja berhasil atau tidak berhasil. Evaluasi ini kemudian menghasilkan analisis sebab akibat untuk menentukan jika kinerja berhubungan dengan faktor internal atau eksternal. Kemampuan dan usaha merupakan sebab utama kinerja internal dan kesulitan tugas keberuntungan dan bantuan dari orang lain merupakan sebab eksternal yang penting. Hubungan-hubungan sebab akibat untuk keberhasilan dan kegagalan kemudian mempengaruhi bagaimana individu merasakan dirinya sendiri. Misalnya, meta-analisis dari 104 penelitian yang melibatkan hampir 15.000 subjek, menemukan bahwa orang-orang yang menghubungkan kegagalan dengan ketidakmampuan mereka (jika dihadapkan dengan ketidakberuntungan) mengalami depresi psikologis. Hubungan-hubungan sebab akibat yang sangat berlawanan (lebih karena keberuntungan baik daripada kemampuan yang tinggi) cenderung memicu depresi pada orang-orang yang mengalami kejadian-kejadian positif. Singkatnya, ketidakberuntungan yang diterima mengakibatkan kepedihan dari hasil yang negatif, tetapi menerima keberuntungan akan menurunkan kegembiraan karena dihubungkan dengan keberhasilan (Sweeney et al., 1986).

Ketika individu menghubungkan keberhasilan mereka dengan faktor internal daripada eksternal, mereka (1) memiliki harapan-harapan yang lebih tinggi bagi keberhasilan masa depan, (2) melaporkan keinginan berprestasi lebih besar, dan (3) menetapkan sasaran-sasaran kinerja lebih tinggi (Silvester et al., 1999, Greenberg, 1996, Prussia et al., 1985).

## **KECENDERUNGAN HUBUNGAN SEBAB AKIBAT**

Para peneliti telah menyingkap dua kecenderungan hubungan sebab akibat yang menyimpangkan interpretasi perilaku seseorang yang diamati yaitu-bias hubungan sebab akibat yang fundamental dan bias untuk melayani diri.

**Bias Hubungan Sebab Akibat yang Fundamental.** Bias ini mereflesikan kecenderungan seseorang untuk menghubungkan perilaku orang lain dengan ciri-ciri pribadinya, jika

dihadapkan pada faktor-faktor situasional. Bias atau prasangka ini menyebabkan penerima mengabaikan kekuatan-kekuatan lingkungannya penting yang sering kali secara signifikan mempengaruhi perilaku. Misalnya, penelitian terhadap 1.420 karyawan dari sebuah organisasi besar utilitas memperlihatkan bahwa para supervisor cenderung membuat hubungan sebab akibat yang lebih internal tentang alasan kecelakaan-kecelakaan pekerja daripada alasan para pekerja sendiri. Hal yang menarik, penelitian juga memperlihatkan bahwa orang-orang dengan budaya Barat cenderung memperlihatkan bias hubungan sebab akibat yang fundamental daripada orang dari Asia Timur (Hofmann dan Stetzer, 1998; Choi et al., 1999) .

**Bias Kepentingan Diri.** Bias ini menggambarkan kecenderungan seseorang untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab pribadi untuk keberhasilan daripada untuk kegagalan. Para karyawan cenderung menghubungkan keberhasilan mereka dengan faktor-faktor internal (kemampuan tinggi dan/ atau pekerjaan sulit) dan kegagalan mereka dengan faktor-faktor eksternal yang tak dapat dikendalikan (pekerjaan sangat sulit, tidak beruntung, para asisten pekerja yang tidak produktif, atau bos yang tidak simpatik) (Michele et al., 1998; Sedikides et al., 1998). Bias untuk melayani-diri ini terbukti pada bagaimana para mahasiswa khususnya menganalisis kinerja mereka pada ujian. Mahasiswa yang mendapat “A” mungkin akan menghubungkan nilai mereka dengan kemampuan tinggi atau dengan kerja keras. Sementara itu, mahasiswa dengan nilai “D”, cenderung menjatuhkan kesalahan atas faktor-faktor seperti tes tidak adil, tidak beruntung, atau pelajaran tidak jelas. Karena bias dalam kepentingan diri, sangat sulit untuk mengajaknya memikirkan tanggung jawab atas kesalahan-kesalahan dalam organisasi-organisasi yang kompleks saat ini.

## **APLIKASI DAN IMPLIKASI-IMPLIKASI MANAJERIAL**

Model-model hubungan sebab akibat dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana cara para manajer menangani para karyawan yang berkinerja buruk. Sebuah penelitian menunjukkan bahwa para manajer sering memberikan umpan balik negatif dengan seketika kepada para karyawan ketika mereka menghubungkan kinerja karyawan dengan usaha rendah. Reaksi ini bahwa semakin tampak jika keberhasilan manajer bergantung pada kinerja karyawan. Penelitian kedua menunjukkan bahwa para manajer cenderung memindahkan para karyawan yang kinerjanya buruk dihubungkan dengan kurangnya kemampuan. Para manajer yang sama ini juga

tidak mengambil tindakan seketika jika kinerja buruk dihubungkan dengan faktor-faktor eksternal yang melampaui kontrol individu (Moss dan Martinko, 1998; Pence, et al., 1982).

Situasi-situasi yang mendahului memiliki beberapa implikasi penting bagi para manajer. Pertama, para manajer cenderung menghubungkan perilaku dengan sebab-sebab internal yang tidak proporsional (Konst, Vonk, Vlist, 1999). ini dapat mengakibatkan evaluasi kinerja tidak akurat, yang mengakibatkan menurunnya motivasi karyawan. Tidak seorang pun senang dicela karena faktor-faktor yang mereka anggap melampaui kemampuan mereka. Selanjutnya, karena tanggapan-tanggapan manajer terhadap kinerja karyawan berbeda-beda menurut hubungan sebab akibat mereka gunakan, maka bias-bias hubungan sebab akibat dapat mengarah pada tindakan manajerial yang tidak tepat, termasuk promosi, pemindahan, pemecatan, dan seterusnya. Ini dapat menghancurkan motivasi dan kinerja. Sesi-sesi pelatihan hubungan sebab akibat bagi manajer sudah merupakan kebutuhan. Proses-proses hubungan sebab akibat mendasar dapat dijelaskan, dan para manajer dapat diajarkan cara mendeteksi dan menghindari bias-bias hubungan sebab akibat. Akhirnya, atribusi karyawan untuk kinerjanya sendiri memiliki efek dramatis atas motivasi, kinerja, dan sikap-sikap pribadi lainnya seperti penilaian-diri. Misalnya, orang cenderung menyerah, mengembangkan harapan lebih rendah bagi keberhasilan masa depan, dan mengalami penurunan nilai-diri ketika mereka menghubungkan kegagalan dengan kurangnya kemampuan. Penelitian memperlihatkan bahwa para karyawan dapat dilatih untuk menghubungkan kegagalan mereka dengan kurangnya usaha daripada dengan kurangnya kemampuan (Miserandino, 1998; Forsterling, 1985). Memperbaiki kembali pandangan hubungan sebab akibat ini memberikan jalan bagi peningkatan motivasi dan kinerja.

## **PENELITIAN TENTANG PERSEPSI**

1. Zainal Ariffin Ahmad & Zeinab Amini Yekta (2010) meneliti tentang Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja di Iran. Sebagai produsen semen terbesar kedua setelah Mesir di daerah Timur Tengah, Iran merencanakan untuk meningkatkan produksi dari 33 juta ton/tahun (Mt / tahun) saat ini menjadi 70 juta ton/tahun sampai tahun 2021 dikarenakan adanya peningkatan permintaan lokal dan juga untuk bersaing di pasar ekspor. Dengan demikian, Iran mengalami beberapa perubahan partisipasi tenaga kerja untuk mencapai tingkat kinerja dan efektivitas organisasi yang tinggi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dampak dari perilaku kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi pada kepuasan kerja karyawan di Iran. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 136 karyawan yang bekerja di Organisasi Semen Teheran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertimbangan perilaku kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja baik intrinsik maupun ekstrinsik, sedangkan persepsi dukungan organisasi secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja ekstrinsik. Menariknya, interaksi perilaku kepemimpinan dan persepsi dukungan organisasi tidak signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. Implikasi dari penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan sumber daya manusia untuk organisasi yang ingin meningkatkan komitmen karyawan dengan berfokus pada peningkatan kualitas untuk mendukung hubungan antara karyawan, pimpinan dan organisasi.

2. Peter Lok; Robert Westwood; & John Crawford (2005) meneliti tentang Persepsi Subkultur Organisasi dan Signifikansinya Terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian ini menyelidiki hubungan antara persepsi terhadap budaya organisasi, subkultur organisasi, gaya kepemimpinan, dan komitmen. Dampak dari budaya dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen telah dicatat sebelumnya, namun penjelasannya masih kurang mendetail tentang bagaimana berbagai jenis dari budaya dan gaya kepemimpinan berkaitan dengan komitmen.

Penelitian ini secara khusus membahas gagasan subkultur organisasi dan bagaimana persepsi dari budaya-budaya berkaitan dengan komitmen, subkultur menjadi variabel yang selama ini diabaikan dalam literatur komitmen. Penelitian ini melibatkan 258 perawat yang diambil dari berbagai lingkungan rumah sakit dan dalam wilayah metropolitan Sydney.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi subkultur organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen. Selanjutnya, hasil identifikasi relatif kuat dari jenis gaya kepemimpinan tertentu dan dari jenis subkultur tertentu terhadap komitmen. Kedua subkultur, yaitu subkultur inovatif dan suportif memiliki hubungan positif yang jelas, sedangkan pada subkultur birokrasi memiliki hubungan yang negatif. Dalam hal gaya kepemimpinan, gaya pertimbangan memiliki hubungan kuat dengan komitmen daripada gaya penstrukturan.

Analisis regresi digunakan untuk menyelidiki kemungkinan peran subkultur sebagai mediator pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen. Kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen.

3. Thomas J. Zagenczyk (2001) meneliti tentang Analisis Sosial Berpengaruh Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi. Disertasi ini meneliti efek dari pengaruh sosial terhadap persepsi dukungan organisasi karyawan. Karakteristik penting dari persepsi dukungan organisasi adalah bahwa hal itu mencerminkan evaluasi subyektif karyawan dari solusi yang dia terima dari organisasi. Interaksi karyawan dengan rekan kerja, mungkin memiliki pengaruh penting terhadap persepsi dukungan organisasi. Akibatnya, pengembangan persepsi dukungan organisasi mungkin terdapat pada proses sosial, bukan hanya satu intrapsikis. Namun, sebagian penelitian persepsi dukungan organisasi telah difokuskan pada bagaimana pengalaman pribadi setiap karyawan dengan organisasi yang mempengaruhinya dimana sebagian besar diabaikan oleh faktor sosial.

Untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur, saya berpendapat bahwa hubungan antara karyawan akan berhubungan dengan kesamaan dalam persepsi dukungan organisasi karena mereka melayani sebagai sumber informasi sosial. Di sisi lain, hubungan persahabatan akan menghasilkan kesamaan dalam persepsi dukungan organisasi karena digunakan untuk perbandingan sosial.

Akhirnya, hubungan teladan ini akan menghasilkan kesamaan dalam persepsi dukungan organisasi karena karyawan belajar dari persepsi, sikap, dan perilaku orang lain, mereka menghormati dan mengagumi. Selain itu, saya mengeksplorasi pengaruh diferensial dari hubungan yang kuat dan lemah dan multipleks dibandingkan hubungan simpleks tentang kesamaan dalam persepsi dukungan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika hubungan timbal-balik dipertimbangkan, karyawan cenderung memiliki persepsi dukungan organisasi yang mirip dengan hubungan teladan mereka yang kuat, saran-hubungan teladan yang kuat. Pola hasil menunjukkan bahwa hubungan multipleks adalah kuat, dimana dua arah pertukaran informasi terjadi cenderung mengarah pada kesamaan dalam persepsi dukungan organisasi.

4. Ali Asgari; Abu Daud Silong; Aminah Ahmad; & Bahaman Abu Samah (2008) meneliti tentang Hubungan Perilaku Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, *Leader-Member*

*Exchange* (LMX), Persepsi Dukungan Organisasi, Kepercayaan Terhadap Manajemen dan Perilaku Warga Organisasi. Studi ini mengeksplorasi hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi dan perilaku warga organisasi yang dimediasi oleh LMX, persepsi dukungan organisasi dan kepercayaan terhadap manajemen. Data survei dikumpulkan dari sampel 162 karyawan di lima kementerian di kota Putra Jaya Malaysia.

Hasil struktural pemodelan persamaan (SEM) menunjukkan bahwa model hipotesis sesuai data dengan sangat baik. Terdapat hubungan positif dan langsung antara perilaku kepemimpinan transformasional (transformasional dan transaksional), dan keadilan organisasi (distributif, prosedural, dan keadilan interaksional) dan perilaku warga organisasi dengan LMX, persepsi dukungan organisasi, dan kepercayaan terhadap manajemen sebagai mediator.

## **PENUTUP**

Para manajer perlu mengetahui bahwa karyawan mereka bereaksi terhadap persepsi, bukan terhadap kenyataan. Jadi, apakah penghargaan manajer terhadap seorang karyawan sesungguhnya objektif dan tidak bias atau apakah tingkatan upah organisasi sesungguhnya satu di antara yang tertinggi dalam industri dianggap kurang relevan dengan apa yang karyawan rasakan. Individu yang berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah bias atau tingkat upah dianggap rendah akan berperilaku seolah-olah kondisi-kondisi tersebut benar-benar ada. Karyawan secara alamiah mengorganisasikan dan menginterpretasikan apa yang mereka lihat; termasuk dalam proses ini adalah potensi terjadinya distorsi persepsi.

Distorsi terjadi karena adanya penilaian terhadap suatu objek. Membuat penilaian terhadap orang lain dilakukan hampir setiap saat oleh masing-masing individu dalam organisasi, meski sebenarnya membuat penilaian itu sangat sulit. Untuk membuat penilaian lebih mudah, individu mengambil jalan pintas. Beberapa jalan pintas ini memungkinkan seseorang untuk membuat persepsi yang akurat secara cepat dan memberikan data yang valid untuk membuat prediksi. Hal inilah terkadang mengakibatkan distorsi yang signifikan. Pesan untuk manajer adalah mereka harus benar-benar perlu memperhatikan pada bagaimana karyawan mempersepsikan pekerjaan mereka maupun praktik-praktik manajemen.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Zainal Ariffin & Zeinab Amini Yekta. 2010. Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behavior, And Job Satisfaction: An Empirical Study In Iran. *Journal: Intangible Capital*. Vol. 6(2):162-184
- Allent, B P, 1987. "Gender Streotypes Are Not Accurate: A Replication of Martin Using Diagnostic vs. Self-Repoet and Behavirol Criteria," *Sex Roles*, Mei 1995, pp. 583-600.
- Asgari, Ali; Abu Daud Silong; Aminah Ahmad; & Bahaman Abu Samah. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 23 No. 2, pp. 227-242
- Ashton, M C & V M Esses. 1999. "Stereotype Accuracy: Estimating the Academic Performance of Ethnic Groups," *Personality and Social Psychology Bulletin*, Februari, pp. 225-236.
- Bommer W H, J L Johnson, G A Rich, P M Podsakoff, & S B Mackenzie,1995. "On the Interchangeabilityof. Objective and Subjective Measure of Employee Performance: A Meta-Analysis,"*Personal Psychology*,Autumn.
- Broverman I K, S Raymond Vogel, D M Boverman, F E Clarkson, P S Rosenkrantz, 1972. "Sex-Role Steoretypes: A Current Appraisal;"*Journal of Social Issues*, p.75.
- Choi I, R E Nisbett, dan A Norenzayan, 1999. "*Psychological Bulletin*, Januari, pp. 47-63.
- Day D V & L M Sulsky, 1995, "Effects Of Frame-of-Reference Training and Information Configuration on Memory Organization an Rating Accuracy,"*Journal of Applied Psychology*, Februari, pp.158-167.
- De Michele P E, B Gansneder, G B Solomon, 1998, "Success and Failure Attributions of Wrestlers; Further Evidence of the Self-Serving Bias," *Journal of Sport Behavior*, Agustus, pp.242-255;
- Eden D., 1984. Self-Fulfilng Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion, "*Academy of Management Review*, Januari, p.67.

- Eagly A H, S J Kam, & B T Johnson, 1992. "Gender and Leadership Style among School Principals: A Meta-Analysis," *Educational Administration Quarterly*, Februari, pp.76-102:
- Fiske S T & S E Taylor, 1999. *Social Cognition*, 2nd ed (Reading, MA:Addison-Wesley Publishing)
- Flannery T P, D A Hoffchter, P E Platten, 1996. *People, Performance, and pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations* (New York; The Free Press).
- Forgas J P, 1998. "on Being Happy and Mistaken: Mood Effects on the Fundamental Attribution Error," *Journal of Personality and Social Psychology*, Agustus
- Ganzach Y, 1995. "Negativity (and Positivity) in Performance Evaluation: Three Field Studies," *Journal of Applied Psychology*, Agustus
- Hofmann D A & A Stetzer, 1998. "The Role of Safety Climate and Communication in Accident Interpretation: Implications for Learning from Negative Events," *Academy of Management Journal*, Desember 1998, pp. 644-657;
- Judd C M & B Park, 1993. "Definition an Assessment of Accuracy in Social Stereotypes," *Psychological review*, Januari, p.110.
- Keller J, "Have Faith-In You, 1996. " Selling Power, Juni, p.84, 86; dan R W Goddard, "The Pygmalion Effect," *Personnel Journal*, Juni 1985, p.10.
- Kelley H H, 1973. "The Processes of Causal Attribution," *American Psychologist*, Februari 1973, pp.107-128.
- Kinicki A J, C A Lockwood, P W Hom, & R W Griffeth, 1990. "Interviewer Predictions of Applicant Qualifications and Interviewer Validity," *Journal of Applied Psychology*, Oktober, pp.477-486; Day dan Sulsky, "Effect of Frame-ofReference Training and Information Configuration on Memory Organization and Rating Accuracy."
- Konst D, R Vonk, & R V D Vlist, 1999. "Inferences about Causes and Consequences of Behavior of Leaders and Subordinates," *Journal of Organizational Behavior*, Maret, pp.261-271.

- Lok, Peter; Robert Westwood; & John Crawford. 2005. Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, Issue 4, pages 490–514, October
- London-Vargas N, 1999. Faces of Diversity (new York: Vantage Press); & M Shih, T L Pittinsky, dan N Ambady, "Stereotypes Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance," *Psychology Science*, Januari 1999, pp. 80-83.
- Marlowe C M, S L Scheneider, & C E Nelson. 1996. "Gender and Attractiveness Biases in Hiring Decisions: Are More Experienced Managers Less Biased?" *Journal of Applied Psychology*, Februari
- Meier R C & J H Davis, 1999. "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi Experiment," *Journal of Applied Psychology*, Februari.
- Miserandino M, 1998. "Attributional Retraining as a Method of Improving Athletic Performance," *Journal of Sport Behavior*, Agustus, pp. 286-297; dan F Forsterling, "Attributional Retraining; A Riview," *Psychological Bulletin*, November 1985, pp.496-512.
- Moss S E & M J Matinko, 1998. "The Effects of Performance Attributions and Outcome Dependence," *Journal of Organizational Behavior*, Mei pp.259-274; dan E C Pence, W C Pendelton, G H Dobbins, dan J A Sgro, "Effects of Causal Explanations and Sex Variables on Recommendations for Corrective Actions Following Employee Failure," *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1982, pp.227-240.
- Phillips J S & R G Lord, 1982. "Schematic Information Processing an Perceptions of Leadership in Problem-Solving Groups," *Journal of Applied Psychology*, Agustus, pp.486-492.
- Prussia G E, A J Kinicki, & J S Blacker, 1985. "Psychological and Behavioral Consequences of Job Loss: A Covariance tructure Analysis Using Weiner's Attribution Model," *Journal of Applied Psychology*, Juni 1993, pp.382-394.
- Rosch E, C B Mervis, W D Gray, D M Johnson, & P Boyes-Braem, 1976. "Basic Objects in Natural Categories," *Cognitive Psychology*, Juli

- Sanchez J I & P D L Tore, 1996. "A Second Look at hubungan antara Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal," *Jurnal of Applied Psychology*, Februari, pp.3-10; dan Kinicki, Hom, Trost, dan Wade, "Effects of Category Prototypes on Performance Rating Accuracy."
- Sedikides C, W K Campbell, G D Reeder, dan A J Elliot, 1998. "The Self-Serving Bias in Relational Context," *Journal of Personality and Social Psychology*, Februari, pp.378-386.
- Sloman S A, 1996. "The Empirical Case for Two Systems of Reasoning," *Psychological Bulletin*, Januari
- Stevens C K, 1998. "Antecedents of Interview Interactions, Interviewer's Ratings, and Applicants' Reactions," *Personel Psychology*, Spring
- Squire L R, B Knowlton, & G Musen, 1993. "The Structure and Organization of Memory" dalam *Annual Review of Psychology*, eds L W Perter dan M R Rosenzweig (palo Alto, CA: Annual Review Inc.) Vol.44
- Rodgers R, J E Hunter, & D L Rogers, 1993. "Influence of Top Management Commitment on Management Program Success," *Journal of Applied Psychology*, Februari, pp.151-155.
- Susskind J, K Maurer, V Thakkar, D L Hamilton, & J W Sherman, 1999. "Perceiving Individuals and Groups; Expectancies, Dispositional Inferences, and Causal Attributions," *Journal of Personality and Social Psychology*, Februari, pp.181-191; dan J McClure, "Discounting Causes of Behavior: Are Two Reasons Better than One?" *Journal of Personality and Social Psychology*, Januari 1998, hal 7-20.
- Sweeney P D, K Anderson, & S Bailey, 1986. "Attributional Style in Depression: A Meta-Analytic Review," *Journal of Personality and Social Psychology*, Mei, pp. 974-991.
- Silvester J, N R Anderson, F Patterson, 1999. "Organizational Culture Change; An Inter-Group Attributional Analysis," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Maret, pp.1-23; J Greenberg, "Forgive Me, I'm New: Three Experimental Demonstrations of the Effects of Attempts to Excuse Poor Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Mei 1996, pp.165-178;

Varma A, A S Denisi, & L H Peters, 1996. "Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A Field Study," *Personnel Psychology*, Summer

Ybarra O & W G Stephan, 1996. "Misanthropic Person Memory," *Journal of Personality and Social Psychology*, April

Zagenczyk, Thomas J. 2006. A Social Influence Analysis Of Perceived Organizational Support. *Dissertation*. University of Pittsburgh

Zelli, A & K A Dodge, 1999. "Personality Development from the Bottom Up," dalam *The Coherence of Personality*, eds D Cervone dan Y Shoda (New York: The Guilford Press)

# 7. PENGAMBILAN

## KEPUTUSAN MANAJERIAL

### PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan identik dengan penyelesaian masalah. Bila seseorang terlalu sering terlibat dalam penanganan masalah dengan keragamannya, maka dapat merasakan perubahan dalam diri, terutama mengenai kebijakan diri dan kualitas pengambilan yang lebih berkualitas dibandingkan orang-orang yang selalu mencari amannya saja. Salah satu kemampuan manajerial yang sangat penting adalah kemampuan mengenali masalah dan kemampuan menyelesaikan masalah yang keduanya merupakan kemampuan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan.

Tanpa kemampuan mengindikasikan masalah, maka seseorang tidak dapat bergerak maju untuk mengembangkan dirinya menjadi lebih baik. Kesalahan yang umum terjadi dalam manajemen pribadi dan manajemen organisasi adalah bahkan indikasi masalah itu sendiri tidak dikenali pada saatnya sehingga menjadi budaya penanganan masalah secara reaktif, bukan budaya penanganan masalah secara antisipatif. Manajer yang hebat dapat melihat berbagai masalah sebelum masalah itu benar-benar terjadi. Semua tindakannya secara detail berorientasi pada jangka panjang dan masa depan karena bersikap selalu bersikap antisipatif.

Dalam kehidupan organisasi, kemampuan untuk memperkirakan nilai-nilai respon yang menjadi perhatian di masa depan serta mengolah segala hal yang berhubungan dengan ketidakpastian merupakan determinan penting untuk mengambil keputusan-keputusan manajerial. Kemampuan mengoptimalkan proses pengambilan keputusan adalah kemampuan untuk mempergunakan sumber daya untuk memaksimalkan hasil keputusan yang bersifat adaptif dan antisipatif.

Pada bagian selanjutnya akan menjelaskan langkah-langkah untuk menghasilkan keputusan manajerial yang bersifat adaptif dan antisipatif melalui pendekatan secara ilmiah. Bila kemampuan tersebut telah dimiliki (karyawan maupun manajer) maka perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis maupun dalam lingkup manajemen yang dinamis dapat dihadapi secara taktis. Dengan mengadaptasi pemikiran sistematis maupun intuitif, seseorang dapat mengambil keputusan yang cepat dan tepat untuk mengimbangi perubahan lingkungan yang dinamis.

## KEKUATAN INFORMASI

Informasi adalah salah satu sumber daya yang berfungsi utama memandu jalannya kegiatan - kegiatan operasional organisasi. Sasaran utama seorang manajer adalah mengubah informasi menjadi tindakan melalui proses pengambilan keputusan.

Kemampuan organisasi untuk mendapatkan informasi sesungguhnya bukanlah suatu masalah karena sebagian besar mampu menghasilkan informasi dalam jumlah yang sangat besar. Para manajer tidak harus berurusan dengan seluruh informasi yang berlimpah-limpah. Mismanajemen mungkin akan terjadi dengan berlimpahnya informasi bila tidak memiliki kemampuan memanipulasi informasi. Untuk memungkinkan manajer mengambil keputusan yang cepat dan efektif, sistem informasi manajemen (SIM) harus dapat dikembangkan menjadi sistem pendukung keputusan yang lebih efektif.

Ada beberapa syarat agar informasi yang diperlukan itu dapat berfungsi dan bermanfaat bagi pengambil keputusan, yaitu: uniformitas, lengkap, jelas, dan tepat waktu. SIM yang efektif adalah SIM yang dapat berfungsi dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik. Pengelolaan informasi meliputi beberapa aktivitas seperti berikut:

- ⊕ Mengumpulkan dan mengklasifikasikan data yang terkumpul untuk diproses lebih lanjut.
- ⊕ Data yang terkumpul kemudian ditransformasikan menjadi informasi dan laporan yang bermanfaat.
- ⊕ Mendistribusikan informasi dan laporan kepada orang yang memerlukan dan orang yang berhak dalam bentuk yang tepat dan pada saat yang tepat sehingga dapat dimanfaatkan dengan efektif.
- ⊕ Mengkelompokkan informasi yang lama dengan informasi yang mutakhir dan akurat.

Nilai suatu informasi dapat ditentukan berdasarkan sifatnya. Ada beberapa sifat yang dapat menentukan nilai informasi, yaitu sebagai berikut:

- ⊕ Kecocokan dengan pengguna (relevance)

Informasi memiliki nilai yang lebih sempurna bila sesuai dengan kebutuhan penggunanya, karena tidak dapat dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan.

- ⊕ Kemudahan untuk memperoleh

Informasi mempunyai nilai yang lebih sempurna bila diperoleh secara mudah. Informasi yang penting menjadi tidak bernilai jika sulit diperoleh. Informasi diperoleh dengan mudah jika sistem dilengkapi oleh basis data dan bagian pengolah data yang mampu mengolah data dengan baik untuk memenuhi segala kebutuhan informasi secara mudah.

#### ⊕ Sifat luas dan kelengkapannya

Informasi mempunyai nilai yang lebih sempurna bila mempunyai cakupan yang luas dan lengkap. Informasi sepotong dan tidak lengkap menjadi tidak bernilai, tidak dapat digunakan secara baik. Sifat luas dan lengkap tersebut memerlukan dukungan basis data yang lengkap dan terstruktur dengan baik.

#### ⊕ Ketelitian (accuracy)

Informasi menjadi tidak bernilai jika tidak akurat karena akan mengakibatkan kesalahan pengambilan keputusan. Informasi yang akurat dapat diperoleh jika basis data yang tersedia sebagai sumber informasi memuat data yang valid, tipe, bentuk, maupun format datanya.

Hal ini memerlukan adanya proses validasi setiap data yang diinputkan ke dalam basis data. Proses validasi perlu dilakukan sejak pertama kali data diinputkan, sehingga basis data terhindar dari data yang tidak benar. Data yang salah akan menghasilkan informasi hasil olahan yang salah pula. Dalam sistem informasi, sampah data akan menghasilkan sampah pula (garbage in garbage out).

#### ⊕ Ketepatan waktu

Informasi berharga dan penting menjadi tidak bernilai jika terlambat diterima/usang, karena tidak dapat dimanfaatkan pada saat pengambilan keputusan. Informasi tepat waktu dapat diperoleh jika ada dukungan sistem informasi yang mampu mengolah data secara cepat. Penggunaan sistem komputer dalam sistem informasi akan memberikan dukungan yang sangat berarti untuk memperoleh data tepat waktu, karena komputer mampu mengolah data dengan kecepatan yang sangat tinggi.

#### ⊕ Kejelasan (clarity)

Kejelasan informasi dipengaruhi oleh bentuk dan format informasi. dibandingkan dengan bentuk teks atau deskriptif, informasi dalam bentuk tabel atau grafik banyak menjadi pilihan, karena dapat dibaca dan dipahami dengan lebih mudah. Hal ini memerlukan analisis kebutuhan bentuk dan format informasi yang diperlukan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar perancangan output yang tepat.

#### ⊕ Fleksibilitas/keluwesannya

Fleksibilitas informasi berhubungan dengan bentuk dan format tampilan informasi. Perubahan bentuk dan format tampilan informasi dapat dilakukan dengan mudah dengan memanfaatkan komputer.



⊕ Dapat diukur

Pengukuran informasi umumnya dimaksudkan untuk mengukur dan melacak kembali validitas data sumber yang digunakan.

⊕ Dapat dibuktikan

Nilai informasi semakin sempurna bila informasi tersebut dapat dibuktikan kebenarannya. Kebenaran informasi bergantung pada validitas data sumber yang diolah.

⊕ Tidak ada prasangka

Kesalahan informasi dapat terjadi akibat kesalahan data atau prosedur pengolahan. Informasi dapat menimbulkan keraguan dan prasangka bila tidak wajar.

## **KONSEP PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Pengambilan keputusan dalam manajemen memegang peranan yang sangat penting, karena keputusan yang diambil oleh seorang manajer adalah hasil akhir yang harus dilaksanakan oleh mereka yang terlibat dalam organisasi. Pengambilan keputusan diperlukan di semua tingkat administrator dalam organisasi. Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah pemilihan alternatif yang paling kecil risikonya, untuk dilaksanakan dalam rangka pencapaian organisasi. Dalam prosesnya terdapat tiga kekuatan yang selalu mempengaruhinya yaitu, dinamika individu, dinamika kelompok dan dinamika lingkungan.

A. Dalam praktiknya, manajer menunjukkan tiga perbedaan "gaya" untuk menghadapi masalah-masalah di tempat kerja. Para Penghindar masalah (*problem avoider*) mengabaikan informasi yang mungkin memberi tanda adanya masalah. Beberapa manajer bertindak pasif (*inactive*) dan tidak ingin menghadapi permasalahan. Para pemecah masalah (*problem solvers*) mencoba untuk ingin menghadapi permasalahan yang terjadi.

⊕ Para penghindar masalah (*problem avoider*) mengabaikan informasi yang mungkin memberi tanda adanya masalah. Beberapa manajer bertindak pasif (*inactive*) dan tidak ingin menghadapi permasalahan.

⊕ Para pemecah masalah (*problem solvers*) mencoba memecahkan masalah setelah masalah tersebut timbul. Beberapa manajer bereaksi untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

- ⊕ Pencari masalah (problem seekers) dengan aktif mencari-cari masalah untuk dipecahkan atau kesempatan-kesempatan untuk dimasuki. Beberapa manajer proaktif untuk mengantisipasi masalah sebelum masalah tersebut timbul.
- B. Ketiga gaya tersebut sangat berguna bagi manajer sehari-hari. Akan tiba saatnya ketika penghindaran masalah menjadi tanggapan yang tepat untuk manajerial dan semua manajer harus mampu bertindak dengan baik untuk memecahkan masalah saat masalah-masalah tersebut muncul tanpa diduga.
- C. Pada akhirnya kesuksesan dalam pencarian masalah akan membedakan manajer-manajer tertentu dari manajer yang baik. Para pencari masalah yang sesungguhnya adalah para manajer yang berpikir jauh ke depan untuk mengantisipasi masalah-masalah dan kesempatan serta mengambil langkah yang tepat untuk mendapatkan keuntungan.
- D. Saat menghadapi permasalahan, para manajer memiliki dua bentuk pemikiran untuk melakukan proses penyelesaian. Pilihannya adalah dengan menggunakan pemikiran sistematis atau pemikiran intuitif serta kombinasi keduanya.
- ⊕ Pemikiran Sistematis. Para manajer yang menghadapi permasalahan membandingkan pemikiran sistematis dengan intuitif. Pendekatan sistematis (systematic thinking) terhadap permasalahan dengan cara rasional dan analitis.
  - ⊕ Pemikiran Intuitif. Pemikiran intuitif (intuitive thinking) lebih spontan dan fleksibel daripada pemikiran sistematis dan mungkin juga lebih kreatif. Tipe pemikiran ini memperkenankan kita merespon secara imajinatif pada suatu masalah berdasar pada pemikiran yang lebih cepat dan luas terhadap situasi dan cara alternatif yang mungkin untuk bertindak.
- B. Manajer yang menggunakan pemikiran intuitif diharapkan dapat menyelesaikan beberapa aspek dari masalah-masalah pada suatu ketika. Melompat dengan cepat dari satu hal kehal lainnya dan mempertimbangkan firasat (hunches) berdasar pada pengalaman atau ide-ide spontan. Pendekatan ini berjalan sangat baik dalam situasi ketidakpastian yang tinggi.
- C. Para manajer hendaknya merasa percaya diri untuk menerapkan kedua pemikiran tersebut dalam perencanaan dan pemecahan masalah. Namun menariknya para pengusaha khawatir bahwa cukup banyak lulusan perguruan tinggi yang cenderung keliru dalam langkahnya karena terlalu sistematis dalam pemecahan masalah. Hal ini mengakibatkan hilangnya kreativitas dalam proses pemecahan suatu masalah. Pada kenyataannya, penempatan yang

tepat dari penggunaan kedua pemikiran ini justru akan menunjukkan hasil yang maksimal dalam pengambilan keputusan manajerial.

Untuk mengetahui mekanisme pengambilan keputusan, perlu diketahui jenis-jenis masalah dan keputusan tersebut. Hal ini akan mempermudah kita untuk memperkirakan informasi yang bagaimana yang diperlukan, dari mana sumbernya, bagaimana memperolehnya, sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi lancarnya roda organisasi.

### **MASALAH TERSTRUKTUR DAN TIDAK TERSTRUKTUR**

Masalah-masalah yang dihadapi pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu:

- ⊕ Masalah-masalah terstruktur merupakan masalah pada umumnya, jelas dalam hal informasi yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Beberapa masalah sering diantisipasi dengan membiasakan situasi-situasi yang muncul secara reguler. Manajer dapat berencana ke depan dan mengembangkan cara-cara khusus untuk menghadapi masalah tersebut atau mengambil tindakan untuk menjaga munculnya masalah. Sebagai contoh, masalah-masalah pribadi biasanya terjadi ketika pembuatan keputusan kenaikan gaji dan promosi, permintaan liburan, tugas-tugas kepanitiaan. Mengetahui hal ini para manajer proaktif berencana ke depan bagaimana mengatasi keluhan-keluhan seperti ini saat masalah-masalah muncul.
- ⊕ Masalah tidak terstruktur (unstructured problem) termasuk kebingungan dan kekurangan informasi dan sering terjadi dalam situasi yang baru atau tidak terduga. Masalah tersebut sering tidak diantisipasi dan ditindaklanjuti ketika masalah tersebut terjadi. Masalah tidak terstruktur memerlukan solusi-solusi baru. Para manajer proaktif terkadang mampu mengatasi tersebut dengan menyadari bahwa situasi dalam keadaan mudah mendapat masalah dan membuat perencanaan kontingensi.

### **KEPUTUSAN TERPROGRAM DAN TIDAK TERPROGRAM**

Keputusan-keputusan yang dibuat pada dasarnya dikelompokkan menjadi dua jenis, antara lain:

- ⊕ Keputusan Terprogram/Keputusan yang direncanakan. Keputusan ini bersifat berulang dan rutin, sedemikian hingga suatu prosedur pasti telah dibuat menanganinya sehingga keputusan tersebut tidak perlu diperlakukan de novo (sebagai sesuatu yang baru) tiap kali

terjadi. Keputusan yang diprogram terjadi jika permasalahan terstruktur dengan baik dan orang-orang tahu bagaimana mencapainya. Ketika masalah-masalah terstruktur dan rutin cenderung meningkat dari biasanya, masalah tersebut dapat dikenali melalui standart atau respon yang telah disiapkan maka hal ini disebut keputusan terprogram (programmed decisions). Keputusan tersebut merupakan solusi-solusi yang tersedia dari pengalaman masa lalu dan tepat untuk ditetapkan pada masalah-masalah yang ada. Contoh adalah keputusan untuk menyusun kembali secara otomatis ketika persediaan yang dimiliki berada dibawah tingkat yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pada saat ini jumlah keputusan terprogram yang meningkat dibantu atau ditangani oleh komputer yang menggunakan software yang mendukung keputusan. Permasalahan ini umumnya agak sederhana dan solusinya relatif mudah. Di perguruan tinggi keputusan yang diprogram misalnya keputusan tentang pembimbingan KRS, penyelenggaraan Ujian Akhir Semester, pelaksanaan wisuda, dan lain sebagainya.

- ⊕ Keputusan Tak Terprogram/Keputusan yang tidak direncanakan. Keputusan ini bersifat baru, tidak terstruktur dan jarang konsekuen. Saat masalah-masalah baru dan tidak biasanya muncul, masalah tidak rutin yang belum pernah dihadapi sebelumnya maka respon standarnya belum ada. Masalah ini disebut keputusan tidak terprogram (nonprogrammed decisions) yang khusus disesuaikan dengan situasi yang ada. Kebutuhan informasi untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah-masalah tidak rutin sangat besar.

Tidak ada metode yang pasti untuk menangani masalah ini karena belum ada sebelumnya atau karena sifat dan struktur persisnya tak terlihat atau rumit atau karena begitu pentingnya sehingga memerlukan perlakuan yang sangat khusus. Keputusan yang tidak diprogram dan tidak terstruktur dengan baik, apakah karena kondisi saat itu tidak jelas, metode untuk mencapai hasil yang diinginkan tidak diketahui, atau adanya ketidaksamaan tentang hasil yang diinginkan.

Meski adanya komputer sangat menolong pemrosesan informasi, tetapi keputusan lebih melibatkan manusia. Tipe masalah ini sering dihadapi oleh tingkatan manajer yang lebih tinggi. Ini merupakan satu alasan mengapa perlu tuntutan keterampilan konseptual manajer, semakin meningkat seiring meningkatnya otoritas dalam hirarki.

Keputusan yang tidak diprogram memerlukan penanganan yang khusus dan proses pemecahan masalah dengan intuisi dan kreatifitas. Teknik pengambilan keputusan kelompok biasanya dilakukan untuk keputusan yang tidak diprogram. Hal ini disebabkan

oleh karena keputusan yang tidak diprogram biasanya bersifat unik dan kompleks, dan tanpa kriteria yang jelas, dan umumnya dilingkari oleh kontroversi dan manuver politik. Keputusan yang tidak diprogram adalah keputusan kreatif yang tidak tersusun, bersifat baru, dan dibuat untuk menangani suatu situasi dimana strategi/prosedur yang ditetapkan belum dikembangkan.

## **JENIS-JENIS PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Pengambilan keputusan ditentukan dengan kondisi-kondisi tertentu. Berikut ini adalah jenis pengambilan keputusan berdasarkan kondisi.

- ⊕ Pengambilan keputusan karena ketidak sanggupannya: memberikan kajian berlalu, tanpa berbuat apa-apa.
- ⊕ Pengambilan keputusan intuitif bersifat segera, terasa sebagai keputusan yang paling tepat dalam langsung diputuskan.
- ⊕ Pengambilan keputusan yang ditangguhkan: dialihkan pada orang lain, memberikan orang lain yang bertanggungjawab.
- ⊕ Pengambilan keputusan yang reaktif: "kamu telah melakukan hal itu untuk saya, karenanya saya akan melakukan itu untukmu" sering dilakukan dalam situasi marah atau tergesa-gesa.
- ⊕ Pengambilan keputusan yang terpaksa, karena sudah kritis: sesuatu yang harus dilaksanakan.
- ⊕ Pengambilan keputusan secara berhati-hati: dipikirkan baik-baik, mempertimbangkan berbagai pilihan.

Asumsi-asumsi dalam teori pengambilan keputusan adalah:

- ⊕ Keputusan diambil secara rasional.
- ⊕ Keputusan diambil untuk memaksimalkan hasil.
- ⊕ Keputusan berangkat dari pendefinisian dan pengenalan masalah.
- ⊕ Pengambilan keputusan mencari informasi yang relevan dan bernilai/berkualitas untuk menghasilkan sejumlah kriteria.
- ⊕ Kriteria yang dihasilkan untuk menghasilkan sejumlah alternatif solusi.

- ⊕ Pengambilan keputusan menilai kesesuaian setiap kriteria dengan setiap alternatif solusi yang berbeda.
- ⊕ Penilaian menghasilkan sejumlah skor dari setiap alternatif.
- ⊕ Seleksi dengan memilih alternatif solusi yang memiliki skor tertinggi.
- ⊕ Keputusan diambil melalui langkah sistematis penilaian setiap alternatif.

Teori pengambilan keputusan dapat diterapkan untuk sejumlah kondisi, yaitu:

- ⊕ Kondisi kepastian, yang mengisyaratkan bahwa alternatif yang ditetapkan memandu pada satu dan hanya satu konsekuensi dari peristiwa yang dipilih. Pilihan terhadap satu alternatif akan sama nilainya dengan memilih satu dari beberapa alternatif.
- ⊕ Kondisi ketidakpastian (uncertainty). Keputusan yang diambil dalam kondisi ketiadaan nilai distribusi probabilitas, dimana nilai tersebut tidak diketahui, dan tidak dapat ditetapkan. Pengambilan keputusan dalam ketidakpastian menunjukkan suasana keputusan dimana probabilitas hasil-hasil potensial tidak diketahui (tidak diperkirakan). Dalam suasana ketidakpastian pengambil keputusan sadar akan hasil-hasil alternatif dalam bermacam-macam peristiwa, namun pengambil keputusan tidak dapat menetapkan probabilitas peristiwa.
- ⊕ Pengambilan keputusan dalam suasana konflik (game theory). Memusatkan analisis keputusan dalam suasana konflik dimana pengambil keputusan menghadapi berbagai peristiwa yang aktif untuk bersaing dengan pengambil keputusan lainnya, yang rasional, tanggap dan bertujuan memenangkan persaingan/kompetisi.

Keputusan dalam kondisi beresiko, menunjukkan bahwa setiap alternatif yang dikemukakan akan memiliki satu peristiwa yang muncul, dan probabilitas dari setiap konsekuensi/peristiwa dapat diketahui dan ditentukan nilainya. Tahap-tahap: Diawali dengan mengidentifikasi bermacam-macam tindakan yang tersedia dan layak; Peristiwa-peristiwa yang mungkin dan probabilitas terjadinya harus dapat diduga dan Pay off untuk suatu tindakan dan peristiwa tertentu ditentukan.

### **TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Ada beberapa pola dasar berpikir dalam konteks organisasi yang meliputi berikut ini:

- ⊕ Penilaian situasi (Situational Approach): untuk menghadapi pertanyaan “apa yg terjadi?”.
- ⊕ Analisis persoalan (Problem Analysis): dari pola pikir sebab-akibat.

- ⊕ Analisis keputusan (Decision Analysis): didasarkan pola berpikir mengambil pilihan.
- ⊕ Analisis persoalan potensial (Potential Problem Analysis): didasarkan pada perhatian peristiwa masa depan, yang mungkin dan dapat terjadi.

Proses keputusan berarti memilih alternatif, alternatif yang terbaik (the best alternative). Pengambilan keputusan terletak dalam perumusan berbagai alternatif tindakan sesuai dengan yang sedang dalam perhatian dan dalam pemilihan alternatif yang tepat. Pengambilan keputusan tersebut dilakukan setelah evaluasi/penilaian mengenai efektivitasnya untuk mencapai tujuan yang dikehendaki pengambil keputusan.

Untuk mempermudah dalam pengambilan keputusan sebaiknya diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Hal ini akan mendukung proses pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil benar-benar merupakan yang terbaik demi kelancaran kegiatan operasional organisasi.

#### Faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

- ⊕ Fisik

Didasarkan pada rasa yang alami pada tubuh, seperti rasa tidak nyaman, atau kenikmatan. Ada kecenderungan menghindari perilaku yang memunculkan rasa tidak senang, sebaliknya memilih perilaku yang memberikan kesenangan.

- ⊕ Struktural

Didasarkan pada lingkup sosial, ekonomi dan politik. Lingkungan mungkin memberikan hasil yang mendukung atau mengkritik suatu tingkah laku tertentu.

- ⊕ Rasional

Didasarkan pada pengetahuan orang-orang mendapatkan informasi, memahami situasi dan berbagai konsekuensinya.

- ⊕ Praktikal

Didasarkan pada keterampilan individual dan kemampuan melaksanakan. Seseorang akan menilai potensi diri dan kepercayaan dirinya melalui kemampuannya dalam bertindak.

- ⊕ Emosional

Didasarkan pada perasaan atau sikap. Orang akan bereaksi pada suatu situasi secara subjektif.

## ⊕ Interpersonal

Didasarkan pada pengaruh jaringan sosial yang ada. Hubungan antar satu orang ke orang lain dapat mempengaruhi tindakan individual.

Selanjutnya setelah mengetahui faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan maka berikut ini adalah tahap-tahap yang harus dilalui dalam proses pengambilan keputusan:

### **1. Tahap Pemahaman (Intelligence Phace)**

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah. Dua langkah pada tahap ini adalah

#### ⊕ Menetapkan tujuan

Pengambilan keputusan harus memiliki tujuan yang akan mengarahkan setiap langkah. Apakah secara spesifik dapat diukur hasilnya atau sasaran bersifat umum. Tanpa penetapan tujuan, pengambil keputusan tidak dapat menilai alternatif atau memilih suatu tindakan. Keputusan pada tingkat individu, tujuan ditentukan oleh masing-masing orang sesuai dengan sistem nilai seseorang. Pada tingkat kelompok dan organisasi, tujuan ditentukan oleh pusat kekuasaan melalui diskusi kelompok, konsensus bersama, pembentukan koalisi, dan berbagai macam proses yang mempengaruhi. Tujuan harus dibagi menurut kepentingannya, ada tujuan yang bersifat harus atau tidak dapat ditawar, dan ada tujuan yang bersifat keinginan, yang mana masih dapat dikondisikan.

#### ⊕ Mengidentifikasi permasalahan

Proses pengambilan keputusan umumnya dimulai setelah permasalahan diidentifikasi. Permasalahan merupakan kondisi dimana adanya ketidaksamaan antara kenyataan yang terjadi dengan apa yang diharapkan. Permasalahan dalam organisasi dapat berupa rendahnya produktivitas, adanya konflik disfungsi, biaya operasional yang terlalu tinggi, pelayanan tidak memuaskan klien, dan lain-lain. Pengambilan keputusan yang efektif memerlukan adanya identifikasi yang tepat atas penyebab permasalahan. Jika penyebab timbulnya permasalahan tidak dapat diidentifikasi dengan tepat, maka permasalahannya yang ada tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Manajer berkepentingan dengan menemukan dan menentukan masalah. Ini merupakan tahap pengumpulan informasi, proses informasi dan pertimbangan yang mendalam. Hal ini dimulai dengan munculnya gejala-gejala masalah (problem symptoms) yang menandakan



kurangnya kinerja atau kesempatan. Tujuan manajer pada tahap ini adalah untuk menilai situasi dengan tepat. Dia harus melihat di balik gejala-gejala itu untuk mencari kesalahan sesungguhnya atau bagaimana hal tersebut dapat dikembangkan. Perhatian khusus harus dilakukan tidak hanya dinyatakan sebagai gejala sementara mengabaikan masalah sesungguhnya. Misalnya hanya dengan menegur bawahan mungkin tidak akan pernah menyelesaikan masalah ketidakpuasan dengan tugas pekerjaan yang baru.

Ada tiga kesalahan yang sering terjadi untuk mengidentifikasi permasalahan, yaitu mengabaikan permasalahan yang ada, pemusatan perhatian pada gejala dan bukan pada penyebab permasalahan yang sebenarnya, serta melindungi diri karena informasi dianggap mengancam harga diri.

## **2. Tahap Perancangan (Design Phace)**

Tahap ini merupakan proses pengembangan dan pencarian alternatif tindakan/solusi yang dapat diambil. Tahap ini merupakan representasi kejadian nyata yang disederhanakan, sehingga diperlukan proses validasi dan verifikasi untuk mengetahui keakuratan model untuk meneliti masalah yang ada.

### **⊕ Mengembangkan sejumlah alternatif**

Setelah permasalahan diidentifikasi, kemudian dikembangkan serangkaian alternatif untuk menyelesaikan permasalahan. Organisasi harus mengkaji berbagai informasi internal maupun eksternal untuk mengembangkan serangkaian alternatif yang diharapkan dapat memecahkan permasalahan yang terjadi. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan seseorang menolak untuk membuat keputusan yang terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan yang efektif. Proses pengambilan keputusan yang rasional mengharuskan pengambil keputusan untuk mengkaji semua alternatif pemecahan masalah yang potensial. Namun dalam kenyataannya sering terjadi bahwa proses pencarian alternatif pemecahan masalah sering terbatas.

### **⊕ Mengevaluasi Alternatif Solusi**

Pada saat masalah dapat dikenali masalah tersebut dapat dibuat beberapa solusi yang potensial. Pada tahap ini lebih banyak informasi dikumpulkan, data dianalisa dan dirundingkan kemungkinan alternatif tindakan untuk diidentifikasi. Usaha untuk mengalokasikan, menjelaskan dan mengevaluasi alternatif solusi merupakan kritik untuk menyelesaikan masalah

dengan sukses. Keterlibatan orang lain sangat penting untuk memaksimalkan informasi dan menciptakan komitmen. Hasil akhir hanya dapat sebaik kualitas dari alternatif solusi yang dibuat dalam langkah ini. Kebaikan adanya alternatif ini adalah didapatkannya solusi terbaik.

Analisa-analisa alternatif hendaknya menentukan seberapa baik tiap cara yang mungkin dari suatu tindakan untuk menghadapi masalah yang ada. Evaluasi yang mendasar ini meliputi analisa *cost benefit*, perbandingan dari biaya suatu alternatif dengan keuntungan yang diharapkan. Paling tidak keuntungan dari alternatif yang dipilih lebih besar dibandingkan biayanya. Beberapa diantaranya secara sistematis yang rumit dan jatuh dalam bidang ilmu manajemen dan operational research. Dalam beberapa kasus pengertian analisa kuantitatif harus dilanjutkan dengan keputusan manusia untuk memastikan bahwa kriteria yang lebih luas yang sesuai harus dipertimbangkan. Kriteria khas untuk mengevaluasi alternatif-alternatif meliputi:

- Timeliness:** seberapa cepat keuntungan akan terjadi dan dampak positif apa yang akan didapat?
- Keuntungan (benefit):** Apa itu keuntungan penggunaan alternatif untuk memecahkan tinggi/rendahnya kinerja atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan?
- Biaya (costs):** apa itu biaya untuk mengimplementasikan alternatif, termasuk investasi sumber daya langsung sebesar dampak negatif yang potensial?
- Penerimaan (acceptability):** seberapa luas alternatif dapat diterima dan didukung oleh mereka yang harus melaksanakannya?
- Ethical Soundness:** Seberapa baik alternatif dapat diterima kriteria etika dilihat dari sudut pandang pemegang saham yang beragam?

### **3. Tahap Pemilihan (Choice Phace)**

Tahap ini dilakukan pemilihan terhadap diantara berbagai alternatif solusi yang dimunculkan pada tahap perencanaan agar ditentukan atau dengan memperhatikan kriteria-kriteria berdasarkan tujuan yang akan dicapai. Ketika alternatif-alternatif dibuat dan dievaluasi, pilihan akhir diantaranya harus dibuat. Hal ini merupakan poin pembuatan keputusan terakhir dalam proses pemecahan masalah. Disini para manajer harus menjawab tiga pertanyaan: (1) Apakah keputusan benar-benar diperlukan? (2) Bagaimana seharusnya keputusan dibuat? (3) Siapa saja yang seharusnya terlibat dalam pembuatan keputusan?

#### ⊕ Penilaian dan pemilihan alternatif

Setelah berbagai alternatif diidentifikasi, kemudian dilakukan evaluasi terhadap masing-masing alternatif yang telah dikembangkan dan dipilih sebuah alternatif yang terbaik. Alternatif-alternatif tindakan dipertimbangkan berhubungan dengan tujuan yang ditentukan, apakah dapat memenuhi keharusan atau keinginan. Alternatif yang terbaik adalah dalam hubungannya dengan sasaran atau tujuan yang hendak dicapai. Bidang ilmu statistik dan riset operasi merupakan model yang baik untuk menilai berbagai alternatif yang telah dikembangkan.

Pada tahap ini sebuah keputusan dibuat untuk memilih cara untuk bertindak. Hanya bagaimana hal ini diselesaikan, dan oleh siapa, harus diselesaikan dengan sukses di setiap situasi. Dalam beberapa kasus alternatif terbaik dapat diseleksi melalui kriteria *cost benefit* dan pada kasus lainnya kriteria tambahan dapat dilakukan.

#### **4. Tahap Implementasi (Implementation Phace)**

Tahap ini dilakukan penerapan terhadap rancangan sistem yang telah dibuat pada tahap perancangan serta pelaksanaan alternatif tindakan yang telah dipilih pada tahap pemilihan.

#### ⊕ Melaksanakan keputusan

Rencana-rencana tindakan yang tepat harus dibuat dan diimplementasikan. Tantangan terakhir dalam pembuatan keputusan manajerial dan pemecahan masalah adalah mengimplementasikan tindakan yang dipilih dan mengevaluasi hasil-hasilnya. Tahap ini merupakan langkah akhir dan tindakan pemecahan masalah dilaksanakan. Langkah ini juga merupakan waktu dimana cara-cara langkah terdahulu sudah dicapai dan memberi masukan dan dampak yang baik. Implementasi tergantung pada kemauan orang-orang untuk bekerja keras melakukan kegiatan yang perlu mengimplementasikan solusi masalah.

Implementasi merupakan pertanggungjawaban manajerial terhadap dirinya sendiri. Tidak ada sesuatu yang baru yang dapat dan akan terjadi menurut rencana kecuali tindakan yang akan dilakukan. Para manajer tidak hanya membutuhkan dukungan dan kreativitas untuk mencapai suatu keputusan, mereka juga memerlukan kemampuan dan keinginan untuk mengimplementasikannya.

Jika salah satu dari alternatif yang terbaik telah dipilih, maka keputusan tersebut kemudian harus diterapkan. Sekalipun langkah ini sudah jelas, namun sering keputusan yang baik meski mengalami kegagalan karena tidak diterapkan dengan benar. Keberhasilan penerapan keputusan yang diambil oleh pimpinan bukan hanya tanggung jawab dari pimpinan namun komitmen dari bawahan untuk melaksanakannya juga memegang peranan yang penting.

Untuk mengevaluasi dan memilih alternatif suatu keputusan seharusnya juga mempertimbangkan kemungkinan penerapan dari keputusan tersebut. Betapa pun baiknya suatu keputusan bila keputusan tersebut sulit diterapkan maka keputusan itu tidak ada artinya. Pengambil keputusan membuat keputusan berkaitan dengan tujuan yang ideal dan hanya sedikit mempertimbangkan penerapan operasionalnya.

Para manajer memerlukan dukungan dari orang lain terutama saat melaksanakan solusi masalah yang kompleks selama perubahan waktu. Manajer dapat mendapat keuntungan besar dengan melibatkan orang lain dalam proses pemecahan masalah.

Tidak hanya pada tambahan keterlibatan adanya informasi untuk membuat solusi yang baik, tetapi juga menciptakan komitmen-komitmen untuk melakukan beberapa pilihan tindakan.

Kesalahan implementasi yang biasa terjadi adalah kurangnya partisipasi dan kegagalan pembuat keputusan untuk melibatkan orang-orang yang dukungannya diperlukan untuk memastikan kelengkapan implementasi dari suatu keputusan.

Para manajer yang menggunakan partisipasi dengan bijaksana mendapatkan orang-orang yang tepat untuk terlibat dalam pemecahan masalah sejak permulaan. Implementasi secara khas menyesuaikan kecepatan, pemerataan dan kepuasan setiap orang.

Sekali lagi partisipasi semacam ini merupakan dasar untuk keterlibatan para pekerja yang banyak jumlahnya dalam pemecahan masalah organisasi sehari-hari.

#### ✚ ***Keputusan untuk Memutuskan***

Manajer yang efektif mengetahui kapan mendelegasikan keputusan pada yang lainnya, membuat prioritas untuk menghadapi masalah dan kapan harus tidak berbuat apapun.

Ketika menerapkan pada suatu masalah dinyatakan bahwa seorang manajer mulai memecahkan masalah jika hanya dari empat pertanyaan dari tiap pertanyaan in dijawab dengan “ya” : Apakah masalah itu penting? Apakah masalah tersebut dapat dipecahkan? Apakah masalah in akan terjadi disini? Apakah masalah saya ini untuk dipecahkan?. Tanya dan

jawab pertanyaan ini dengan sungguh-sungguh untuk membuat keputusan manajerial. Hal ini dapat membantu para manajer menghindari kecenderungan kekacauan organisasi yang disebut komitmen yang meluas (*escalating commitment*). Ini merupakan kecenderungan meningkatkan usaha dan mungkin digunakan sumber daya yang lebih banyak untuk memacu tindakan yang bukan dengan bekerja.

Dalam kasus ini para manajer membiarkan situasi masalah menyelubungi mereka. Mereka tidak mampu memutuskan untuk menghentikan bahkan ketika pengalaman orang lain menganggap bahwa hal ini paling tepat dilakukan.

Hal ini memerlukan objektivitas untuk menghindari komitmen yang meluas untuk cara-cara yang dipilih sebelum bertindak. Dua hal penting bagaimana cara menghindari perangkap yang meluas: pertama, mempunyai keinginan untuk berhubungan dengan informasi negatif daripada mengabaikannya atau tidak melakukannya. Kedua, mempunyai keinginan untuk menyesuaikan dengan situasi dan menghindari kesalahan yang malah dianggap pemecahan (kecenderungan tidak melihat kesalahan-kesalahan seseorang).

Bagaimana menghindari perangkap perluasan:

- Terapkan batas keterlibatan dan komitmen pada cara tertentu untuk bertindak untuk mengatur dengan batas tersebut.
- Membuat keputusan Anda sendiri, jangan mengikuti orang lain sebab mereka juga cenderung melakukan perluasan.
- Tentukan dengan hati-hati mengapa Anda meneruskan tindakan ini, jika tidak cukup alasan untuk meneruskan jangan dilakukan.
- Ingatkan diri Anda sendiri apa yang Anda lakukan memerlukan biaya, pertimbangan penghematan biaya-biaya seperti itu sebagai alasan untuk tidak meneruskannya.
- Perhatikan kecenderungan perluasan, menjaga kecenderungan pengaruh Anda dan orang lain yang terlibat dalam tindakan tersebut.

#### ⊕ **Memutuskan Bagaimana Untuk Memutuskan**

Teori manajemen mengenal perbedaan antara dua model utama pembuatan keputusan model klasik dan model perilaku. Semua disejajarkan dengan kepentingan yang lain dalam pembuatan keputusan manajerial.

### ***Model Keputusan Klasik***

Model keputusan klasik (*classical decision model*) berpandangan bahwa manajer yang bertindak dalam kepastian. Manajer menghadapi masalah yang terdefinikasikan dengan jelas dan mengetahui kemungkinan semua alternatif tindakan dan konsekuensinya. Akibatnya keputusan optimis (*optimizing decision*) terbuat. Yaitu manajer memilih alternatif yang memberi solusi masalah terbaik. Pendekatan klasik ini merupakan model yang sangat rasional untuk pembuatan keputusan manajerial.

### ***Model Keputusan Administratif***

Model keputusan administratif (*administrative decision model*) menyatakan bahwa orang berperilaku hanya terhadap hal yang mereka terima dalam situasi yang ada. Karena persepsi ini tidak selalu sempurna, pembuat keputusan hanya memiliki sebagian pengetahuan alternatif tindakan dan konsekuensi yang tersedia. Akibatnya alternatif pertama yang muncul untuk memberi kepuasan pemecahan masalah yang mungkin dipilih.

### ***Heuristik Penilaian***

Dihadapkan pada lingkungan yang kompleks, informasi yang terbatas dan keterbatasan kognitif, orang cenderung menggunakan strategi yang disederhanakan dalam pengambilan keputusan yang disebut heuristik. Akan tetapi penggunaan strategi semacam ini dapat menimbulkan kesalahan keputusan. Kewaspadaan terhadap heuristik penilaian dan bias potensial yang ada dapat meningkatkan kemampuan pembuatan keputusan manajerial.

*Availability heuristic* terjadi ketika orang menggunakan informasi yang telah tersedia dari memori sebagai basis penilaian situasi atau peristiwa yang sedang berlangsung. Misal keputusan untuk tidak menanam modal dalam suatu produk baru berdasarkan ingatan mengenai kinerja produk serupa belakangan ini. Bias potensial adalah informasi yang telah tersedia mungkin keliru dan mengandung faktor-faktor yang tidak relevan. Ide tentang produk baru tersebut mungkin baik, dan kegagalannya baru-baru ini mungkin disebabkan oleh peluncurannya pada waktu yang tidak tepat.

*Representativeness heuristic* terjadi bila orang menilai keserupaan sesuatu berdasarkan stereotipe seperangkat peristiwa yang sama. Misalnya memutuskan untuk memperkerjakan seseorang pada suatu jabatan yang lowong karena orang tersebut berasal dari sekolah yang sama dengan seorang karyawan baru Anda yang terakhir yang sangat berhasil. Bias

potensialnya adalah stereotipe representatif dapat terjebak ke dalam pendiskriminasian faktor-faktor unik yang relevan terhadap keputusan tersebut. Misal, kemampuan dan harapan karier tenaga kerja yang baru tersebut mungkin tidak sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan.

*Anchoring and adjustment* meliputi pembuatan keputusan berdasarkan penyesuaian terhadap nilai atau titik tolak yang telah ada. Misal penetapan tingkat upah yang baru untuk karyawan yang hanya dengan menaikkan gaji tahunan sebelumnya dengan persentase yang masuk akal. Bias potensialnya adalah pembiasaan keputusan yang tidak tepat terhadap gerak peningkatan dari titik tolak. Misal, nilai pasar seseorang secara substansi mungkin lebih tinggi daripada upah yang diterima. Penyesuaian sederhana tidak akan mencegah orang ini dari mencari pekerjaan lain.

#### ⊕ ***Menetapkan Siapa Yang Akan Memutuskan***

Dalam praktik, ada tiga metode pembuatan keputusan yang penting bagi para manajer: keputusan individual (*individual decisions*) dimana manajer bertindak sendiri untuk membuat keputusan; keputusan konsultatif (*consultative decisions*) dimana manajer mengumpulkan saran dan nasehat orang lain sebelum membuat keputusan; keputusan kelompok (*group decisions*) dimana manajer mengizinkan orang lain bekerja sama sebagai kelompok untuk membuat suatu keputusan. Para manajer yang baik menggunakan setiap pendekatan ini untuk membuat keputusan akhir dalam proses pemecahan masalah. Kuncinya adalah kapan harus menggunakan metode individual, konsultatif atau kelompok dan bagaimana melakukan setiap metode tersebut dengan baik.

#### ***Keputusan Individual***

Dalam keputusan individual, manajer membuat pilihan tindakan yang disukai. Keputusan ini dibuat sendiri berdasarkan informasi yang dimiliki manajer dan tanpa partisipasi orang lain. Bila metode ini dipakai, manajer bersandar pada otoritas formal dan keahlian pribadi yang dimilikinya. Keputusan individual berangkat dari asumsi bahwa pembuat keputusan memiliki informasi dan pemahaman yang cukup untuk membuat keputusan yang terbaik dan keputusan yang memenuhi kriteria untuk mengevaluasi alternatif-alternatif yang dijelaskan sebelumnya.

### ***Keputusan Konsultatif***

Dalam lingkungan kerja yang kompleks saat ini, tuntutan pemecahan masalah sering melampaui kemampuan seorang pembuat keputusan tunggal. Sebuah cara untuk mengatasi ini adalah dengan melibatkan orang lain dalam keputusan konsultatif. Dalam hal ini manajer mencari informasi dan saran mengenai suatu masalah dari orang lain. konsultasi ini dapat dilakukan secara pribadi atau dalam kelompok. Berdasarkan informasi yang diterima dan penafsirannya, manajer kemudian membuat pilihan keputusan akhir yang disukai.

### ***Keputusan Kelompok***

Seorang manajer bukan hanya berkonsultasi dengan orang lain, melainkan meminta mereka untuk membuat atau menolong membuat keputusan akhir pemecahan masalah. Diantara ketiga metode yang ada metode kelompok adalah metode yang paling partisipatif. Keuntungan yang mungkin diraih seorang manajer untuk mengizinkan suatu kelompok membuat keputusan adalah:

- Total jumlah informasi dan pengetahuan lebih besar karena keterlibatan lebih dari satu orang meningkatkan jumlah informasi yang dapat disajikan untuk pemahaman masalah.
- Pemahaman keputusan akhir yang lebih baik karena orang yang berpartisipasi dalam pemecahan masalah kelompok terlibat dalam semua tahap diskusi.
- Meningkatkan penerimaan keputusan akhir, dimana para partisipan dalam pemecahan masalah kelompok lebih menerima keputusan tersebut dan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Dengan bukti yang sama, pembuatan keputusan kelompok mempunyai beberapa keterbatasan. Tanggung jawab yang harus dilakukan termasuk ketika beberapa orang mencoba untuk bekerjasama membuat keputusan:

- Tekanan sosial untuk menyesuaikan diri, didorong oleh keinginan untuk menjadi anggota yang baik dan membina hubungan dengan kelompok sehingga dapat mengarahkan orang-orang untuk menyesuaikan diri dengan cepat untuk keputusan-keputusan yang tidak sempurna.
- Dominasi individual, seorang individu yang dominan mungkin muncul dan mengendalikan keputusan-keputusan kelompok



- Tuntutan waktu, kelompok biasanya lebih lambat untuk membuat keputusan-keputusan dibandingkan pembuatan keputusan sendirian.

#### ⊕ **Mengatur Pengendalian Cek Ulang Etika**

Beberapa solusi potensial untuk suatu masalah harus diuji dengan 'cek ulang etika'. Tuntutan ini perlu ditingkatkan untuk menjamin bahwa aspek-aspek etika dari suatu masalah dipertimbangkan dengan tepat dalam kondisi yang kompleks, pembuatan keputusan yang cepat merupakan hal yang umum terjadi dalam organisasi sekarang ini. Hal ini juga harus konsisten dengan tuntutan standart moral masyarakat modern. Kemauan meluangkan waktu menguji etika dari keputusan yang diusulkan dapat menghasilkan dampak yang baik dalam keputusan yang lebih baik dan pencegahan proses pengadilan yang mahal. Pertimbangkan jika 'cek ulang etika' dapat mengembangkan pembuatan keputusan dalam kasus ini.

#### ⊕ **Evaluasi dan Pengendalian**

Evaluasi sering diabaikan namun merupakan unsur yang penting dalam pemecahan masalah. Hal ini merupakan bentuk pengawasan manajerial untuk mendapatkan hasil yang sesungguhnya dibandingkan dengan hasil yang diharapkan untuk melihat jika masalah benar-benar sudah terpecahkan. Jika tidak tindakan untuk mengoreksi harus dilakukan. Evaluasi dapat menerima modifikasi solusi untuk mengembangkan hasil-hasilnya sepanjang waktu. Evaluasi juga menyediakan informasi yang penting untuk membuat keputusan untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan dan menghindari kesulitan yang tersembunyi dari perluasan komitmen untuk memilih tindakan sebelumnya.

Proses pemecahan masalah belum lengkap sampai hasil-hasilnya dievaluasi untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan telah dicapai. Jika semuanya belum terjadi proses harus diulang untuk merencanakan dan melakukan tindakan korektif yang perlu. Hal ini merupakan fungsi dari manajemen pengendalian. Pemecahan yang sebenarnya menginginkan kelanjutan komitmen untuk mengumpulkan informasi pada hasil kinerja dan menggunakannya untuk memecahkan kekurangan yang ada atau menggali kesempatan.

Setelah keputusan diterapkan, pengambil keputusan tidak dapat begitu saja menganggap bahwa hasil yang diinginkan akan tercapai. Mekanisme sistem pengendalian dan evaluasi perlu dilakukan agar apa yang diharapkan dari keputusan tersebut dapat terealisasi. Penilaian didasarkan atas sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan yang bersifat khusus dan mudah diukur dapat mempercepat pimpinan untuk menilai keberhasilan keputusan tersebut.

Jika keputusan tersebut kurang berhasil, dimana permasalahan masih ada, maka pengambil keputusan perlu untuk mengambil keputusan kembali atau melakukan tindakan koreksi. Masing-masing tahap dari proses pengambilan keputusan perlu dipertimbangkan dengan hati-hati, termasuk dalam penetapan sasaran tujuan.

### **Kondisi Pengambilan Keputusan**

Ada tiga kondisi yang mungkin dihadapi para manajer saat menetapkan keputusan: kepastian, resiko dan ketidakpastian. Ciri masing-masing kondisi pengambilan keputusan adalah:

#### ⊕ Kepastian (certainty)

Situasi yang ideal untuk menetapkan keputusan adalah situasi dimana ada kepastian, artinya situasi yang memungkinkan manajer mampu mengambil keputusan yang tepat karena hasil dari setiap alternatif telah diketahui. Misalnya memutuskan membeli emas saat pasca lebaran menyakinkan untuk mendapatkan harga yang lebih murah dibandingkan membeli sebelum lebaran. Sebagaimana yang dapat Anda harapkan situasi itu bukanlah ciri kebanyakan keputusan situasi manajerial. Itu situasi yang lebih idealis bukannya pragmatis

#### ⊕ Resiko

Situasi yang lebih lazim adalah adanya resiko yaitu kondisi dimana pengambil keputusan mampu memperkirakan kemungkinan alternatif tertentu atau hasil tertentu. Kemampuan untuk memperkirakan probabilitas hasil-hasil tersebut mungkin berdasarkan dari pengalaman pribadi atau informasi sekunder. Dalam kondisi resiko, manajer mempunyai data historis yang memungkinkan untuk memperhitungkan probabilitas bagi alternatif yang berbeda.

#### ⊕ Ketidakpastian

Apa yang terjadi seandainya kita terpaksa mengambil keputusan ketika kita merasa yakin tentang hasil-hasilnya atau bahkan tidak dapat membuat perkiraan probabilitas yang masuk akal, dan kita menyebut keadaan seperti itu sebagai ketidakpastian. Para manajer menghadapi pengambilan keputusan dalam situasi ketidakpastian. Dalam ketidakpastian pilihan alternatif itu dipengaruhi oleh keterbatasan jumlah informasi yang tersedia bagi si pengambil keputusan. Faktor lain yang mempengaruhi pilihan dalam keadaan tidak pasti adalah orientasi psikologis (memaksimalkan hasil minimum yang mungkin terjadi) sedangkan manajer yang ingin meminimalkan “penyesalan” maksimumnya akan memilih minimaks.

## GAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Gaya pengambilan keputusan manajer dibedakan dengan dua dimensi dimana gaya pertama adalah cara berpikir seseorang. Sebagian di antara kita cenderung lebih bersifat rasional dan logis dalam cara kita memikirkan atau memproses informasi. Jenis rasional memandang informasi secara teratur dan memastikan bahwa informasi itu logis dan konsisten sebelum mengambil keputusan. Sebagian lagi diantara kita cenderung lebih bersifat kreatif dan intuitif. Jenis intuitif tidak harus memproses informasi menurut urutan tertentu melainkan merasa puas memandangnya sebagai keseluruhan.

Dimensi lain menggambarkan toleransi seseorang terhadap ambiguitas. Jenis ini mempunyai konsistensi dan keteraturan atas cara mereka menyusun informasi sehingga ambiguitas itu minimal. Di lain pihak sebagian kita dapat menanggung tingkatan ambiguitas yang tinggi dan memproses banyak pemikiran sekaligus. Bila kita membuat diagram dua dimensi itu, terbentuklah empat gaya pengambilan keputusan diantaranya: mengarahkan, analitis, konseptual dan perilaku. Marilah kita membahas masing-masing gaya ini secara lebih dekat:

### ⊕ Gaya Mengarahkan (*Directive Style*)

Orang yang menggunakan gaya mengarahkan memiliki toleransi rendah terhadap ambiguitas dan bersikap rasional dalam cara berpikir. Mereka lebih bersikap efisien dan logis. Jenis mengarahkan membuat keputusan secara cepat dan memusatkan perhatian pada jangka pendek. Kecepatan dan efisiensi mereka untuk membuat keputusan sering mengakibatkan mereka mengambil keputusan dengan informasi minimum dan dengan menilai sedikit alternatif saja.

### ⊕ Gaya Analitis (*Analytic Style*)

Pembuat keputusan yang bergaya analitis memiliki banyak toleransi terhadap ambiguitas daripada jenis gaya mengarahkan. Mereka lebih banyak menginginkan informasi sebelum mengambil keputusan dan merenungkan lebih banyak alternatif. Para pengambil keputusan analitis paling baik dicirikan sebagai pengambil keputusan yang hati-hati dengan kemampuan untuk beradaptasi untuk menghadapi situasi-situasi yang unik.

### ⊕ Gaya Konseptual (*Conceptual Style*)

Individu dengan gaya konseptual memiliki pandangan yang luas dan lebih melihat banyak alternatif. Mereka memusatkan perhatian jangka panjang dan sangat baik untuk menemukan pemecahan kreatif atas sejumlah masalah.

#### ⊕ Gaya Perilaku (*Behavioral Style*)

Para pengambil keputusan yang bergaya perilaku sangat baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Mereka menaruh perhatian pada prestasi anak buah dan sangat suka menerima saran dari orang lain. Sering mereka menggunakan rapat untuk berkomunikasi meskipun mereka berusaha menghindari konflik. Penerimaan oleh orang lain itu penting bagi para pengambil keputusan yang bergaya perilaku

Meski keempat gaya pengambilan keputusan ini khas, kebanyakan para manajer mempunyai ciri lebih dari satu gaya. Barangkali lebih realistis jika kita memikirkan gaya yang dominan pada diri manajer tertentu dan gaya alternatifnya. Para manajer juga harus menyadari bahwa karyawan mereka mungkin menggunakan gaya pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Beberapa karyawan mungkin menghabiskan waktunya dengan seksama menimbang berbagai alternatif dan memikirkan pilihan yang lebih beresiko (gaya analitis) sedangkan karyawan yang lain mungkin lebih tertarik memperoleh saran orang dari lain sebelum membuat keputusan (gaya perilaku). Ini tidak berarti pendekatan tertentu lebih baik dari yang lain.

#### **BIAS DAN KEKELIRUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Ketika manajer membuat keputusan selain mereka menggunakan gaya mereka yang khusus, mereka juga banyak menggunakan “petunjuk praktis (heuristik)” untuk mempermudah pengambilan keputusan. Petunjuk praktis dapat berguna bagi pembuat keputusan karena dapat membantu mereka membuat informasi yang rumit, tak pasti dan mendua menjadi informasi yang lebih dimengerti. Meski manajer dapat menggunakan petunjuk praktis, bukan berarti aturan ini dapat diandalkan. Karena mereka dapat menyebabkan kesalahan dan bias untuk memproses dan mengevaluasi informasi.

Ketika para pembuat keputusan cenderung berpikir bahwa mereka lebih tahu apa yang mereka lakukan atau menganut pandangan yang tidak realistis tentang diri dan kinerja mereka yang positif, mereka menuju bias yang terlalu percaya diri. Bias kepuasan yang cepat menggambarkan pembuat keputusan yang cenderung menginginkan hasil yang cepat dan menghindari biaya yang cepat. Bagi orang-orang ini pelatihan keputusan yang memberikan hasil yang cepat lebih menarik daripada hasil yang dimasa depan.

Efek berlabuh menggambarkan ketika pembuat keputusan menetapkan pada informasi awal sebagai titik awal dan lalu, yang tadinya ditetapkan, gagal untuk menyesuaikan dengan informasi

yang berurutan. Kesan, ide, harga dan perkiraan pertama membawa bobot yang tidak dijamin yang berkaitan dengan informasi yang diterima nanti. Ketika pembuat keputusan dengan selektif mengatur dan menafsirkan peristiwa berdasarkan pada persepsi mereka yang bias, mereka menggunakan bias persepsi yang selektif. Hal ini mempengaruhi informasi yang harus mereka kenali dan alternatif yang mereka buat. Pembuat keputusan yang mencari informasi yang menegaskan kembali pilihan mereka di masa lampau dan memotong informasi yang berlawanan dengan penilaian di masa lalu menunjukkan bias konfirmasi. Orang-orang ini cenderung menerima wajah nilai skeptis dalam informasi yang menantang pandangan-pandangan ini.

Bias pembingkai adalah ketika pembuat keputusan memilih dan menggarisbawahi aspek situasi tertentu dan menggarisbawahinya sementara pada saat yang sama membuang atau menghilangkan aspek lain mereka mengacaukan apa yang mereka lihat dan menciptakan titik acuan yang keliru.

Bias ketersediaan adalah ketika pembuat keputusan cenderung untuk mengingat peristiwa dengan objektif dan menyebabkan penilaian dan kemungkinan perkiraan yang kacau.

Ketika pembuat keputusan menilai kemiripan dari suatu peristiwa berdasar pada seberapa dekat peristiwa tersebut menyerupai peristiwa lain, itulah yang disebut bias perwakilan. Manajer menunjukkan analogi bias ini dan melihat situasi yang serupa di mana mereka tidak ada.

Bias keacakan adalah ketika pembuat keputusan berusaha menciptakan makna dari peristiwa acak. Mereka melakukan ini karena kebanyakan para pembuat keputusan mengalami kesulitan untuk memanfaatkan kesempatan meski peristiwa acak dapat terjadi kepada setiap orang dan tidak ada yang dapat meramalkannya. Kesalahan biaya yang ditanamkan (*sunk costs error*) adalah ketika pembuat keputusan lupa bahwa pilihannya yang sekarang tidak dapat memperbaiki yang lalu. Mereka salah menetapkan pengeluaran waktu, uang atau usaha yang lalu untuk menilai pilihan daripada akibatnya di masa depan. Karena mengabaikan biaya yang ditanamkan, mereka tidak dapat melupakannya. Pembuat keputusan yang cepat menghargai kesuksesan mereka dan menyalahkan kekeliruan pada faktor di luar telah menunjukkan bias mandiri.

Akhirnya bias peninjauan adalah kecenderungan para pembuat keputusan yang secara keliru meyakini bahwa mereka akan dapat meramalkan dengan akurat hasil dari suatu peristiwa segera setelah hasil itu diketahui.

Bagaimana manajer dapat menghindari efek negatif dari kekeliruan dan bias keputusan ini. Hal utama adalah menyadari kemudian berusaha untuk tidak melakukannya. Selanjutnya, manajer juga harus memperhatikan bagaimana mereka membuat keputusan dan berusaha untuk mengenali heuristik yang biasa mereka gunakan dan secara kritis mengevaluasi seberapa layaknya hal tersebut. Akhirnya manajer mungkin ingin meminta orang-orang di sekitar mereka untuk membantu mengenali kelemahan dalam gaya pengambilan keputusan dan berusaha untuk meningkatkannya.

### **MENYIMPULKAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL**

Bagaimana cara terbaik kita menyimpulkan pengambilan keputusan manajerial. Pada dasarnya pengambilan keputusan ini menyangkut kepentingan terbaik mereka sehingga para manajer ingin membuat keputusan yang baik dengan memilih alternatif terbaik, melaksanakannya, dan menentukan apakah perlu atau tidak menangani situasi yang menuntut keputusan pada awalnya. Proses pengambilan keputusan mereka dipengaruhi oleh empat faktor yang mencakup pendekatan pengambilan keputusan yang diikuti, pengambilan keputusan, jenis masalah yang sedang dihadapi dan gaya pengambilan keputusan si pembuat keputusan itu sendiri. Selain itu, kesalahan pembuatan keputusan dan bias tertentu dapat mempengaruhi proses. Masing-masing faktor itu memainkan peran untuk menentukan cara manajer membuat keputusan. Jadi, apakah keputusan tersebut mencakup dapat mengatasi kebiasaan karyawan yang lambat, memecahkan masalah mengenai mutu produk atau menentukan apakah akan masuk ke pasar baru. Ingatlah bahwa pengambilan keputusan dibentuk oleh berbagai faktor.

### ***Meningkatkan Pembuatan Keputusan Manajerial***

Tiga bidang utama yang penting untuk perkembangan pembuatan keputusan personal dan keterampilan pemecahan masalah. Tiga hal ini merupakan bagian dari kreativitas, dukungan keputusan berdasar komputer dan pemikiran multidimensional.

#### ***1. Kegunaan Kreativitas***

Kreativitas merupakan suatu penerapan kecerdasan dan imajinasi yang menghasilkan pendekatan baru dan solusi yang unik untuk suatu masalah. Sekarang hal ini harus disadari

bahwa kreativitas akan memperluas dan lebih banyak alternatif yang dapat dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan dan semakin besar kemungkinan evaluasi yang lebih teliti.

### ***Kreativitas Kelompok***

Dalam brainstorming, kelompok yang terdiri dari 5-10 anggota bertemu untuk menemukan ide-ide. Kelompok *brainstorming* dengan khas beroperasi dengan petunjuk-petunjuk berikut ini:

- ⊕ Semua kritik diabaikan: penilaian dan evaluasi ide-ide harus disembunyikan sampai proses penemuan ide telah lengkap
- ⊕ Kebebasan proses (*freewheeling*) dianjurkan: ide-ide yang lebih luas atau lebih radikal lebih baik.
- ⊕ Kuantitas dipentingkan: lebih banyak jumlah ide-idenya lebih besar kemungkinan mendapatkan suatu ide yang hebat.
- ⊕ Mendukung perkembangannya ide-ide orang lain, partisipan hendaknya menyarankan bagaimana ide-ide yang lainnya dapat menjadi ide-ide yang lebih baik.

Sepuluh cara untuk meningkatkan kreativitas:

- ⊕ Lihat lebih dari satu jawaban yang benar atau cara terbaik
- ⊕ Menghindari menjadi terlalu logis biarkan pikiran anda berkembang dengan sendirinya
- ⊕ Tantanglah aturan-aturan bertanya, mengapa, jangan berdiam diri
- ⊕ Menanyakan 'Bagaimana jika..'
- ⊕ Biarkan ambiguitas membantu Anda dan yang lainnya melihat berbagai hal secara berbeda
- ⊕ Jangan merasa takut akan kesalahan, biarkan percobaan dan kesalahan menjadi jalan untuk menuju sukses
- ⊕ Gunakan waktu untuk bermain dan bereksperimen, biarkan percobaan dan kesalahan menjadi jalan untuk menuju sukses
- ⊕ Membuka sudut pandang dan perspektif yang lainnya
- ⊕ Mendukung penyesuaian, biarkan terjadi perbedaan
- ⊕ Percaya pada kreativitas, buatlah ini sebagai suatu ramalan untuk memenuhi diri sendiri

Dengan melarang kritik, *brainstorming* mengurangi ketakutan-ketakutan dilecehkan atau kesalahan individual pada bagian tertentu. Idealnya, hal ini lebih menghasilkan antusiasme, keterlibatan dan kebebasan mengemukakan pendapat di antara anggota. Namun ada kemungkinan suatu ketika anggota kelompok memiliki pendapat dan tujuan yang sangat berbeda. Perbedaan tersebut mungkin sangat ekstrim bahwa pertemuan *brainstorming* dapat mematikan menjadi argumen-argumen yang antagonis dan konflik yang merugikan.

Dalam kasus-kasus seperti ini teknik kelompok nominal dapat membantu. Pendekatan ini menggunakan agenda pertemuan yang tersusun dengan teliti dan memperbolehkan seseorang untuk memberikan kontribusi ide-ide tanpa komentar mengevaluasi dari yang lainnya. Hal ini membuat banyak alternatif didapat dan dievaluasi tanpa resiko adanya rintangan atau permusuhan. Langkah-langkah dasar untuk melaksanakan kelompok nominal adalah:

- ⊕ Partisipan diminta untuk bekerja sendiri dan menanggapi dengan tulisan tentang solusi-solusi yang mungkin untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.
- ⊕ Ide-ide tersebut kemudian dibaca didepan umum dengan model mengusulkan tanpa kritik atau diskusi, semua ide-ide dicatat di papan tulis
- ⊕ Ide-ide tersebut didiskusikan dan dijelaskan dalam serangkaian usul tanpa komentar evaluatif
- ⊕ Anggota-anggota secara individual dengan tenang mengikuti prosedur voting yang tertulis dimana semua alternatif diperingatkan dalam urutan prioritas
- ⊕ Kedua langkah terakhir diulang sesuai dengan yang diperlukan untuk menjelaskan proses lebih jauh lagi.

## **2. Dukungan Keputusan Berdasarkan Komputer**

Mengingat kemampuan intuitif pemecahan masalah yang berkembang, juga merupakan hal yang penting untuk menyadari kemajuan sistematis yang terus terjadi. Diantara semua ini software komputer yang membantu pengambilan keputusan kelompok dan individual. Sistem pendukung keputusan (*decision support systems*) dapat membantu manajer membuat tanggapan yang cepat dan menginformasikan tanggapan masalah yang terjadi berulang kali. Mereka juga mengijinkan pengguna untuk berinteraksi dengan database komputer dan informasi proses untuk membantu memecahkan masalah semi terstruktur dan tidak terstruktur.



Perkembangan baru dalam groupware yang menyampaikan dukungan keputusan pada kelompok-kelompok, memperbolehkan anggotanya berinteraksi dan membuat keputusan melalui jaringan komputer. *Expert system* merupakan program tingkat tinggi yang merangsang penilaian para ahli dalam situasi-situasi masalah. Mereka berusaha membuat keputusan manajerial dengan pertama memerlukan urutan logis dari hal-hal yang dipertimbangkan dan kemudian membuat analisa yang maju berdasarkan informasi yang tersedia dalam respon pada mereka.

### **3. *Pemikiran Multi Dimensional***

Pemikiran multidimensional (*multidimensional thinking*) merupakan kapasitas untuk memandang berbagai masalah suatu saat dan berhubungan satu sama lain melewati kurun waktu panjang dan pendek. Para manajer senior secara khusus digambarkan berhubungan dengan 'portofolio' dalam masalah-masalah dan kesempatan yang mengandung berbagai macam hal yang tidak saling berhubungan. Pemecahan masalah yang baik memerlukan masalah-masalah tersebut dipetakan pada jaringan yang dapat dikelola aktif, seterusnya menjadi prioritas, kejadian-kejadian dan permintaan yang selalu berubah.

Para manajer efektif mampu membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam waktu singkat tetapi dengan cara yang menguntungkan tujuan jangka panjang. Melalui seluruh tantangan sehari-hari dari masalah yang kompleks dan bergantian, tetap memerlukan petunjuk-petunjuk untuk pemecahan masing-masing masalah. Kemampuan untuk melakukannya disebut *strategic opportunis* yaitu kemampuan untuk selalu memfokuskan pada tujuan-tujuan jangka panjang selama masih fleksibel untuk memecahkan masalah jangka pendek dan kesempatan dengan tepat waktu. Tentu saja konsep *strategic opportunis* menunjukkan pendekatan yang baik seorang manajer modern harus membuat kesuksesan dengan perencanaan, manajemen strategik dan proses pembuatan keputusan.

### **PEDOMAN BAGI PENGAMBIL KEPUTUSAN**

Pedoman yang perlu dilakukan seorang manajer untuk membuat keputusan yang efektif dalam dunia yang berkembang begitu pesat diantaranya:

- ⊕ Momentum Keputusan

Ketika terbukti bahwa suatu keputusan tidak berhasil, jangan takut untuk menariknya kembali. Pada kenyataannya, banyak pembuat keputusan menahan atau mengacaukan informasi yang negatif karena mereka tidak ingin percaya bahwa keputusan mereka adalah buruk. Mereka menjadi begitu terikat dengan keputusan itu sehingga mereka menolak untuk menyadari kapan saatnya untuk bergerak. Dalam lingkungan yang dinamis seperti sekarang ini, jenis pemikiran ini tidak akan berhasil.

#### ⊕ Penerapan lima hal pokok

Ketika lingkungan menjadi sangat tidak pasti, satu cara untuk mendorong pengambilan keputusan yang baik adalah dengan membuat orang-orang berpikir lebih luas dan mendalam tentang suatu masalah. Karena tekanan waktu yang makin sering dihadapi manajer, mungkin akan menggoda akan melakukan hanya sebagai analisis yang dangkal. Pendekatan "lima duduk perkara ini" menganjurkan karyawan belajar untuk bertanya "mengapa" tidak hanya sekali, tapi lima kali. Menanyakan "mengapa" yang pertama kali ini biasanya menghasilkan penjelasan yang dangkal untuk suatu masalah. "Duduk perkara" yang berikut memaksa pembuat keputusan untuk menggali lebih dalam pada penyebab masalah dan solusi yang layak.

#### ⊕ Menjadi penggali keputusan yang efektif

Sebuah proses pengambilan keputusan yang efektif mempunyai enam sifat: (1) berfokus pada apa yang penting; (2) yang logis dan konsisten; (3) meliputi pemikiran yang subjektif dan obyektif; (4) memerlukan hanya sebanyak informasi dan analitis dengan intuitif; (5) mendorong dan menuntun pengumpulan informasi yang berkaitan dengan opini yang diinformasikan; (6) langsung, dapat diandalkan, mudah digunakan dan fleksibel.

### **KEBIASAAN TERBAIK BAGI ORGANISASI**

Menurut Karl Weick, seorang ahli psikologi organisasi mengemukakan cara terbaik bagi manajer untuk menanggapi hal yang tidak dapat diramalkan dan ketidakpastian adalah dengan "membangun suatu organisasi yang ahli untuk melihat hal yang tidak dapat diperkirakan akan muncul dan berlalu dengan cepat menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah-ubah".

Weick menyebut organisasi tersebut adalah organisasi yang dapat diandalkan (*highly reliable organizations/HRO*) dan mengatakan mereka harus berbagi berbagai kebiasaan.

Kebiasaan pertama, *mereka tidak terkecoh oleh kesuksesan mereka*. HRO sebelumnya dipenuhi dengan kegagalan-kegagalan mereka. Mereka waspada terhadap penyimpangan terkecil dan bereaksi dengan cepat terhadap segala sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan mereka.

Kebiasaan kedua, *mereka menunda pada ahli di garis depan*. Karyawan digaris depan dimana mereka yang berinteraksi sehari-hari dengan konsumen, produk, pemasok dan sebagainya. Karyawan juga orang yang pertama kali memiliki pengetahuan tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan, apa yang dapat dan yang tidak berhasil. Dapatkan masukan dari mereka dan biarkan mereka membuat keputusan.

Kebiasaan ketiga, *HRO membiarkan situasi yang tak diharapkan memberikan solusinya*. Keempat, *HRO menanamkan kerumitan*. Sifat ini serupa dengan lima duduk perkara yang telah dibahas sebelumnya. Karena bisnis ini rumit maka organisasi menyadari bahwa mereka “memerlukan untuk merasakan kerumitan” daripada mempermudah data dimana coba kita lakukan jika dihadapkan dengan kerumitan, organisasi ini bertujuan untuk memahami terhadap situasi yang lebih mendalam. Mereka masuk dalam kerumitannya untuk membantu mereka dalam beradaptasi dengan lebih efektif.

Akhirnya HRO *mengantisipasi, tapi juga mengantisipasi batas mereka*. Organisasi ini berusaha untuk mengantisipasi sebanyak mungkin, tapi mereka menyadari bahwa mereka tak dapat mengantisipasi segalanya. Seperti yang dilakukan Weick, mereka tak berpikir, lalu bertindak. Mereka berpikir dengan tindakan dengan melakukan sesuatu kita akan menemukan apa yang berhasil dan yang tidak.

## **MENGHADAPI KRISIS**

Suatu masalah krisis (*crisis problem*) merupakan masalah tidak terduga dan dapat menghancurkan jika tidak ditangani dengan cepat dan benar. Tidak seorang pun dapat menghindari krisis. Masyarakat cukup menghindari semakin meluasnya krisis organisasi pada dunia modern. Para manajer dalam organisasi yang lebih maju saat ini mengantisipasi krisis-krisis tersebut yang akan muncul. Mereka memasang peringatan awal pada sistem informasi yang mengembangkan rencana krisis manajemen dalam upaya menghadapi krisis itu dengan cara terbaik yang mungkin dilakukan.

Kemampuan untuk menangani krisis dapat menjadi pengujian terakhir terhadap kemampuan seorang manajer memecahkan masalah. Proses dimulai dengan identifikasi masalah. Pemusatan

perhatian harus dilakukan untuk menutup dan mengidentifikasi masalah sesungguhnya yang mendasari terjadinya krisis. Disini informasi dan kerja tim dan keterlibatan satu sama lain sangat diperlukan. Sayangnya penelitian menunjukkan bahwa para manajer dapat bereaksi terhadap krisis dengan menutup dirinya sendiri dan berusaha memecahkan masalah sendiri atau dalam kelompok kecil yang tertutup. Kecenderungan ini tidak menguntungkan mereka untuk mengetahui informasi pemecahan masalah yang penting dan membantu pada saat mereka sangat diperlukan. Krisis mungkin jika lebih banyak masalah terjadi karena keputusan kritis dibuat dengan informasi yang kurang dan dari sudut pandang yang terbatas. Kesalahan pertama Intel's untuk menanggapi krisis secara positif berhubungan dengan chip Pentium yang rusak merupakan poin kasus yang tidak diketahui sekarang.

## **PENELITIAN TENTANG KEPUTUSAN MANAJERIAL**

1. Paul Ayobami Akanbi (2011) meneliti tentang Kerangka Teoritis Membuat Keputusan Manajerial di Organisasi. Organisasi tidak memandang jenis dan ukuran yang dapat mempengaruhi untuk mengambil keputusan dari waktu ke waktu tentang operasi di organisasi mereka. Semua fungsi yang dilakukan di organisasi (*profit* atau *non-profit*) yang berorientasi pada keputusan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyoroti berbagai teoritis latar belakang sebagai hal dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mengarah pada pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan adanya model pengambilan keputusan dan berbagai tingkat manajerial di mana keputusan itu dibuat. Selain itu, penelitian juga menyimpulkan bahwa gaya pengambilan keputusan manajerial seperti partisipatif, konsultatif dan demokratis dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

2. Fatimah Hashim; Gazi Mahabubul Alam; & Saedah Siraj (2010) meneliti tentang Teknologi informasi dan komunikasi untuk partisipatif berdasarkan pengambilan keputusan-E-manajemen untuk efisiensi administratif dalam Pendidikan Tertinggi. Makalah ini menyajikan model yang menggabungkan partisipatif yang dapat diandalkan berdasarkan praktik pengambilan keputusan dan indikator manajemen mutu melalui penggunaan strategis teknologi, sebuah inisiatif dari fakultas dari lembaga pembelajaran tertinggi. Model, yang disebut *Quest (Quality E-manajemen System)*, mengintegrasikan web berbasis teknologi ke sistem yang saling berhubungan untuk memungkinkan pengambilan keputusan oleh semua pemangku kepentingan (*Stake Holder*) yang memiliki beberapa tanggung jawab.

Diskusi dalam makalah ini awalnya difokuskan pada birokrasi dan model partisipatif pengambilan keputusan, kemudian pindah ke penelitian konteks, deskripsi dari Quest dan diskusi tentang fitur dan fungsi dari sistem. Makalah ini diakhiri dengan ketetapan dari potensi-potensi pada sistem dalam mengambil proses organisasi internal dan eksternal ke tingkat selanjutnya, menggunakan teknologi untuk memastikan bukti berdasarkan pengambilan keputusan, untuk menghubungkan peran staf dan tanggung jawab dan menggunakan umpan balik untuk mengambil tindakan yang tepat. Implikasi diberikan untuk kemajuan pengetahuan, pembuatan kebijakan dan praktik.

3. Paul C. Nutt (2004) meneliti tentang Pengembangan Pencarian Alternatif Dalam Pengambilan Keputusan Strategis. Pemimpin terkejut ketika mendengar bahwa keputusan strategis sering gagal dan bertanya bagaimana untuk memperbaikinya. Perbaikan membutuhkan wawasan tentang apa yang membuat kegagalan dan cara-cara untuk menghindarinya.

Artikel ini menunjukkan bahwa keputusan yang gagal berasal dari tindakan pembuat keputusan dalam kesalahan besar yang membuat perangkap dan jebakan sehingga menimbulkan kegagalan. Kesalahan muncul ketika pembuat keputusan terburu-buru dalam penilaian masalah, menggunakan kegagalan sebagai kondisi rentan terhadap praktik, dan mengalokasikan waktu dan uang dengan tidak bijaksana.

Di sini kita mempertimbangkan bagaimana kesalahan besar dapat memasang perangkap yang membatasi pencarian solusi. Terdapat tiga pendekatan yang ditawarkan untuk memperluas pencarian alternatif dan menghindari perangkap. Pertama, pengambil keputusan harus memperluas arena tindakan dengan mengidentifikasi kunci pemegang kepentingan (*stakeholder*), kekhawatiran mereka dan klaim. Pendekatan kedua adalah dengan meningkatkan kejelasan dari tujuan dan pilih salah satu yang menentukan arena tindakan dengan ruang lingkup seluas mungkin. Yang ketiga adalah dengan menggunakan berbagai perspektif untuk mengungkap pilihan yang seharusnya dapat ditemukan.

Keberhasilan pengambil keputusan menambahkan opsi inovatif pada bauran dari solusi yang harus dipertimbangkan. Artikel ini merekomendasikan taktik pencarian yang dapat membantu para pengambil keputusan untuk memastikan bahwa mereka harus dapat mengeksplorasi berbagai pilihan keputusan.

4. Chanchai Tangpong; Jin Li; & Tony R. Johns (2010) meneliti tentang Resep Pemegang Peran dan Keputusan Manajerial: Suatu Penelitian Dari Resep Pemegang Peran Secara Umum.

Teori pemegang peran (*stakeholder*) mengatur bahwa organisasi harus dikelola untuk kepentingan pemegang peran itu sendiri.

Penelitian ini secara empiris meneliti apakah resep pemegang peran dapat memberikan pengaruh terhadap pengambilan keputusan manajerial di berbagai pemegang peran yang berhubungan pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini juga menguji apakah efek keputusan dapat mempengaruhi resep pemegang peran yang ada dengan tidak adanya norma timbal balik, yang merupakan norma sosial yang terdokumentasi dengan baik dan dapat dikatakan kekuatan stabilisasi dalam sistem sosial.

Melalui percobaan ulang, studi ini menunjukkan bahwa resep pemegang peran dapat mempengaruhi keputusan manajerial mengenai pemegang peran internal, yaitu: karyawan, bahkan tanpa adanya norma timbal balik. Namun, terisolasi dari norma timbal balik, resep pemegang peran tidak memiliki pengaruh untuk membentuk keputusan manajerial mengenai pemegang peran eksternal, seperti: pelanggan dan pemasok.

#### **INDIKATOR PENGUKURAN EFEKTIVITAS KEPUTUSAN**

Berdasarkan faktor-faktor yang menentukan efektivitas pengambilan keputusan manajerial maka berikut asumsi-asumsi dalam keberhasilan pengambilan keputusan.

1. Keputusan yang diambil dapat diterima secara rasional.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
2. Keputusan yang diambil untuk memaksimalkan hasil.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
3. Keputusan mampu menyelesaikan masalah.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
4. Keputusan diambil melalui langkah sistematis penilaian setiap alternatif.  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

5. Pengambilan keputusan disusun berdasarkan informasi yang terbaru, relevan dan akurat.

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

6. Keputusan akhir merupakan pilihan dari sejumlah alternatif solusi.

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

7. Seleksi dengan memilih alternatif solusi yang memiliki skor tertinggi.

Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **PENUTUP**

Saat ini dunia bisnis berkembang di sekitar pengambilan keputusan yang melibatkan resiko dan keuntungan. Peluang maupun ancaman menjadi hal yang tidak jelas dikarenakan keduanya berpotensi menghasilkan dua sisi output yang berbeda sesuai tindakannya, yaitu keuntungan maupun kerugian. Hal ini terjadi akibat adanya informasi yang tidak lengkap atau tidak mencukupi, dan di bawah tekanan waktu yang tepat.

Membuat keputusan dalam dunia yang berkembang pesat sekarang tidaklah mudah. Manajer yang berhasil akan memerlukan keahlian pengambilan keputusan yang baik untuk secara efektif dan efisien untuk merencanakan, mengatur, memimpin dan mengendalikan.

Perubahan berada dalam ekonomi baru serta perubahan teknologi yang cepat menyebabkan setiap operasional organisasi termasuk pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan secara konvensional dan monoton. Perubahan terutama teknologi informasi secara radikal telah mengubah cara berkomunikasi, mengolah informasi serta mempergunakan informasi bagi para pelaku organisasi. Selain itu perubahan pada teknologi informasi menuntu siapapun untuk lebih bersikap bijak terhadap penggunaan sumber daya organisasi terutama informasi yang merupakan salah satu sumber daya yang sangat mahal bila disertai dengan efektivitas dan efisiensi penggunaannya. "Siapapun yang dapat mempergunakan informasi secara cepat dan tepat, dialah pemenangnya"

## DAFTAR PUSTAKA

- Akanbi, Paul Ayobami. 2011. Managerial Decision Making In An Organization: A Theoretical Framework. *Journal of Management and Corporate Governance*. Vol. 3, March
- Darmawan, Didit. 2009. Manajemen Nyamuk. Metromedia Education, Surabaya
- Darmawan, Didit. 2008. Manajemen Informasi. Metromedia Education, Surabaya
- Djojosoedarso, Soeisno. 2003. Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko. Salemba Empat. Jakarta
- Gibson James L., James Donnelly & John M. Ivancevich. 1997. Fundamental of Management, Richard D. Irwin
- Gitosudarmo, Indriyo. 1997. Prinsip Dasar Manajemen. BPFE, Yogyakarta
- Hashim, Fatimah; Gazi Mahabubul Alam; & Saedah Siraj. 2010. Information and communication technology for participatory based decision-making-E-management for administrative efficiency in Higher Education. *International Journal of Physical Sciences*. Vol. 5 (4), pp. 383-392, April
- Kotter, John P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press, Boston
- Nutt, Paul C. 2004. Expanding The Search For Alternatives During Strategic Decision-Making. *Journal: The Academy of Management Executive*. Vol. 18, No. 4
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. 2005. Management. Pearson Education, New Jersey
- Saraswati. 2002. Komunikasi Efektif. Penulis Modul: Jakarta.
- Schermerhorn, John. R. 1996. Management. John Wiley & Sons Inc, New York
- Schuler, R.S Dowling, P.J. & De Cieri. 1993. An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. Vol. 19(2), 419-459
- Tangpong, Chanchai; Jin Li; & Tony R. Johns. 2010. Stakeholder Prescription And Managerial Decisions: An Investigation Of The Universality Of Stakeholder Prescription. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 22(3)
- Uripni. 2003. Komunikasi Kebidanan, Jakarta: EGC.
- William, Chuck. 2001. Management. Thomson Learning Asia, Singapura



# 8. BUDAYA ORGANISASI

## PENDAHULUAN

Penjelasan tentang organisasi selalu dihubungkan dengan manusia dan manajemen. Untuk mencapai tujuannya, organisasi melibatkan proses manajemen yang dipimpin oleh manajer. Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen atau kegiatan proses manajemen. Kegiatan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*) disebut sebagai proses manajemen.

Organisasi dapat berjalan dan mencapai tujuan melalui proses manajemen, maka organisasi tersebut harus ditangani dengan baik. Seorang manajer menjalankan tiga peranan penting untuk mengatur organisasi, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran decisional. Peranan tersebut mengarahkan kepada perilaku organisasi yang memunculkan karakter khusus dari organisasi. Dimensi-dimensi yang menjadi determinan karakter sebuah organisasi ditentukan oleh dua kelompok besar yaitu dimensi struktural dan kontekstual. Untuk menemukan jati diri organisasi perlu dipahami tentang sudut pandang organisasi sebagai sistem budaya. Dengan metafora ini, sebelum sekumpulan orang melakukan tindakan mereka terlebih dahulu, harus memiliki definisi atau konstruksi realitas yang jelas yang didasarkan pada keyakinan, tata nilai, dan asumsi bersama. Demikian juga, agar sebuah organisasi dapat berfungsi dan beroperasi dengan baik, anggota organisasi harus dapat mendefinisikan persoalan organisasi dengan jelas dan mereka juga harus sepakat dalam upayanya untuk menyelesaikan permasalahan. Bila hal tersebut dapat dilakukan dengan baik maka tercapailah efektivitas organisasi yaitu suatu tingkat dimana suatu organisasi dapat merealisasikan tujuannya. Selanjutnya pengembangan organisasi dapat berjalan lancar.

Pengembangan organisasi adalah istilah umum yang meliputi jangkauan luas dari strategi campur tangan yang ditujukan kepada pengembangan individual, kelompok, dan organisasi sebagai sistem secara total. Budaya organisasi kemudian menyesuaikan diri terhadap pengembangan organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan

karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Manajer berperan untuk mengendalikan hal tersebut.

Manajer memiliki pengaruh terhadap budaya dan lingkungan organisasi. Sebaliknya juga, lingkungan organisasi dan budaya organisasi berperan mempengaruhi kinerja mereka.

Meski budaya organisasi tidak mudah untuk diubah, namun dinamika organisasi dan lingkungannya merupakan determinan yang menjadi indikator dari perubahan tersebut. Dunia bisnis yang sangat dinamis menyebabkan terjadinya perubahan yang cepat dan setiap organisasi harus siap beradaptasi pada perubahan tersebut. Tidak mudah melakukan perubahan terutama perubahan budaya organisasi yang adaptif. Jajaran manajemen puncak dituntut cepat untuk memutuskan tindakan strategis yang berhubungan dengan tindakan antisipatif. Perubahan yang direncanakan adalah perubahan yang komprehensif dan berdampak jangka panjang dan searah tujuan utama organisasi. Budaya organisasi yang adaptif adalah kunci utama pergerakan personal organisasi untuk mencapai hal tersebut.

Dalam perkembangan suatu organisasi, budaya merupakan variabel penting yang mempengaruhi jalannya operasional organisasi. Setiap perubahan akan menguji stabilitas organisasi maupun nilai-nilai dasar yang melekat pada budaya organisasi. Dengan demikian, apakah budaya organisasi merupakan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja individu pelaku organisasi, kelompok serta organisasi secara keseluruhan? Selain itu, apakah budaya organisasi diperlukan untuk diubah seiring dengan stimulus berbagai perubahan akibat dinamika keilmuan manajemen dan organisasi serta dinamika dunia bisnis yang memerlukan adaptasi? Bagian berikutnya akan mengulas tentang analisis dan pembahasan dari permasalahan tersebut.

## **ORGANISASI SEBAGAI SISTEM BUDAYA**

Cara pandang ini menganggap organisasi sebagai sistem budaya. Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki kesamaan keyakinan, tata nilai, dan asumsi yang akan menjadi landasan bagi semua orang di organisasi untuk menginterpretasikan setiap tindakan baik yang mereka lakukan maupun tindakan yang dilakukan orang lain. Berdasarkan definisi ini, organisasi dipandang bukan sebagai struktur yang obyektif yang didesain untuk mencapai tujuan yang terukur melainkan sebagai sekumpulan orang yang mengkonstruksi realitas dengan saling

berbagi makna dan asumsi. Dengan metafora ini, sebelum sekumpulan orang melakukan tindakan mereka terlebih dahulu, harus memiliki definisi atau konstruksi realitas yang jelas yang didasarkan pada keyakinan, tata nilai, dan asumsi bersama. Demikian juga, agar sebuah organisasi dapat berfungsi dan beroperasi dengan baik, anggota organisasi harus dapat mendefinisikan persoalan organisasi dengan jelas dan mereka juga harus sepakat dalam upayanya untuk menyelesaikan permasalahan.

### **KONSEP BUDAYA DALAM ORGANISASI**

Setelah melalui proses keilmuan yang panjang, budaya yang awalnya hanya menjadi kajian bidang antropologi telah menjadi kajian bidang-bidang seperti psikologi, sosiologi, komunikasi, organisasi dan manajemen. Kajian budaya di bidang studi organisasi bermula ketika organisasi tidak lagi dipandang sebagai instrumen yang bersifat formal dan rasional yang sengaja dibentuk untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, namun organisasi dipandang seolah-olah sebagai makhluk hidup dan sebagai sebuah masyarakat di mana aspek kehidupan organisasi dan lingkungannya lebih mendapat perhatian daripada menempatkan organisasi sekedar sebagai alat. Dengan demikian ada tiga hal utama yang mendasari munculnya konsep budaya dalam organisasi.

Pertama, keterlibatan antropolog dalam bidang studi organisasi menyebabkan perubahan dalam cara memahami organisasi. Organisasi tidak hanya dipandang sebagai alat bantu namun secara antropologis juga sebagai masyarakat dengan segala atributnya. Perubahan cara pandang ini menyebabkan para antropolog membawa cara atau metode yang biasa digunakan untuk mengamati budaya dalam perspektif makro ke pengamatan organisasi.

Kedua, banyak tulisan dan penelitian pendahuluan yang melatarbelakangi munculnya konsep budaya dalam organisasi. Salah satu pelopornya adalah Andrew Pettigrew dengan tulisan berjudul *On Studying Organizational Culture* yang dimuat di jurnal ilmiah *Administrative Science Quarterly* tahun 1979. Dalam tulisannya, Pettigrew menganalisis sebuah organisasi dengan menggunakan pendekatan sejarah yang kemudian memunculkan istilah budaya organisasi.

Ketiga, budaya menjadi suatu masalah pada tahun 1980-an bersamaan dengan usaha untuk membuka rahasia bisnis Jepang. Nilai-nilai fundamental tertentu dalam masyarakat Jepang seperti solidaritas sosial, penghargaan bagi orang tua dan etika kerja yang kuat mempengaruhi perilaku di organisasi. Secara umum budaya organisasi Jepang merupakan pendorong sistem pengkajian berdasarkan senioritas, keamanan kerja, keseragaman berpakaian dan fasilitas, pentingnya tugas,

perhatian yang sungguh-sungguh terhadap seleksi dan pelatihan karyawan, dan sistem pengarah kualitas organisasi dan manajemen, namun ancaman langsung bagi nilai-nilai tertentu, misal penggajian berdasarkan senioritas, keamanan kerja, muncul akibat dari resesi ekonomi di Jepang pada tahun 1990-an.

Dalam awal tahun 1980-an keberhasilan ekonomi Jepang dihubungkan dengan campuran praktik-praktik US dan Jepang oleh Ouchi (1981) dalam teori Z-nya yaitu sebagai berikut: perhatian utama pada orang; jaminan untuk pekerjaan jangka panjang, pengambilan keputusan berdasarkan nilai-nilai bersama dan tanggung jawab kolektif, pendekatan klien untuk partisipasi, tekanan sosial yang kuat untuk mendorong prestasi; kepercayaan dan keyakinan yang tinggi pada penilaian terakhir manajer; dan jalur karir non-spesialisasi. Hasil akhir adalah perjanjian yang saling menguntungkan yaitu di mana karyawan bertanggung jawab terhadap perjanjian yang dibuat oleh majikan sebagai perjanjian kepada organisasi.

Kesejahteraan organisasi dan aspek-aspek paternalistis budaya organisasi Jepang dapat ditemukan dalam ideologi tertentu. Ini merupakan ideologi kesetiaan kepada satu raja sebagai derivasi dari penafsiran orang Jepang terhadap prinsip-prinsip Konfusius China dan warisan feodal. Nilai-nilai masyarakat yang berlaku di Jepang menembus susunan organisasi. Pada penerapannya, urutan tindakan terbaik oleh manajemen di Barat yang akan memasukan dan menggunakan praktik-praktik manajemen Jepang adalah mengadaptasikan pada lingkungan khususnya daripada menerapkannya secara keseluruhan.

Ketiga hal tersebut seperti yang telah diuraikan adalah latar belakang kemunculan konsep budaya dalam organisasi.

Arti dan makna budaya organisasi beserta aplikasinya di kehidupan organisasi akan diungkap pada bagian selanjutnya. Oleh karena itu, pada pembahasan selanjutnya, organisasi diperankan tidak semata-mata sebagai alat bantu yang lebih difungsikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Kajian selanjutnya memerankan organisasi sebagai sebuah realitas sosial yang menganggap organisasi seolah-olah layaknya sebuah masyarakat.

## **PENGARUH BUDAYA TERHADAP ORGANISASI**

Budaya merupakan fenomena kolektif dan berhubungan langsung dengan lingkup kehidupan sosial. Organisasi sebagai salah satu bentuk unit kehidupan sosial secara nyata dipengaruhi oleh budaya. Berikut adalah pengaruh budaya terhadap organisasi.

#### ⊕ **Budaya sebagai Rintangan**

Budaya menambah komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan sebagai anggota organisasi. Dari pandangan karyawan, budaya bernilai karena mengurangi ambiguitas. Hal tersebut dapat mengatur bagaimana cara menyelesaikan segala sesuatu yang dianggap penting.

#### ⊕ **Halangan untuk berubah**

Budaya menjadi halangan bila hal-hal yang dibagi tidak berada dalam persetujuan yang lebih jauh akan mengganggu efektivitas organisasi. Konsistensi dari perilaku adalah sebuah aset dari sebuah organisasi bila sedang menghadapi lingkungan yang stabil. Bagaimanapun juga budaya dapat menjadi penghalang bagi organisasi dan mempersulit untuk merespon perubahan di lingkungan.

#### ⊕ **Penghalang untuk perbedaan**

Mempekerjakan karyawan baru yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, karena ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan lainnya, yang tidak seperti kebanyakan karyawan dalam suatu organisasi menciptakan suatu paradoks. Budaya yang kuat menimbulkan tekanan yang kuat pada karyawan untuk kompromi. Mereka menetapkan batas tentang rentang nilai dan gaya yang dapat diterimanya.

Organisasi mencari dan mempekerjakan individu yang berbeda karena alternatif kekuatan yang dibawa pada tempat kerja. Lebih lanjut lagi, budaya yang kuat dapat juga menjadi penghalang bila mendukung prasangka institusi dan menjadi tidak sensitif terhadap orang yang berbeda.

#### ⊕ **Penghalang bagi akuisisi dan merger**

Menurut sejarah, faktor kunci yang dicari manajemen bila melakukan akuisisi atau merger dipengaruhi oleh keuntungan finansial atau sinergi produk. Tahun-tahun terakhir ini, kemampuan penggabungan kebudayaan telah menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan. Beberapa akuisisi yang dilakukan pada 1990-an telah gagal dan penyebab utamanya adalah permasalahan budaya organisasi.

### **FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

Fungsi budaya organisasi adalah:

1. Budaya memiliki suatu peran untuk menetapkan batasan perbedaan, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain
2. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
3. Budaya memunculkan komitmen yang lebih luas dari kepentingan individu
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

### **KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI**

Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan gagasan karyawan.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh dari hasil-hasil terhadap orang-orang dalam organisasi.
5. Berorientasi kepada tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresivitas (*aggressiveness*), adalah sejauh mana pelaku organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas (*stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan, dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakter ini akan menghasilkan gambaran tentang budaya organisasi tersebut. Gambaran tersebut kemudian menjadi dasar untuk saling memahami perasaan yang dimiliki anggota mengenai organisasi mereka, bagaimana segala sesuatu dikerjakan berdasarkan pengertian bersama dan cara-cara anggota organisasi seharusnya bersikap. Budaya organisasi berhubungan dengan cara-cara bagaimana karyawan memahami tujuh karakter tersebut, bukan perasaan suka atau tidak suka mereka terhadap tujuh karakter tersebut. Dengan begitu, budaya organisasi merupakan ketentuan yang deskriptif. Hal ini sangat penting karena budaya organisasi tersebut berfungsi untuk membedakan antara konsep budaya organisasi dengan konsep kepuasan kerja.

Penelitian terhadap budaya organisasi menemukan cara untuk mengukur pandangan karyawan terhadap organisasi mereka : Apakah ada tuntutan sasaran dan kinerja yang jelas? Apakah suatu organisasi menghargai motivasi? Apakah suatu organisasi mendorong terciptanya persaingan? Sebaliknya, penelitian terhadap kepuasan kerja mencari cara untuk mengukur respons terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini berhubungan dengan perasaan karyawan terhadap harapan organisasi, praktik pemberian penghargaan, cara-cara penanganan konflik dalam organisasi, dan sebagainya. Meski kedua permasalahan tersebut diyakini memiliki karakteristik yang berbeda, namun tetap harus diingat bahwa budaya organisasi bersifat deskriptif sedangkan kepuasan kerja bersifat evaluatif.

## **BUDAYA DAN DESAIN ORGANISASI**

Organisasi adalah sistem sosial yang kompleks dan merupakan kumpulan dari banyak variabel yang tidak saling berhubungan. Operasi dari organisasi dipengaruhi oleh lingkungan luar dari bagian yang ada. Manajer perlu mengerti sifat dari organisasi kerja, dan keistimewaan utama yang mempengaruhi struktur, manajemen, dan fungsi organisasi kerja. Organisasi, secara tradisional, dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Organisasi privat, yang tujuannya bersifat komersial.
2. Sektor publik, yang tujuannya adalah untuk melayani komunitas.

Dalam organisasi sebagai suatu kesatuan, setiap transformasi atau konversi aktivitas dapat dilihat sebagai subsistem yang saling berhubungan dan saling berinteraksi dengan subsistem yang lain. Ada hubungan antara budaya dan desain organisasi. Dalam konteks ini empat tipe budaya organisasi dikemukakan:

1. Budaya kekuasaan (*power culture*). Sejumlah kecil eksekutif senior menggunakan kekuasaan yang lebih banyak untuk memerintah bawahan. Ada kepercayaan dalam sikap mental yang kuat dan tegas untuk memajukan perhatian organisasi.
2. Budaya Peran (*role culture*). Ada hubungan antara prosedur birokratis, seperti peraturan-peraturan pemerintah dan peran spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem.
3. Budaya Pendukung (*support culture*). Komunitas yang mendukung orang yang mengusahakan integrasi dan seperangkat nilai bersama.
4. Budaya Prestasi (*achievement culture*). Ada suasana yang mendorong ekspresi diri dan usaha keras untuk adanya independensi, dan tekanannya ada pada keberhasilan dan prestasi.

Tipologi tersebut menerima potensi ideologi dan kepemimpinan manajerial untuk mempengaruhi dan membentuk budaya organisasi. Tipe bagian tipologi adalah sebagai berikut:

1. Organisasi yang defensif (*defender organizations*). Sasaran utamanya adalah memelihara posisi stabil dalam pasar bagi produk. Ada tekanan pada sistem formal di mana perencanaan dan pengendalian disentralkan dan ada perjanjian untuk efisiensi dan pengurangan biaya.
2. Organisasi yang prospektif (*prospector organizations*). Sasaran utama adalah mengembangkan produk baru dan mengeksplorasi kesempatan pasar. Pada akhirnya ada tekanan pada fleksibilitas, sistem ad hoc, dan kreativitas.
3. Organisasi yang analitis (*analyser organizations*). Perhatian sungguh-sungguh diberikan untuk penelitian dan pengembangan untuk pertumbuhan yang terus-menerus daripada yang dramatis.

Lebih mungkin bahwa sikap dan keyakinan yang berbeda itu cocok dengan tipe budaya organisasi yang berbeda. Struktur, strategi, dan budaya itu berpadu dan menyelaraskan diri untuk menjaga keberhasilan. Budaya mendukung strategi organisasi dan memberi daya dorong bagi pengembangan produk baru.

## **KOMPONEN PEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI**

Eugene McKenna dan Nic Beech (2000) mengelompokkan variabel-variabel budaya organisasi seperti sebagai berikut:



⊕ *Artifacts*

adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat, seperti produk dan perilaku anggota kelompok.

⊕ *Espoused Values*

Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya, meliputi strategi, sasaran/tujuan, dan filosofi.

⊕ *Basic Underlying Assumption*

Yaitu keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Selanjutnya McKenna dan Beech (2000) membagi budaya organisasi ke beberapa komponen pembentuk, yaitu:

- ⊕ Filosof, yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien
- ⊕ Nilai-nilai dominan yang dipegang oleh organisasi
- ⊕ Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja
- ⊕ Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari oleh anggota baru agar dapat diterima oleh organisasi
- ⊕ Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

Menurut Krisdarto (2001), faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yaitu:

- ⊕ *Observed behavioral regularities when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan, dan tradisi yang ada, serta ritual para karyawan untuk menghadapi berbagai macam situasi

- ⊕ *Group Norms*, yaitu nilai dan standar baku dalam organisasi
- ⊕ *Exposed Values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya
- ⊕ *Formal Philosophy*, yaitu kebijakan dan prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan, dan pemegang saham
- ⊕ *Rules of the Game*, yaitu aturan-aturan dalam organisasi (*the ropes*), hal-hal apa saja yang harus dipelajari oleh karyawan baru agar dapat diterima di organisasi tersebut
- ⊕ *Climate*, yaitu perasaan yang secara eksplisit dapat terasa dari keadaan fisik organisasi dan interaksi antar karyawan, interaksi atasan dengan bawahan, juga interaksi dengan pelanggan atau organisasi lain
- ⊕ *Embedded Skills*, yaitu kompetensi khusus dari anggota organisasi untuk menyelesaikan tugasnya dan kemampuan menyalurkan keahliannya dari satu generasi ke generasi lainnya
- ⊕ *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradims*, yaitu adanya suatu kesamaan “*frame*” yang mengarahkan pada persepsi (untuk dapat mengurangi adanya perbedaan persepsi), pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh karyawan, dan diajarkan pada karyawan baru pada awal proses sosialisasi
- ⊕ *Shared Meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang diciptakan sendiri oleh karyawan dari interaksi sehari-hari
- ⊕ *Root Metaphors or Integrating Symbols*, yaitu ide-ide, perasaan, dan citra organisasi yang dikembangkan sebagai karakteristik organisasi yang secara sadar ataupun tidak sadar tercermin dari bangunan, tata ruang kerja, dan materi *artifacts* lainnya. Hal ini merefleksikan respon emosional dan estetika anggota organisasi, selain kemampuan kognitif atau kemampuan evaluatif anggota organisasi.

Dengan menggali komponen-komponen pembentuk tersebut diharapkan dapat memperoleh gambaran global dari budaya organisasi tertentu. Gambaran ini menjadi dasar organisasi tersebut, bagaimana masalah dapat diselesaikan, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

## **PROSES TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI**

Era globalisasi diartikan sebagai tidak ada lagi batas antar negara untuk melakukan kegiatan bisnis di bidang manufaktur maupun jasa. Kondisi tersebut secara langsung dapat mengakibatkan terjadinya lintas budaya antar negara. Proses pembentukan suatu budaya organisasi tidak lagi hanya unsur budaya lokal (*domestic culture*) yang mutlak harus diperhatikan, aspek dari lintas budaya juga telah mempengaruhi pembentukan suatu budaya organisasi. Berikut ini adalah tahapan yang diperlukan dalam proses pembentukan budaya organisasi.

## **MENGENAL BUDAYA**

Budaya adalah suatu konsep yang sangat sulit untuk ditentukan secara akurat. Budaya organisasi didirikan dan ditunjang oleh pendiri, manajemen, dan sumber daya manusia yang baik. Suatu nilai budaya tidak selalu memberikan nilai positif pada organisasi dalam beberapa kasus. Meski demikian, bagi suatu organisasi, cara mengatur dengan penerapan budaya akan memberikan hasil akhir yang positif dan memanipulasi karyawannya dengan membiasakan berperilaku sesuai dengan budaya yang sudah dikenalnya.

Budaya organisasi dapat dilihat dari dua perspektif yaitu:

1. Apakah organisasi mempunyai budaya organisasi?
2. Apakah organisasi tersebut merupakan budaya organisasi itu sendiri?

Maka budaya dapat dijelaskan sebagai:

1. Kumpulan dari nilai-nilai organisasi dengan berupa bahasa dan ritual yang menjadi sesuatu yang dapat diatur.
2. Manajemen memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi, hanya setiap anggotanya memiliki kerangka realita yang berbeda-beda.

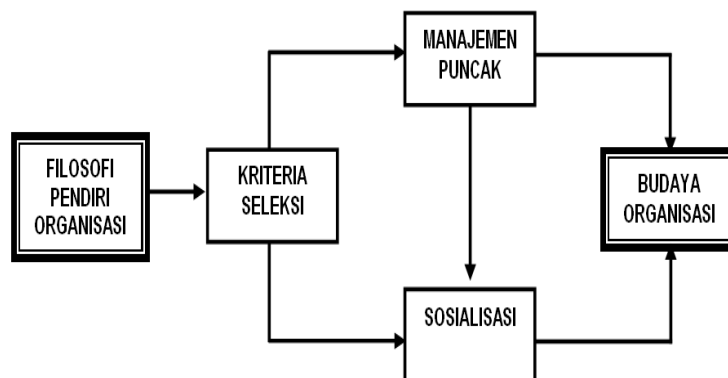
Pada kenyataan budaya formal dan informal ada dan dapat berdampingan serta saling mendukung. Budaya formal lebih mudah diatur dibandingkan budaya informal, namun budaya pendukung tidak akan terwujud bila tidak dapat memahami keduanya dengan baik.

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja namun sekali diciptakan maka budaya organisasi jarang memudar. Suatu kebiasaan organisasi, tradisi, dan cara tertentu untuk mengerjakan sesuatu kebanyakan berhubungan dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat

kesuksesan yang telah diperoleh dengan usaha tersebut. Sumber utama dari budaya organisasi adalah pendiri dari organisasi itu sendiri.

Pendiri suatu organisasi biasanya memiliki pengaruh terbesar dari kebudayaan pertama organisasi. Penciptaan budaya muncul melalui tiga cara.

1. Pendiri mempekerjakan dan mempertahankan hanya karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang sama dengan apa yang ia lakukan.
2. Mereka mendoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan dengan cara berpikir dan perasaan mereka.
3. Perilaku dari pendiri dijadikan tuntunan yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengannya dan dengan demikian mempengaruhi keyakinan, nilai dan asumsi mereka.



GAMBAR 8.1

#### TERBENTUKNYA BUDAYA ORGANISASI

SUMBER : ROBBINS (2001)

Robbins menjelaskan bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk dan bertahan. Budaya awal berasal dari filosofi pendiri organisasi. Hal ini selanjutnya sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam proses penerimaan karyawan baru. Tindakan-tindakan manajemen puncak membentuk iklim umum mengenai perilaku- perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima karyawan. Bagaimana cara karyawan-karyawan baru bersosialisasi akan sangat dipengaruhi oleh tingkat keberhasilan yang diraih untuk menyesuaikan nilai-nilai yang dianut para karyawan baru tersebut dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi saat dilakukan proses seleksi dan dengan keinginan manajemen berhubungan dengan metode sosialisasi.

## **MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG BERETIKA**

Manajemen puncak secara total hampir tidak mungkin dapat menghadapi kekuatan yang ada dalam suatu organisasi karena sifat dan bentuknya yang sangat kompleks. Manajemen puncak akan selalu memulai dengan mengenali budaya dari setiap karyawan yang ada dengan masing-masing ciri dalam organisasi.

Selanjutnya, manajemen akan menghadapi permasalahan tentang budaya mana yang akan dikembangkan dan dibentuk menjadi budaya organisasi. Kebijakan untuk hal tersebut harus dilakukan diskusi di antara manajemen puncak dan perwakilan karyawan. Proses pembentukan yang dilakukan dimulai dengan penggabungan pemikiran untuk membentuk intitusi dari budaya yang berpengaruh terhadap setiap karyawan. Pelaksanaannya dimulai dengan penggabungan pengetahuan, kepercayaan, dan nilai-nilai (*values*) yang dimiliki.

Selanjutnya dirumuskan menjadi nilai yang paling dominan untuk disepakati oleh setiap level manajemen sampai tingkat paling bawah yaitu karyawan, sebagai aturan dalam organisasi.

Di antara kekuatan yang ada, sangat banyak kekuatan yang dapat menciptakan konflik, kadang kepuasan pelanggan atau pemasok dan agen. Keadaan yang demikian dapat menciptakan konflik, sebagai akibat tidak terpenuhinya tingkat kepuasan mereka, yang berlanjut sampai pada karyawan dalam organisasi.

Kondisi demikian menjadi pertanyaan yang jadi kenyataan, misalnya bagaimana pengendalian dilakukan terhadap orang melalui budaya organisasi? Untuk apa mereka masuk ke dalam organisasi perusahaan, serta kenapa itu dilakukan?

Untuk menjawabnya adalah merupakan suatu proses yang menunjukkan simbol keistimewaan dan penghormatan yang ikut dimasukkan, yang akan diterima mereka untuk menghadapi masalah dalam organisasi. Bila semua esensi dari seluruh etika, meski tidak semuanya dapat dipenuhi pada setiap tingkat dalam bentuk aslinya, maka manajemen puncak harus berperan mempelajari keseimbangan, bagaimana untuk mencoba menggabungkan semua kekuatan yang ada.

Proses belajar untuk membuat keseimbangan dalam suatu penilaian dapat dilakukan manajemen puncak melalui langkah-langkah berikut.

- a. Melakukan pendekatan terhadap semua kelompok (bagian) dan semua individu (karyawan) yang ada dalam organisasi
- b. Memberi tanda prioritas utama dan melakukan tindakan lanjutan

- c. Pengakuan manajemen secara realistis sesuai ukuran organisasi terhadap nilai-nilai yang akan diberikan suatu budaya organisasi.

Budaya akan dibentuk oleh setiap organisasi untuk menghadapi kekuatan-kekuatan yang ada, seberapa besar pun organisasinya atau semodern apapun organisasinya. Organisasi laba (profit) ataupun nirlaba (non-profit), tetap akan melakukan pendekatan-pendekatan untuk menghadapi kekuatan yang ada dan akan dihadapi dalam organisasi melalui budaya. Berikut beberapa alasan mengapa manajemen memilih pendekatan yang paling ideal dalam pembentukan budaya.

1. Motivasi secara alamiah merupakan motivasi kerja yang menghasilkan penghasilan sehingga dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya.
2. Sistem memerlukan ketentuan atau aturan yang membuat manajemen berusaha mendorong orang melakukan sesuatu untuk merespons simbol yang ada.
3. Mereka akan melihat simbol yang ditetapkan manajemen, menggunakan bahasa dalam bercerita, serta untuk melakukan upacara penghormatan, dan kebutuhan untuk melakukan koordinasi.
4. Manajemen puncak harus mampu mengolah budaya yang ada (intrinsik) melalui pemilihan "misi" dari organisasi, selanjutnya memilih "misi budaya" melalui penilaian terhadap pemanfaatan teknologi internal, institusi, kebutuhan kesehatan, dan proses seleksi (rekrutmen, penggajian, dan promosi) pada setiap anggota organisasi.

Isi dan kekuatan dari kebudayaan mempengaruhi suasana etika organisasi dan etika perilaku dari anggotanya. Budaya organisasi yang sebagian besar untuk membentuk standar etika yang tinggi adalah sesuatu yang memiliki toleransi kesalahan yang tinggi, mengurangi agresifitas, dan berfokus pada tujuan dan hasil akhir. Apa yang dapat dilakukan manajemen untuk menciptakan budaya yang lebih beretika? Berikut beberapa latihan yang dapat digunakan untuk menciptakan kebudayaan yang beretika.

1. Jadilah pemimpin yang terlihat
2. Komunikasikan harapan etika
3. Menyediakan pelatihan etika
4. Menyediakan mekanisme perlindungan
5. Berikan hadiah pada perilaku yang beretika dan hukuman bagi perilaku yang tidak beretika.

## **MENCIPTAKAN BUDAYA YANG TANGGAP PELANGGAN**

Penciptaan budaya yang tanggap pelanggan adalah penting karena sebagai jalan untuk mendapatkan loyalitas pelanggan dan keuntungan jangka panjang yang berkesinambungan. Berikut beberapa variabel yang dapat membentuk budaya yang tanggap pelanggan dan beberapa saran yang mungkin dapat diikuti manajemen untuk menciptakan budaya.

⊕ **Variabel kunci. Variabel yang dapat digunakan untuk membentuk budaya yang tanggap pelanggan adalah:**

- Tipe dari pekerja
- Keformalitasan yang rendah
- Perluasan dari pemberian kuasa
- Kemampuan mendengarkan yang baik
- Peran yang jelas

⊕ **Aksi manajerial**

Berdasarkan karakteristik yang telah diidentifikasi sebelumnya, berikut beberapa langkah yang dapat ditetapkan untuk menjadikan budaya lebih tanggap pelanggan.

**Seleksi**

Tempat awal untuk membangun budaya yang tanggap pelanggan adalah melibatkan orang di bidang layanan dengan kepribadian dan perilaku yang konsisten dengan orientasi layanan yang tinggi.

**Desain Struktural**

Struktur organisasi perlu memberi kendali terhadap karyawan yang lebih ketat. Hal ini dapat dicapai dengan mengurangi aturan dan regulasi. Karyawan dapat lebih memuaskan pelanggan bila mereka memiliki kendali untuk mengatasi masalah.

**Pelatihan dan Sosialisasi**

Manajemen menghadapi tantangan untuk membuat karyawan lebih tanggap pelanggan. Sebagai tambahan, bahkan karyawan baru dengan perilaku yang tanggap pelanggan masih perlu mengerti harapan organisasi.

#### **Kepemimpinan**

Pemimpin yang efektif dalam budaya yang tanggap pelanggan ditunjukkan dengan memberikan pandangan yang berfokus pada pelanggan dan menunjukkan dalam perilaku yang berkelanjutan dan konsisten yang diperuntukkan hanya bagi pelanggan.

#### **Pemberian Kuasa**

Konsisten dalam formalitas yang rendah adalah dengan memberikan kuasa kepada karyawan untuk menentukan keputusan dari hari ke hari mengenai masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini adalah komponen yang penting untuk budaya yang tanggap pelanggan karena memungkinkan karyawan di bagian layanan untuk membuat keputusan di tempat agar dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan secara utuh.

#### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi yang berdasarkan pada perilaku terhadap pelanggan atau persepsi tentang bagaimana mereka bersikap dan bereaksi dalam beberapa kriteria seperti hasil, komitmen, kerja tim, persahabatan, dan kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan perihal pelanggan melebihi daripada pengukuran tentang hasil yang telah dicapai karyawan.

#### **Sistem Kompensasi**

Pada hasil akhirnya, bila manajemen menginginkan karyawan untuk memberikan pelayanan yang bagus, mereka harus memberikan kompensasi yang mungkin berbentuk hadiah atau bonus untuk pelayanan tersebut.

### **MEMILIH MISI BUDAYA**

Organisasi harus mempunyai jaminan terhadap misi budaya karena tidak dapat mengantisipasi lingkungan secara langsung (seperti: konsumen, pelanggan), namun untuk menghadapi semua hal tersebut pada lingkungan yang lebih besar seperti terhadap karyawan sebagai nilai manusia, atau pimpinan kelompok yang memiliki nilai dalam lingkungannya. Sebagai contoh; perusahaan harus mampu memodifikasi produk untuk dapat dipergunakan sesuai dengan perubahan permintaan.



Dengan mempelajari setiap kasus yang terjadi dimaksudkan untuk dapat melihat kenyataan, berpikir, dan membuat sesuatu untuk dipertimbangkan. Semakin banyak kasus yang dipelajari, maka akan semakin banyak teknik-teknik pertimbangan yang dapat dilakukan. Berdasarkan pertimbangan ini, maka dapat menjadi faktor penguatan atau dengan modifikasinya dapat menunjang budaya organisasi.

Dalam proses pengembangan pengetahuan yang belum dapat memenuhi jawaban terhadap manajemen puncak, harus disertai dengan pembentukan semangat dalam belajar dari apa yang pernah dialami mereka secara langsung, yang ikut dalam proses pengembangan pengetahuan yang berhubungan dengan imbalan (rewards), beserta sanksi hukum yang dilakukan berdasarkan pertimbangan yang harus dilakukan. Apa yang akan dilakukan manajemen untuk mengatasi pembelajaran budaya? Bila dapat dilakukan secara formal dan informal dalam suatu sistem pembelajaran, selanjutnya ditindak lanjuti dengan mengadakan pertemuan-pertemuan secara formal untuk dapat menyelesaikan proses pembelajaran tersebut.

Pada budaya yang kuat, nilai utama organisasi dipegang dan tersebar secara luas dalam struktur organisasi. Budaya yang kuat memiliki pengaruh yang kuat juga terhadap perilaku anggota organisasi, karena tersebar di seluruh anggota organisasi dan intensitas yang muncul oleh kontrol perilaku yang tinggi. Budaya yang kuat dalam organisasi meningkatkan konsistensi perilaku dan dapat menggantikan formalisasi. Formalisasi yang tinggi dalam organisasi kemudian menciptakan *predictability*, *orderliness*, dan konsistensi. Semakin kuat budaya dalam organisasi, seorang manajer tidak perlu mengembangkan peraturan formal dan regulasi untuk mengatur perilaku organisasi.

## **CARA KARYAWAN MEMPELAJARI BUDAYA ORGANISASI**

Budaya diterima oleh karyawan dengan beberapa bentuk. Berikut bentuk utama dapat diterima melalui beberapa cara, yaitu:

### **❑ Bahasa**

Banyak organisasi dan unit dalam organisasi menggunakan bahasa sebagai jalan untuk mengidentifikasi anggota sebagai kebudayaan atau sub budaya.

## ❑ **Cerita**

Bersirkulasi dalam banyak organisasi. Cerita tersebut biasanya berisi narasi kejadian tentang pendiri organisasi, pelanggaran aturan, kesuksesan dari miskin ke kaya, pengurangan beban organisasi, relokasi karyawan, reaksi terhadap kesalahan masa lampau, dan penuruan organisasi.

## ❑ **Ritual**

Ritual merupakan kejadian berulang dari suatu kegiatan yang mengekspresikan dan mendorong kembali nilai kunci dari organisasi, memilih tujuan yang paling penting, orang-orang yang penting, dan menyisihkan orang-orang yang tidak atau belum diperlukan bagi organisasi.

## ❑ **Simbol materi**

Tata ruang kantor pusat, tipe mobil yang diberikan oleh eksekutif utama, dan dispensasi kehadiran, jenis pelanggan hingga seragam karyawan adalah beberapa contoh dari simbol materi. Simbol materi menunjukkan pada karyawan siapa yang penting, tingkat kemewahan yang diinginkan oleh manajemen utama, dan bentuk perilaku yang pantas.

## **MEMPERTAHANKAN BUDAYA ORGANISASI**

Untuk mempertahankan budaya organisasi melekat pada perilaku karyawan maka ada beberapa hal yang harus dilakukan seperti sebagai berikut.

### ⊕ **Seleksi**

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan kebiasaan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik. Sebagai tambahan, proses seleksi memberikan informasi kepada pelamar tentang organisasi.

### ⊕ **Manajemen utama**

Aksi manajemen utama juga membawa pengaruh besar bagi budaya organisasi. Melalui apa yang dikatakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menetapkan norma yang menyaring organisasi bagaimana pengambilan risiko yang dikehendaki; seberapa besar

kebebasan karyawan yang diberikan oleh manajer; bagaimana cara berpakaian yang pantas; perilaku apa yang dikehendaki untuk mendapat kenaikan gaji, promosi dan sejenisnya.

#### ⊕ **Sosialisasi**

Bagaimanapun bagusnya pekerjaan organisasi untuk merekrut dan menyeleksi, karyawan baru belum sepenuhnya terdoktrinasi dengan budaya organisasi. Organisasi akan membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan budaya tersebut. Proses adaptasi ini disebut sosialisasi.

Saat paling kritis dari tahap sosialisasi adalah saat pertama memasuki suatu organisasi. Saat inilah organisasi mencari cara untuk mengubah 'orang luar' menjadi karyawan dalam 'pengertian yang baik'.

Sosialisasi dapat dikonsepsikan dengan proses yang terdiri dari tiga tahap, yaitu:

##### **a. *Prearrival***

Tahap menghapus hal-hal yang muncul sebelum anggota baru bergabung dengan organisasi. Pada tahap ini dijelaskan bahwa setiap individu datang dengan kesatuan nilai, perilaku, dan harapan. Proses seleksi di beberapa organisasi digunakan untuk menginformasikan prospek karyawan dengan organisasi secara umum. Sebagai tambahan, proses seleksi juga memberikan petunjuk tentang tipe orang yang tepat untuk dipekerjakan.

##### **b. *Encounter***

Untuk memasuki suatu organisasi, anggota baru memasuki tahap encounter. Pada tahap ini, karyawan baru melihat wujud sebenarnya dari organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa pengharapan dan kenyataan mungkin bersatu. Individu menghadapi perbedaan kemungkinan antara harapannya tentang pekerjaan, teman kerja, atasan, dan organisasi secara umum dengan kenyataan yang ada. Ketika harapan dan kenyataan menjadi bersatu, karyawan baru harus menjalani sosialisasi yang akan menjauhkan dirinya dari asumsi sebelumnya dan menggantinya dengan set lain yang diberikan oleh organisasi.

##### **c. *Metamorphosis***

Pada tahap ketiga, biasanya terjadi perubahan jangka panjang. Akhirnya, anggota baru harus berusaha menyelesaikan masalah yang timbul selama tahap encounter. Tahap

inilah yang disebut dengan metamorphosis. Tahap metamorphosis dan sosialisasi awal dikatakan lengkap bila anggota baru menjadi nyaman dengan organisasi dan pekerjaannya.

### **MEMPERBAIKI BUDAYA INTERNAL SESUAI KEINGINAN ORANG BANYAK**

Berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki budaya internal.

1. Mencoba menyesuaikan tuntutan teknologi yang sangat kritis di perusahaan, seperti dari instruktur dan praktisi informal yang dapat menginformasikan segala hal yang berhubungan dengan cara atau metode serta perubahannya untuk menambah pengetahuan kerja.
2. Membentuk pengembangan karir di perusahaan.
3. Melakukan pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) kepada instruktur dalam usaha meningkatkan produktivitas.
4. Untuk perusahaan yang sudah berskala besar, manajer harus mendesain kebutuhan lingkungan dan motivasi dari karyawan.

### **PEMELIHARAAN BUDAYA ORGANISASI**

Sumber utama dari budaya organisasi adalah pendiri perusahaan. Para pendiri seperti Thomas J. Watson (IBM), Sam Walton (Wal-Mart), Bill Gates (Microsoft) telah mendirikan organisasi berdasarkan bayang-bayang mereka karena mereka telah menanamkan keyakinan, sikap dan nilai-nilai mereka.

Sebagai contoh, Thomas J. Watson mengumumkan bahwa tiga keyakinan dasar IBM adalah mengejar keunggulan, layanan pelanggan dan menunjukkan penghargaan kepada pribadi, yaitu karyawan perusahaan.

Para Karyawan Microsoft telah menyumbangkan semangat kepada Bill Gates, sang pendiri, untuk selalu berada di depan pesaing piranti lunak. Menurut seorang wakil presiden Microsoft, "Tidak peduli betapapun baiknya produk Anda, Anda hanya berada sejauh 18 bulan dari kegagalan."

Pendiri perusahaan hanyalah alat bantu dalam pembentukan budaya organisasi, meski mereka pensiun, meninggal, atau mengundurkan diri. Seperti misalnya, Steve Wozniak, salah satu

pendiri Apple Computers, atau Mitch Kapor, pendiri piranti lunak Lotus, pencipta Lotus 1-2-3, program pembukuan (spreadsheet) pertama yang paling berhasil, tidak satupun di antara mereka yang masih tetap di perusahaan yang mereka dirikan. Pada kenyataannya, mereka masih bekerja di industri komputer. Ketika para pendiri pergi, bagaimana nilai-nilai, sikap dan keyakinan mereka dapat bertahan dalam budaya organisasi? Jawabannya adalah melalui sejarah dan kepahlawanan.

Cara lain agar budaya organisasi dapat dipertahankan adalah dengan menciptakan dan merayakan kepahlawanan. Dalam definisi pahlawan adalah anggota organisasi yang dikagumi karena kualitas dan prestasinya dalam organisasi. Misalnya, ketika Jack Welch menjadi CEO di General Electric Corporation, ia berusaha mengubah budaya perusahaan yang kolot dengan mendorong manajer dan karyawan agar menjadi kreatif, inovatif, dan berani mengambil risiko. Setelah proyek senilai \$20 juta gagal, Welch menghargai manajer proyek dengan bonus dan promosi. Anggota kelompok proyek diberi hadiah berupa bonus dan videocassette recorder. Welch bukan merayakan kegagalan mereka akan tetapi tentang keberanian mereka mengambil risiko. Welch memperlakukan manajer dan anggota proyek sebagai pahlawan agar karyawan GE yang lainnya meniru hal tersebut.

## **BUDAYA ORGANISASI YANG BERHASIL**

Penelitian pendahuluan menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan keberhasilan organisasi. Budaya yang berdasarkan kepada kemampuan menyesuaikan diri, keterlibatan, misi yang jelas dan kemantapan dapat membantu organisasi untuk mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu, dan kepuasan karyawan agar lebih tinggi.

Kemampuan menyesuaikan diri adalah kemampuan untuk mengenali dan menanggapi perubahan lingkungan organisasi. Pada budaya yang mendorong tingkat keterlibatan lebih tinggi dalam pengambilan keputusan, karyawan akan memiliki rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang lebih besar.

Misal, di Hewlett-Packard, manajer dan karyawan diberi tingkat otonomi, kepercayaan dan tanggung jawab yang tinggi. Perusahaan disusun menjadi kelompok terpusat yang diberi wewenang desentralisasi dan memiliki usaha sendiri. Setiap usaha seperti mesin cetak laser, mesin hitung atau komputer pribadi dapat mengambil keputusan sendiri.

Jadi ketika divisi video memutuskan *computer chips* mana yang akan digunakan di produknya, diputuskan untuk tidak menggunakan computer chips buatan H-P karena terlalu mahal. Sebagai pengganti, mereka membeli sirkuit gabungan (*integrated circuit*) dengan harga separuh dari harga chip computer H-P pada pesaingnya. Oleh karena itu, keikutsertaan dan keterlibatan pada budaya H-P begitu terpusat, maka tidak ada seorang pun yang mempertanyakan keputusan tersebut.

Visi suatu perusahaan adalah maksud atau alasan mengapa perusahaan itu ada. Di budaya organisasi dimana terdapat visi organisasi yang lebih jelas, tujuan dan arah dari strategi organisasi terlihat lebih jelas bagi setiap orang di perusahaan. Ketika manajer melihat ketidakpastian lingkungan usaha mereka, visi tersebut membantu mengarahkan diskusi, keputusan dan perilaku karyawan di perusahaan.

Sebagai contoh, di Ford Motor Company, ada semboyan iklan tertulis "Mutu adalah pekerjaan 1". Sebenarnya ini bukan hanya semboyan iklan namun suatu pernyataan yang ringkas dan kuat bagi tujuan dan arah strategi Ford.

"Pekerjaan 1" adalah istilah dalam industri mobil untuk mobil pertama dengan model terbaru yang muncul dari mesin perakitan. Semboyan mutu adalah "Mutu adalah pekerjaan 1" membawa pesan bahwa setiap mobil meski yang pertama keluar di tahun yang baru, harus mematuhi standar mutu Ford yang tinggi. Yang paling penting adalah bahwa semboyan itu membantu karyawan Ford untuk mengambil keputusan setiap harinya. Apakah ketika karyawan memasang kursi, menguji alat keamanan yang baru, maupun ketika merancang ruang dalam yang baru.

Sebenarnya karyawan Ford mengetahui bahwa ketika mereka diberikan pilihan antara pekerjaan berkualitas dan pekerjaan yang dapat diterima, atau kualitas dan pemotongan biaya maka jawabannya adalah jelas "Mutu adalah pekerjaan 1."

Akhirnya dalam budaya organisasi yang konsisten, perusahaan dengan aktif menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai keyakinan dan sikap organisasi. Budaya organisasi yang konsisten juga disebut budaya kuat karena keyakinan utama dimiliki dan dihayati bersama dengan kuat. Budaya yang terdapat dalam kapal selam nuklir adalah contoh budaya organisasi yang sangat konsisten dan sangat kuat. Hal ini karena mereka dikendalikan oleh tenaga nuklir, ancaman dari kecelakaan nuklir adalah nyata.

Dengan demikian dua dari nilai budaya terpenting adalah pencegahan dan pertahanan, yaitu pencegahan dan pertahanan kegagalan sistem yang dapat mengakibatkan kebocoran serta kecelakaan nuklir. Akibatnya para awak kapal menggunakan tiga jam sehari untuk mempelajari dan mempraktikkan pekerjaan-pekerjaan di luar tanggung jawab mereka. Secara teoritis, setiap awak kapal harus mengetahui apa yang dapat dilakukan dalam situasi apapun untuk mencegah persolan kecil menjadi krisis. Nilai budaya penting lainnya adalah ketenangan. Tidak seperti kapal yang terlibat langsung dalam pertempuran, kapal selam selalu bersembunyi berusaha menghindari radar. Oleh karena suara dapat didengar sampai ratusan mil jauhnya maka jatuhnya suatu peralatan atau hampasan pintu dapat dengan mudah menunjukkan posisi kapal selam. Dengan demikian setiap prosedur, peraturan dan petunjuk telah dirancang untuk dilaksanakan dengan tenang.

Budaya organisasi menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif. Manajer harus paham bahwa budaya adalah suatu determinan penting yang mempengaruhi seberapa baik kinerja organisasi. Dengan demikian manajer seharusnya memperhatikan untuk memahami, menghargai dan mengolah budaya organisasi secara efektif sehingga organisasi tersebut cenderung akan berjalan secara efektif. Selain itu, manajer juga dituntut untuk dapat membedakan antara budaya yang masih efektif dengan budaya yang tidak berfungsi lagi. Bila hal tersebut dapat dibedakan maka langkah selanjutnya adalah apakah diperlukan perubahan ataukah tidak terhadap budaya organisasi.

## **PENELITIAN TENTANG BUDAYA ORGANISASI**

Penelitian dari H.W. Oetomo (2005) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening. Variabel Budaya Organisasi mengacu pada kajian teori dari Stephen Robbins (2001) terdiri dari tujuh dimensi, yaitu (1) Inovasi dan pengambilan resiko, (2) Perhatian terhadap Detail, (3) Orientasi terhadap Hasil, (4) Orientasi terhadap Individu, (5) Orientasi terhadap Tim, (6) Agresivitas, (7) Stabilitas.

Variabel kepuasan kerja karyawan mengacu dari teori Luthans (1997) yang terdiri dari lima dimensi, yaitu (1) Pembayaran (gaji/upah), (2) Pekerjaan itu sendiri, (3) Promosi pekerjaan, (4) Kepenyelaaan, (5) Rekan Kerja yang mendukung.

Variabel Kinerja Organisasi mengacu pada teori Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton (2001) yang terdiri dari empat dimensi yaitu (1) Perspektif Finansial, (2) Perspektif Pelanggan, (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Teknik Sampling yang digunakan adalah Proportional random sampling dengan jumlah sampel sebesar 232 responden. Analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling. Hasilnya adalah budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Demikian juga kepuasan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Darmawan (2007) melakukan penelitian di salah satu organisasi bisnis yang bergerak di bidang jasa, yaitu jasa pendidikan, sebuah Sekolah Menengah Atas di Kota Surabaya. Penelitian yang bersifat sensus karena seluruh anggota populasi dijadikan sebagai anggota sampel yang keseluruhannya berjumlah 67 yang terdiri dari guru dan karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear. Pernyataan hipotesis di penelitian tersebut adalah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kebebasan pengambilan keputusan manajerial. Teori dari Stephen Robbins digunakan sebagai dasar teori penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kebebasan pengambilan keputusan manajerial.

Darmawan (2009) melakukan penelitian di lima bank skala nasional di Kota Surabaya pada Tahun 2009. Tujuan dari Penelitian tersebut adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi (X) terhadap perilaku (Y1) dan kinerja karyawan (Y2) bank di Kota Surabaya. Sampel diambil secara acak terhadap 89 karyawan bank antara periode Januari-Februari 2009. Dengan menggunakan alat analisis regresi linear ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Adanya pengarahan serta pelatihan-pelatihan yang dilakukan di setiap bank telah berhasil menanamkan nilai-nilai organisasi ke dalam diri setiap karyawan. Selain itu terlihat pula dalam analisis secara deskriptif tentang peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi setelah penanaman nilai organisasi yang dilakukan secara berkala dan terus menerus.

Dengan bukti hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian-penelitian lain pun menemukan hal yang sama seperti dari Delaney dan Huselid (1996), Becker dan Gerhart (1996), Youndt et al (1996) serta Chatman dan Bersade (1997). Dengan demikian, perumusan masalah yang diajukan



dalam buku ini telah dibuktikan secara ilmiah melalui studi pustaka, pernyataan-pernyataan sintesa serta bukti empiris. Budaya organisasi merupakan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja individu pelaku organisasi, kelompok serta organisasi secara keseluruhan.

Pada pembahasan selanjutnya akan diulas apakah budaya organisasi diperlukan untuk diubah seiring dengan stimulus berbagai perubahan akibat dinamika keilmuan manajemen dan organisasi serta dinamika dunia bisnis yang memerlukan adaptasi.

### **INDIKATOR PENGUKURAN BUDAYA ORGANISASI**

Berdasarkan faktor-faktor yang menentukan pengukuran budaya organisasi dari McKenna dan Beech (2000), maka pengukuran budaya organisasi dapat dipandu dengan daftar pertanyaan seperti sebagai berikut:

1. Sistem nilai yang dianut organisasi akan mempengaruhi kinerja anda sebagai karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
2. Kepercayaan yang terbentuk antara karyawan dan pimpinan akan mempengaruhi kinerja anda sebagai karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
3. Sikap dan perilaku kerja dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antar anggota organisasi akan mempengaruhi kinerja anda sebagai karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
4. Kebiasaan sebagai karyawan dan kegiatan yang bersifat rutin dalam pekerjaan telah mempengaruhi kehidupan anda di luar pekerjaan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
5. Nilai sosial sebagai aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi telah berhasil dijalankan oleh sebagian besar anggota organisasi  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
6. Filosofi yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien telah dijalankan karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

7. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja telah dijalankan oleh sebagian besar karyawan  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
8. Sikap dan perilaku kerja anda sangat terpengaruh oleh keadaan di lingkungan kerja serta suasananya yang diciptakan dalam organisasi  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **PENUTUP**

Pada saat organisasi baru saja terbentuk, pihak manajemen memiliki pengaruh yang kuat karena belum ada tradisi yang berlaku. Organisasi pun masih berukuran kecil. Hanya sedikit ragam sub budaya yang ada. Setiap orang mengenal pendiri organisasi dan secara langsung terpengaruh oleh visi mengenai organisasi yang didirikannya. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa tahap awal ini pihak manajemen sangat berpeluang untuk menciptakan suatu budaya yang akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Bila sebuah organisasi telah terbentuk lama, budaya dominan yang dianut oleh organisasi tersebut juga telah terbentuk dengan kuat. Seandainya budaya tersebut terbentuk dari karakteristik-karakteristik permanen dan relatif stabil, maka akan sulit sekali mengubahnya di kemudian hari. Pembentukan budaya tersebut memerlukan waktu dan ketika telah terbentuk, budaya tersebut menjadi permanen.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan demikian masing-masing individu dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Terbentuknya sudut pandang dari masing-masing individu memerlukan waktu yang cukup lama dan beragam adaptasi.

Suatu budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat suatu budaya.

Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat adalah tingkat keluar masuknya karyawan yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan

organisasi di antara anggota-anggotanya. Keterpaduan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Kondisi ini selanjutnya akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Pihak manajemen menginginkan agar karyawan-karyawan baru dapat menerima nilai-nilai budaya utama organisasi. Di antara karyawan-karyawan tersebut sebagian dari mereka ada yang tidak dapat diterima karena tidak cocok dengan nilai-nilai budaya organisasi dan sebagian yang lain dapat diterima. Namun pada saat yang sama, pihak manajemen juga ingin menghargai secara terbuka dan menunjukkan dukungan terhadap keragaman yang dimiliki oleh para karyawan ke lingkup organisasi. Suatu organisasi mempekerjakan individu-individu yang beragam karena ingin memiliki kelebihan-kelebihan alternatif yang mereka bawa ke dalam lingkungan kerja, namun kelebihan-kelebihan yang beragam ini terserap ke dalam budaya yang lebih kuat karena para karyawan berupaya untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang lebih kuat tersebut.

Cara untuk menyeimbangkan dua sasaran yang bertentangan tersebut adalah membuat para karyawan menerima nilai-nilai dominan organisasi dan mendorong mereka untuk menerima perbedaan yang ada. Perhatian yang terlalu berlebihan terhadap tata cara organisasi akan menjadikan para karyawan bersikap canggung. Sedangkan penekanan yang terlalu mengabaikan tata cara tersebut, mungkin akan menghapus kelebihan-kelebihan tertentu dari berbagai latar belakang yang dibawa karyawan ke dalam organisasi.

Budaya-budaya yang kuat mampu bertahan terhadap perubahan karena para karyawan yang menganutnya sangat memegang nilai-nilai budaya tersebut. Jadi bila suatu budaya yang telah terbentuk sekian lama dan pada suatu saat tidak tepat lagi digunakan dalam sebuah organisasi atau menjadi kendala bagi pihak manajemen, hampir tidak ada yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengubah budaya tersebut, terutama dalam waktu yang singkat. Biasanya, perubahan budaya berlangsung dalam waktu tahunan, bukan dalam waktu sebulan atau seminggu. Setiap perubahan yang nyata memerlukan waktu yang sangat lama.

Suatu budaya organisasi harus diberlakukan sebagai faktor yang sangat mempengaruhi sikap karyawan, terutama untuk waktu yang singkat dan menengah, dan budaya juga merupakan suatu faktor yang hanya dapat sedikit dipengaruhi oleh pihak manajemen.

Budaya organisasi yang efektif akan mewujudkan manajemen yang efektif pula. Budaya organisasi dapat mengendalikan perilaku dan sikap kerja karyawan karena berperan sebagai pedoman sikap

bagi karyawan yang berarti bila hal itu terwujud maka keinginan organisasi dapat tercapai. Efektivitas manajemen dapat tercapai berdasarkan kendali terhadap perilaku dan sikap para pelaku organisasi.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi berdasarkan respon terhadap dinamika lingkungan akan menyebabkan penyesuaian pada budaya organisasi. Hal ini didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, budaya dalam suatu organisasi membantu karyawan memberikan tanggapan terhadap ketidakpastian yang tidak dapat dihindari dan bersifat kompleks untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Kedua, budaya organisasi merupakan cara melihat dan berpikir mengenai perilaku dari dalam organisasi, suatu perspektif untuk memahami apa yang sesungguhnya sedang terjadi. Berdasarkan hal tersebut, budaya organisasi ditujukan pada sekumpulan pokok pikiran yang mencoba untuk menjelaskan dan memperkirakan bagaimana organisasi dan karyawan berperilaku dalam lingkungan yang berbeda. Bila budaya diperlukan untuk diubah maka hal itu disebabkan karena dinamika lingkungan yang telah mempengaruhi konsistensi upaya-upaya pencapaian visi dan misi organisasi. Bila dinamika lingkungan telah mempengaruhi visi dan misi organisasi, maka diperlukan keputusan strategis untuk mengubah budaya organisasi yang telah melekat dalam kehidupan organisasi. Inti dari budaya organisasi adalah bagaimana cara organisasi melakukan sesuatu yang baik bagi organisasi dan bagi karyawan.

Budaya organisasi menjadi sangat besar pengaruhnya bagi kelangsungan hidup organisasi terutama bila dihubungkan dengan upaya organisasi untuk mengatasi berbagai masalah dalam adaptasi terhadap berbagai perkembangan dan perubahan eksternal dan integrasi terhadap kekuatan internal. Budaya dapat memiliki pengaruh yang bermakna terhadap sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi terutama karena budaya melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi dan hal tersebutlah yang menjadikan alasan mengapa budaya organisasi memiliki peran berarti terhadap praktik-praktik manajemen dan efektivitas pencapaiannya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. 1992. *Human Resource Management: Strategy and Action*, London: Kogan Page
- Becker, Brian & Barry Gerhart. 1996. The Impact of Human Resources Management on Organization Performance: Progress and Prospect. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4).

- Chatman, Jennifer & Bersade. 1997. Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance. *Journal of Applied Psychology*, Feb. Pp.29-42
- Daft, R. L. 1992. *Organization Theory and Design*, 4th edition, Singapore: West Publishing Company
- Darmawan, Didit. 2007. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kebebasan Pengambilan Keputusan Manajerial. *Jurnal Media Mahardhika*.
- Darmawan, Didit. 2009. Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku dan Kinerja Karyawan Bank. *Jurnal Media Mahardhika*.
- Delaney, J.T. & Mark Huselid. 1996. The Impact of HRM Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), Boston
- Gibson, James L., James Donnelly & John M. Ivancevich. 1997. *Fundamental of Management*, Richard D. Irwin
- H. W. Oetomo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*
- Hofstede, G. 1980, *Cultural Consequences : International Difference in Work Related Values*, Baaverly Hill, CA: Sage Publication
- Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 2001. *Strategy Focused Organization*, Boston Ma: Harvard Business School Press
- Kotter, John. P. 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston
- Kotter, John. P & L.A. Schlesinger.1979. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, March-April, 106-114
- Luthans, Fred. 1997. *Organizational Behavior*, The McGraw Hill Companies, Inc, New York
- McKenna, Eugene & Nic Beech. 2000. *The Essence of Human Resource Management*. Prentice Hall Int
- Moorhead, G. & R.W.Griffin. 1992. *Organizational Behaviour*, 3rd edition, Boston, MA:Houghton Mifflin
- Morgan, Gareth. 1997. *The Image of Organization*, London, SAGE Publication

- Ouchi, W.G & A.M. Jaeger. 1978. Theory Z Organization: Stability in the Midst of Mobility, *Academy of Management Review*, 3/2, p. 305-314
- Ouchi, W.G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley
- Pettigrew, Andrew. 1979. On Studying Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Erlangga
- Schein, E.H. 1990. *Organizational Culture*, *American Psychologist*, February, pp.109-119
- Smith, G. 2004. *An Evaluation of the Corporate Culture of South Airlines, Measuring Business Excellence*, 8/4, pp.26-33
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. UPP SIM YKPN, Yogyakarta
- Taylor, Edward B. 1958. *The Origin of Culture*, p1.
- Thomas, M. 1994. *What Do You Need to know About Business Process Reengineering, Personnel Management*, 26, pp.28-31
- William, Chuck. 2001. *Management*. Thomson Learning Asia, Singapura
- Youndt, Mark, A. Snell Scott, A. Dean, James W & Lepak David. 1996. Human Resorce Management Manufacturing Strategy, And Form Performance, *Academy of Management Journal*, Volume 39 (4).

# 9. KOMITMEN ORGANISASI

## PENDAHULUAN

Dahulu karyawan perusahaan percaya bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan terhadap loyalitas dan komitmen serta pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik, dengan memberikan jaminan untuk tetap bekerja, mendapatkan tunjangan yang besar serta kenaikan gaji. Fenomena yang terjadi kemudian seperti persaingan berskala global, pengambilalihan perusahaan, kebangkrutan, pembelian saham besar-besaran, restrukturisasi serta beragam kejadian lainnya menyebabkan perubahan terhadap kebijakan tradisional tersebut seperti jaminan untuk tetap bekerja, senioritas, dan kompensasi yang semakin diabaikan oleh perusahaan. Perubahan tersebut mengakibatkan penurunan loyalitas dan komitmen karyawan yang semakin tajam. Dari suatu survei pekerja yang diadakan pada tahun 1993 contohnya, lebih dari tujuh puluh persen yang menyatakan tentang kurangnya loyalitas antara perusahaan dan karyawan dibandingkan tahun 1988. Para karyawan merasakan kurangnya komitmen terhadap mereka, dan akibatnya, karyawan juga menanggapi dengan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan. Para manajer menghadapi tantangan untuk memikirkan cara-cara memotivasi pekerja yang merasa kurang memiliki komitmen terhadap organisasinya, sambil mempertahankan persaingan global untuk organisasi mereka.

Berikut diberikan beberapa uraian tentang komitmen organisasi yang terdiri atas pengertiannya, faktor-faktor penentu dan konsekuensinya, beserta pengukurannya. Sebagaimana halnya dengan kepuasan kerja, konsep komitmen ini juga mendapat perhatian yang cukup besar dalam penelitian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

## DEFINISI KOMITMEN ORGANISASI

Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Dengan demikian semua perilaku itu adalah serangkaian aktivitas atau kegiatan-kegiatan. Sebagai manusia, setiap pekerja selalu

mengerjakan sesuatu. Dalam banyak hal, seseorang itu melakukan lebih dari satu aktivitas pada saat tertentu. Demikian pula pada saat tertentu seseorang memutuskan untuk mengubah dari satu atau kombinasi aktivitas-aktivitas tersebut untuk mengerjakan aktivitas lainnya. Kejadian seperti ini menimbulkan suatu pertanyaan yang amat penting. Mengapa orang-orang tersebut memilih pekerjaan yang itu, mengapa tidak yang ini? Bagaimana seseorang manajer dapat memahami menduga, dan bahkan mengendalikan aktivitas atau aktivitas-aktivitas seseorang yang dikerjakan pada saat tertentu? Untuk keperluan ini, seorang manajer harus mengetahui dorongan seseorang yang bersedia mengerjakan suatu aktivitas tertentu berdasarkan alasan untuk organisasi. Seseorang yang menunjukkan keterlibatan yang tinggi sebagai karyawan dalam suatu organisasi dapat dikatakan pekerja yang memiliki komitmen.

Upaya membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Individu-individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan untuk tetap bertahan di organisasi lebih tinggi ketimbang individu-individu yang tidak memiliki komitmen. Mereka yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Apakah Komitmen Organisasi itu? Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang sangat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers (1982) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter dan kawan-kawan, komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Sedangkan Becker menyatakan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain.

Dalam hal ini Meyer dan Allen (1984) menggunakan istilah *affective commitment* untuk pendapat yang pertama dan *continuance commitment* untuk pendapat yang kedua. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mereka memang menginginkannya. Orang-orang ini mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian. Mereka tetap tinggal karena mereka akan mendapat uang pensiun, fasilitas, dan senioritas atau mereka harus membayar biaya karena pindah kerja, bukan karena adanya hubungan *affective* yang menyenangkan dengan organisasi.



Lebih lanjut, Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *normative*, dan *continuance commitment*. *Affective commitment* adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. *Normative commitment* adalah merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara *psychological* terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, afeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

### **KESELARASAN HAK DAN KEWAJIBAN**

Salah satu penemuan yang paling relevan tentang sikap adalah kenyataan bahwa individu cenderung mencari konsistensi. Karyawan telah melakukan kewajibannya sebagai pekerja sedangkan organisasi seharusnya memastikan bahwa hak karyawan telah diterima dengan sesuai. Ketidaseselarasan antara hak dan kewajiban dari kedua belah pihak (pekerja dan yang mempekerjakan) akan menyebabkan perubahan sikap dimana salah satunya adalah terjadinya penurunan komitmen terhadap organisasi.

Ketidakeselarasan kognitif (*cognitif dissonance*) terjadi ketika adanya ketidakkonsistenan antara dua atau lebih sikap seseorang, atau antara sikap dan perilaku seseorang. Teori dari Festinger (1957) ini menyatakan bahwa setiap individu berusaha meminimalkan ketidakselarasan dan ketidaknyaman yang ditimbulkannya.

Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasa wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai dan mereka akan memiliki komitmen terhadap organisasi. Hal tersebut dibuktikan melalui penelitian Camp (1994) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dengan niat untuk pindah. Selain itu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan niat untuk pindah. Sama halnya, individu-individu yang merasa bahwa kebijakan promosi dibuat dengan cara yang adil dan wajar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum.

Akhirnya, orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang terlihat. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Tentunya tidak ada individu yang sepenuhnya dapat menghindari ketidakselarasan. Meski bila seseorang berada terlalu lama di kondisi ketidakselarasan memungkinkan munculnya eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen (*escalation of commitment*) menunjukkan adanya kecenderungan untuk bertahan pada tindakan yang tidak efektif pada saat kecil peluang bahwa situasi buruk dapat dibalikkan. Keinginan seseorang untuk mengurangi ketidakselarasan ditentukan oleh pentingnya elemen yang menciptakan ketidakselarasan ini, tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen tersebut dan penghargaan yang mungkin terdapat dalam ketidakselarasan itu.

Bila elemen-elemen yang menciptakan ketidaselarasan relatif tidak penting, maka tekanan untuk memperbaiki ketidakseimbangan ini akan rendah. Sedangkan tingkat pengaruh kepercayaan individu terhadap elemen-elemen ini akan berdampak pada bagaimana reaksi mereka terhadap ketidaselarasan tersebut. Bila mereka merasa bahwa ketidaselarasan tidak dapat dikendalikan (kondisi mereka tidak memiliki pilihan) mereka tidak mungkin mau menerima perubahan sikap. Contohnya, bila perilaku yang menimbulkan ketidaselarasan muncul sebagai akibat dari instruksi atasan, tekanan untuk menurunkan ketidaselarasan akan lebih rendah daripada bila perilaku tersebut dilakukan secara sukarela. Meski ketidaselarasan ada, hal tersebut dapat dirasionalisasikan dan dilakukan pembenaran.

Penghargaan juga mempengaruhi tingkat motivasi individu untuk mengurangi ketidaselarasan. Tekanan yang timbul karena tingginya ketidaselarasan mungkin dapat dikurangi apabila disertai dengan penghargaan yang tinggi. Penghargaan berfungsi untuk mengurangi ketidaselarasan dengan meningkatkan konsistensi neraca individu. Karena orang-orang dalam organisasi diberikan beberapa bentuk penghargaan atau bayaran yang lebih besar pada pekerjaannya daripada di luar pekerjaannya.

Apa implikasi teori ketidaseselarasan kognitif terhadap organisasi? Teori ini dapat membantu untuk memprediksi kecenderungan perubahan sikap maupun perilaku. Sebagai contoh bila individu dituntut oleh pekerjaan mereka untuk berkata atau melakukan suatu hal yang berlawanan dengan sikap pribadi mereka, mereka akan cenderung untuk memodifikasi sikap mereka agar sesuai dengan kognisi yang harus mereka katakan atau lakukan, selanjutnya semakin besar ketidaseselarasan (setelah diselaraskan dengan faktor faktor tingkat kepentingan, pilihan dan penghargaan) semakin besar tekanan untuk mengurangi ketidakeselarasan tersebut.

### **DETERMINAN KOMITMEN ORGANISASI**

Mowday, Porte, dan Steers (1982) menguraikan komitmen organisasi yang digunakan untuk menunjukkan tiga aspek sikap karyawan, yaitu (a) *The extent to which a employee demonstrate a strong desire to remain a member of the organization*; (b) *The degree of willingness to exert high levels of effort for organization*; (c) *Belief in and acceptance to the major value and goals of the organization*.

Komitmen berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini dapat diukur dengan indikator kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, kebanggaan karyawan. Konsep yang dikemukakan oleh Lincoln (1989, Neale & Noetheraft, 1990) dimana memberikan tiga indikator untuk konsep komitmen ini memang sangat komprehensif sekali di mana:

1. Kemauan karyawan adalah suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya
2. Kesetiaan karyawan adalah bentuk dari loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi dimana karyawan bekerja
3. Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

Ketiga hal tersebut merupakan indikasi bahwa seorang karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi. Dari ketiga hal tersebut, maka dapat dilakukan pengukuran terhadap komitmen karyawan.

Menurut Schemerhorn, Hunt & Osborn (1991) dikemukakan tiga pendekatan komitmen agar dapat mengungkapkan hakekatnya dan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik, yaitu:

1. Komitmen dan kekuasaan yang dimiliki organisasi terhadap anggota berakar pada hakekat keterlibatan karyawan dalam organisasi. Keterlibatan mempunyai salah satu dari tiga bentuk berikut ini, yaitu: a) Keterkaitan moral didasarkan pada orientasi positif dan kesungguhan terhadap organisasi, yang akan menghasilkan internalisasi nilai, tujuan, dan norma organisasi; b) Keterkaitan Kalkulatif; bersandar pada pertukaran hubungan antara individu dan organisasi. Orang akan bertanggungjawab terhadap organisasi jika ia dapat mengambil keuntungan dalam menjalin hubungan dengan individu; c) Keterkaitan Asing; tanggung jawab terjadi jika anggota merasa dipaksa oleh keadaan untuk harus merasa memiliki organisasi tanpa tahu alasannya.
2. Tipe komitmen yang berbeda berasal dari tuntunan perilaku yang dibebankan kepada anggota oleh organisasi. Keterkaitan mempunyai tiga bentuk yang saling berhubungan: a) Komitmen terus-menerus; berhubungan dengan dedikasi untuk melangsungkan hidup organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi; b) Komitmen terpadu; keterpaduan hubungan sosial dalam organisasi, ini dapat ditingkatkan dengan mempunyai karyawan yang secara publik sudah diakui kebaikan hubungannya atau mengikuti kegiatan yang dapat meningkatkan keterpaduan karyawan; dan c) Komitmen terkontrol; keterkaitan anggota terhadap norma organisasi yang dapat membentuk perilaku yang dikehendaki. Ini terjadi saat karyawan percaya bahwa norma organisasi dan nilainya sangat bermanfaat bagi perilaku anggota.
3. Sikap komitmen berfokus pada bagaimana karyawan mengidentifikasi tujuan dan nilai organisasi. Ini adalah komitmen dipandang dari sudut organisasi. Maka psikologis sosial melihat perilaku komitmen berfokus pada bagaimana perilaku seseorang terkait dengan organisasi. Sekali perilaku menunjukkan adanya komitmen, maka ia akan menyesuaikan sikapnya, kemudian akan mempunyai sub perilaku yang lain. Perilaku membentuk sikap dan pada gilirannya sikap membentuk perilaku. Sikap komitmen ini menunjukkan perilaku positif yang sangat berguna bagi pengembangan organisasi bila setiap karyawan diasumsikan memiliki komitmen yang benar terhadap organisasi.

## PENELITIAN TENTANG KOMITMEN ORGANISASI

Secara khusus, Meyer et. al (1993) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka menginginkannya. Mereka yang memiliki *normative* atau moral *commitment* tetap tinggal karena mereka merasa seharusnya melakukan demikian, dan mereka yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena mereka merasa memerlukannya. Perbedaan motif tersebut disebabkan oleh perbedaan faktor penentu dan mengakibatkan perbedaan konsekuensi. Berikut diuraikan faktor-faktor penentu dan konsekuensi dari komitmen organisasi.

1. Penelitian dari Gruszky (1966) menemukan beberapa kesimpulan penting yang diantaranya adalah tidak terdapat hubungan antara penghargaan dan komitmen serta terdapat hubungan antara tingkat kesulitan memperoleh penghargaan dengan komitmen.
2. Sneed dan Herman (1990) dimana hasil penemuannya adalah karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta karakteristik individu tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu disebutkan pula bahwa bagi bukan pimpinan, usia mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil temuan lainnya adalah komitmen organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja.
3. DeConnick et.al. (1994) yang menunjukkan bahwa hasil penemuannya menyatakan terdapat hubungan yang positif antara usia dengan komitmen organisasi serta terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Ketekunan bekerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja, tetapi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Terdapat hubungan yang positif antara *promotional opportunity* dengan demikian organisasi, tetapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja. Terdapat hubungan yang positif antara *distributive justice*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil temuan lainnya adalah terdapat hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dan niat untuk berpindah.
4. Iverson dan Buttigieg (1999) menunjukkan hasil penemuannya bahwa terdapat hubungan antara variabel personal, variabel yang berkaitan dengan pekerjaan, dan variabel lingkungan dengan komitmen. Variabel personal terdiri atas tingkat pendidikan, masa kerja dalam organisasi itu, masa kerja di tempat tertentu, tanggung jawab keluarga, harapan pekerjaan, nilai-nilai dan motivasi kerja. Variabel yang berkaitan dengan pekerjaan terdiri atas risiko

pekerjaan, otonomi, rekan kerja, dukungan penyelia, keamanan bekerja, rutinitas, stres, kesempatan dipromosikan, pembayaran, keadilan distributif, hubungan dengan manajemen dan pengalaman dipuji oleh masyarakat. Sedangkan variabel lingkungan terdiri dari hubungan industrial, iklim, dan kesempatan kerja. Terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan niat untuk pindah, ketidakhadiran, dan penerimaan perubahan.

5. Arye dan Heng (1990) yang hasil penemuannya adalah *job satisfaction* dan *demographic variables* (jenis kelamin, usia, masa kerja, status perkawinan, tingkat pendidikan, jumlah tanggungan, pendukung utama keuangan keluarga). Hasil temuan lainnya adalah pada perusahaan jasa, *organizational commitment* (OC) mempunyai hubungan yang bertolak belakang dengan keinginan untuk pindah. Namun pada perusahaan manufaktur, hubungan antara OC dengan keinginan untuk pindah tidak signifikan.
6. Cohen dan Kirchmeyer (1995) yang menunjukkan hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan komitmen, di mana wanita kurang *committed* terhadap pekerjaan dibandingkan laki-laki. Hal ini masuk akal karena wanita lebih mengutamakan keluarganya daripada laki-laki dan akibatnya mereka kurang mengutamakan karya mereka di tempat kerja.
7. Camp (1994) menunjukkan hasil penemuannya adalah terdapat hubungan yang negatif antara komitmen organisasi dengan niat untuk pindah. Selain itu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan niat untuk pindah.
8. McNeilly dan Goldsmith (1991) menunjukkan hasil penemuannya adalah jenis kelamin merupakan faktor moderator terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan niat untuk pindah. Mereka menemukan bahwa bagi wanita, jika ketidakpuasan meningkat maka niat untuk pindah juga meningkat, sedangkan bagi laki-laki ketidakpuasan itu tidak mempengaruhi niat untuk pindah.
9. Jaros (1995) menunjukkan hasil penemuannya bahwa komitmen organisasi memoderate hubungan antara niat untuk pindah dan *Turnover* (TO). Hasil temuan lainnya adalah terdapat hubungan yang negatif antara ketiga dimensi komitmen organisasi dengan niat untuk pindah. Dimana hubungan antara *Affective commitment* dengan niat untuk pindah lebih kuat daripada yang lainnya. Sedangkan antara *continuance commitment* dengan *normative commitment*, kuatnya hubungan dengan niat untuk pindah tidak berbeda.

10. Reilly dan Orsak (1991) dimana hasil temuannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara masa kerja dengan *continuance commitment*. Selain itu terdapat hubungan yang positif antara usia dengan *continuance commitment*.
11. Horrison dan Hubard (1998) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara kepuasan kerja, turut mengambil keputusan, usia, perilaku pimpinan dan masa kerja, dengan komitmen organisasi.
12. Breet et.al.,(1995) hasil penemuannya adalah hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan bagi mereka yang kurang membutuhkan dana lebih kuat daripada bagi mereka yang membutuhkan dana.
13. Meyer et.al., (1989) *Affective commitment* (AC) mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Sedangkan *continuance commitment* (CC) mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja karyawan.
14. Orpen (1994) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara *distributive* dan *procedural justice* dengan komitmen organisasi.
15. Kerber dan Campbell,(1988); Stepina,(1985) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan yang kuat dan positif antara posisi dengan komitmen.
16. Lee dan Wilbur (1985) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan yang kuat dan positif antara masa kerja dengan komitmen. Untuk menggerakkan komitmen karyawan-karyawan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu: adanya pemahaman nilai kerja, mengkomunikasikan nilai standar prestasi kerja dan menghubungkan dengan penghargaan, mengambil tindakan evaluasi yang efektif, dan memberikan dukungan kerja kepada manajer dan supervisor.
17. Mottaz (1984) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan yang negatif antara tingkat pendidikan dengan komitmen organisasi.
18. Andrews dan Whitey (1976); Weaver,(1977) hasil penemuannya adalah tidak ada hubungan yang langsung antara usia dengan komitmen.

19. Shouksmith (1994) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara kesempatan promosi dengan *continuance commitment*.
20. Horrison dan Hubard (1998) hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan keberhasilan organisasi.

### **ALAT UKUR YANG DIGUNAKAN**

Sebagaimana halnya dengan kepuasan kerja, alat yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah juga kuesioner. Daftar pertanyaan yang biasanya digunakan adalah:

1. *Organizational commitment questionnaire (OCQ)* yaitu daftar pertanyaan yang dirancang oleh Mowday, Steer dan Porter (1979) yang terdiri dari 15 pertanyaan
2. *Affective commitment scale (ACS)*
3. *Continuance commitment scale (CCS)*
4. *Normative commitment scale (NCS)*

Ketiga daftar pertanyaan yang terakhir dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Daftar pertanyaan ini masing-masing memiliki delapan pertanyaan.

### **INDIKATOR PENGUKURAN KOMITMEN ORGANISASI**

Berikut ini adalah pertanyaan-pertanyaan tentang komitmen organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) seperti sebagai berikut.

1. Saya sangat senang bila harus menghabiskan sisa perjalanan karir di organisasi ini  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
2. Saya sangat antusias untuk membicarakan masalah-masalah yang dihadapi organisasi kepada pihak luar  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju



3. Saya merasa masalah yang terjadi di organisasi adalah masalah bagi saya juga  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
4. Sangat berat untuk meninggalkan organisasi meskipun saya menginginkannya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
5. Saya rasa saya tidak memiliki niat sedikit pun untuk meninggalkan organisasi  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
6. Organisasi ini memberikan arti mendalam bagi saya  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
7. Terlalu banyak pengorbanan untuk meninggalkan organisasi ini  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju
  
8. Saya memiliki ikatan emosional dengan organisasi  
 Sangat Setuju  Setuju  Tidak Setuju  Sangat Tidak Setuju

## **PENUTUP**

Dalam dunia organisasi yang bercirikan : pengurangan jumlah produksi, harapan akan peningkatan produktivitas pekerja, dan kompetisi yang keras di pasaran; sama sekali tidak mengherankan bahwa banyak karyawan yang merasa tertekan sehingga mengundurkan diri dari pekerjaan, melawan aturan dan terlibat dalam bentuk praktik-praktik lain. Hal itu menunjukkan rendahnya komitmen terhadap organisasi. Para manajer harus berhasil menciptakan mekanisme perlindungan bagi karyawan tentang masa depan mereka di organisasi. Pada masa sekarang, para manajer dituntut untuk menciptakan iklim organisasi dan lingkungan kerja yang sehat bagi karyawan sehingga mereka dapat melaksanakan pekerjaan secara produktif dan meminimalisasi keragu-raguan berhubungan dengan rendahnya komitmen terhadap organisasi. Dengan adanya jaminan serta keseimbangan penerapan antara hak dan kewajiban karyawan maka organisasi dapat berharap adanya komitmen yang tinggi dari para karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, F. M. & Whitey, S.B. 1976. *Social Indicators of Well Being in America: The Development and Measurement of Perceptual Indicators*. New York: Plenum
- Allen, Natalie J. & John Meyer. 1993. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?" *Journal Business Research*. 26, pp.49-61
- Allen, Natalie J. & John P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organizational." *Journal of Occupational Psychology*. 63, pp.1-8
- Arye, Samuel. & Lou Joo Heng. 1990. "A Note on The Applicability of An Organizational Commitment Model." *Work and Occupations*.17,2, pp.229-239.
- Becker, H. S. 1960. "Notes on The Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*, 66, 1, pp.32-42
- Breet, Joan F., William L. Cron. & John W. Slocum, JR. 1995. "Economic Dependency on Work: A moderator of The Relationship Between Organizational Commitment and Performance." *Academy of Management Journal*. 38, 1, pp.261-271
- Camp, Scott D. 1994. "Assesing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach." *Prison Journal*. 74, 3, p279 (27)
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. 1995. "A Multidimensional Approach to The Relation Between Organizational Commitment and Nonwork Participation." *Journal of Vocational Behavior*. 46, pp.189-202
- DeConnick, James B. Bachmann, Duane P. 1994. "Organizational Commitment and Turnover Intentions oF Markerting Managers." *Journal of Applied Business Research*. 10,3, p.87(11)
- Festinger, L. 1957. *Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press
- Gruszky, Oscar. 1966. "Career Mobility and Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 10, pp.488-503
- Horrison, J. Kline, & Russel Hubard. 1998. "Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico." *The Journal of Social Psychology*. 138,5, p.609 (15)

- Iverson, Roderick D., & Donna M. Buttigieg. 1999. "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' of Commitment Be Managed?" *Journal of Management Studies*. 36,3, p.307 (2)
- Jaros, Stephen J. 1995. An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings* p317
- Kerber, K. W., & Campbell, J. P. 1988. "Component Structure of a Measure of Job Facet Satisfaction: Stability Across Job Levels." *Educational and Psychology Measurement*. 47(3), pp.825-835
- Lee, R., & Wilbur, E. R. 1985. "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis." *Human Relations*. 38(8), pp.781-791
- McNeilly, K., & Goldsmith, R.E. 1991. "The Moderating Effects of Gender and Performance on Job Satisfaction and Intentions To Leave in The Sales Force." *Journal of Business Research*. 22(3), pp.219-232
- Meyer, John P., & Natalie J. Allen 1984. "Testing The 'Side-Bet Theory' Organizational Commitment: Some Methodological Considerations." *Journal of Applied Psychology*. 69, pp.372-378
- Meyer, John P., Sampo V. Paunonen, Ian R. Gellatly, Richard D. Goffin, & Douglas. Jackson. 1989. "Organizational Commitment on Job Performance: It's The Nature of The Commitment That Counts." *Journal of Applied Psychology*. 74, 1, pp.152-156.
- Mowday, Porter, & Steers, 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academy Press
- Mottaz, Clifford. 1984. "Education and Work Satisfaction." *Human Relations*. 37(11), pp.985-1004
- Neale & Noetheraft. 1990. *Organizational Behavior Developing Manajerial Skill*, Harper and Row Publishing, New York
- Orpen, Cristopher. 1994. "Organizational Commitment on The Relationship Between Procedural and Distributive Justice." *The Journal of Social Psychology*. 134, 1 p135 (2)
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia

- Reilly, N.P., & Orsak, C. L. 1991. "A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing." *Journal of Vocational Behavior*. 39, pp.311-330
- Sneed, Jeannie, & Carole M. Herman. 1990. "Influence of Job Characteristics and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Hospital Foodservice Employees." *Journal of The American Dietetic Association*. 90, 8, p.1072(5)
- Shouksmith, G. 1994. "Variabels Related to Organizational Commitment in Health Professional." *Psychology Reports*. 74, pp.707-711
- Stepina, L. P. 1985. "Position Characteristics, Organizational Setting Characteristics and Employee Reactions: Test of Conceptual Framework." *International Journal of Psychology*. 20, pp.255-275
- Weaver, C.N. 1977. "Relationship Among Pay, Race, Sex, Occupational Prestige, Supervision, Work Autonomy and Job Satisfaction in a National Sample." *Personnel Psychology*.30, pp.437-445

# 10. EVALUASI KINERJA

## PENDAHULUAN

Semua individu merupakan komoditi berharga dan cadangan untuk para manajer yang bergantung pada mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam operasional organisasi. Sebagai sumber daya manusia, setiap individu penting bagi berfungsinya organisasi yang efektif. Saat ini manajer menyadari bahwa efektivitas fungsi sumber daya manusia mereka memiliki suatu pengaruh substansial terhadap kinerja laba organisasi. Manajer perlu memahami dan menghargai nilai dari sumber daya manusia karena merupakan penentu paling penting dari keberhasilan suatu organisasi.

Pemberdayaan individu untuk menghasilkan suatu kinerja harus disertai dengan penilaian sebagai umpan balik pengembangannya. Penilaian kinerja memberikan arah untuk melakukan hal tersebut. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas harus dipantau secara terus menerus perkembangannya. Pemantauannya akan memberikan informasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan harapan organisasi. Bagaimana mengevaluasi kinerja seseorang berdasarkan kriteria yang tepat merupakan topik permasalahan yang akan dibahas berikut ini.

## MANAJEMEN KINERJA

Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sistem manajemen kinerja yang efektif meningkatkan kemungkinan kinerja yang demikian akan terwujud. Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama (Amstrong, 1998).

Robert Bacal (1999) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasannya

langsung. Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang : a) fungsi kinerja esensial, b) kontribusi pekerjaan, c) kemampuan kerjasama, d) pengukuran prestasi kerja e) mengenali dan menghilangkan hambatan kinerja (Bacal, 1999)

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menyentuh semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2001).

## **PENILAIAN KINERJA**

Pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi:

1. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola kinerja para karyawan.
2. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi non profit untuk mencapai tujuannya.
3. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang karyawan sukses atau gagal untuk melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya (Nawawi, 2003).
4. Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi (Amstrong, 1998).

Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas kontribusinya untuk melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non-profit yang memperkerjakannya. Untuk itu, aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat

diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003).

Sehubungan dengan uraian tersebut sebelumnya, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggungjawabnya sehari-hari.

Standar kinerja dibuat dari uraian jabatan untuk menghubungkan definisi jabatan statis ke kinerja dinamis (Alewine, 2002). Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasarannya-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Standar kinerja dianggap memuaskan, bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Standar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang biasa digunakan adalah metode *Graphic Rating Scale* (GRS). Dalam model GRS, Penilai (*rater*) mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan *Likert Scale* (sangat bagus, bagus, cukup, sedang, dan kurang).

## **MANFAAT PENILAIAN KINERJA**

Secara umum manfaat dari penilaian kinerja adalah:

1. Sebagai masukan bagi para pimpinan untuk membantu dan mengarahkan karyawan untuk memperbaiki kinerjanya di masa depan.
2. Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti:
  - a. Menyelaraskan upah/gaji atau insentif para karyawan yang berprestasi dalam bekerja
  - b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan karyawan yang dinilai
  - c. Membantu perbaikan kegiatan pelatihan, berupa penyusunan kurikulumnya atau memilih karyawan yang disertakan dalam kegiatan pelatihan
  - d. Memberikan informasi bagi karyawan untuk menyusun perencanaan karier
  - e. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mendiagnosa masalah-masalah organisasi non-profit yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

## **ELEMEN DAN PROSES PENILAIAN KINERJA**

Bila penilaian kinerja harus dihubungkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar/dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi. Ada beberapa tahapan dalam proses penilaian kinerja, yaitu Penentuan Sasaran, Penentuan Standar/Ukuran, Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian, serta Evaluasi Penilaian.

### **1. Penentuan Sasaran**

Penentuan sasaran sebagaimana telah disebutkan harus spesifik, terukur, dan didasarkan pada waktu tertentu. Selain itu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.



## **2. Penentuan Standar Kinerja**

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian sistem penilaian kinerja harus memiliki standar; memiliki ukuran yang dapat dipercaya; dan mudah digunakan.

Memiliki standar berarti memiliki dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur, dan lain-lain.

Lebih lanjut, bayangkan tugas seorang dosen. Apakah standar kinerja seorang dosen? Katakanlah sasaran kinerja seorang dosen adalah mentransfer ilmu kepada mahasiswa dan meningkatkan motivasi belajar mahasiswa. Standar kerjanya adalah kehadiran di kelas, peningkatan pengetahuan mahasiswa, bahan kuliah yang disediakan, dan lain-lain.

Kemudian harus memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama, misalnya ukuran kuantitas yang baik berarti tidak ditemukan barang yang cacat, ukuran kehadiran yang baik berarti tidak pernah absen kerja tanpa alasan, dan lain-lain. Yang terakhir, harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan orang yang dinilai.

## **3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian**

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti metode perbandingan, tes, dan lain-lain.

#### 4. Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil oleh organisasi dan karyawan dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

### HAMBATAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan menguntungkan organisasi, karena dapat meningkatkan kinerja. Dalam proses melakukan penilaian kinerja yang baik ini terdapat beberapa tantangan, yang berhubungan dengan hal-hal tentang kesalahan penilai; ketidaksiapan penilai; ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi; serta formulir penilaian yang tidak baik.

#### 1. Kesalahan Penilai

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah lepas dari kesalahan-kesalahan, dikarenakan keterbatasannya menilai sesuatu. Menurut Werther dan Davis (1993), para ahli mengemukakan beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu:

1. *Halo effect,*
2. *The error of central tendency,*
3. *The leniency and strictness biases,*
4. *Personal prejudice,* dan
5. *The recency effect.*

**Halo effect**, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subyektif penilai mempengaruhi penilaian kinerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri-ciri karyawan (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai atau tidak disukai oleh penilai, misalnya seorang karyawan yang cantik mempengaruhi penilaian seseorang.

**The error of central tendency**, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada karyawan, sehingga cenderung menilai secara rata-rata.

**The leniency and strictness biases**, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi, dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya.

**Personal prejudice**, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana karyawan berasal.

**The recency effect**, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

Kesalahan tersebut dapat terjadi dikarenakan penilai adalah manusia yang memiliki keterbatasan untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai seseorang. Manusia cenderung menilai apa yang terlihat menonjol oleh dia, selain obyek yang dinilai adalah manusia yang memang memiliki banyak aspek tersembunyi. Salah satu cara untuk mengurangi kesalahan adalah sebelum memutuskan, penilai meminta masukan dari berbagai pihak termasuk dari orang yang sedang dinilai dan menyadari sedalam-dalamnya kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan.

## **2. Ketidaksiapan Penilai**

Menurut Harris (1997), penilai mungkin tidak dipersiapkan untuk melakukan penilaian, ini dapat mengakibatkan:

1. Penilai kurang percaya diri,
2. Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan,
3. Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

Kurang percaya diri dapat terjadi karena penilai tidak memahami sistem penilaian, yang dapat diakibatkan keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan juga karyawan yang sedang dinilai, ditambah lagi dengan waktu yang tersedia untuk melakukan penilaian, yang dapat terjadi karena kesibukan para penilai (biasanya manajer) dalam pekerjaan sehari-hari.

### **3. Ketidakefektifan Praktik dan Kebijakan Organisasi**

Menurut Harris (1997), ketidakefektifan terjadi karena:

1. Tidak adanya *reward* penilai,
2. *Norms supporting leniency*, dan
3. *Lack of appropriate accountability*.

Sebagaimana dikatakan sebelumnya, penilaian bukanlah pekerjaan yang mudah dilakukan karena memerlukan waktu dan tenaga yang cukup banyak, sehingga dengan tidak adanya ganjaran yang bersifat positif maupun negatif, para penilai melakukan secukupnya berdasarkan apa atau sisa waktu yang dimilikinya.

*Norms supporting leniency* meliputi kebiasaan yang terjadi, bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti menunjukkan kelemahan atasan dalam membina bawahan. Dengan demikian ada kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.

Kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian terhadap kinerja karyawan, yang mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik.

### **4. Formulir Penilaian yang Tidak Baik**

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut tidak jelas, tidak mencakup aspek utama dari kinerja, dan terlalu kompleks.

### **5. Beberapa Cara Mengatasi Hambatan**

1. Memberikan program pelatihan kepada penilai.
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian.
3. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai.
4. Memilih penilai yang tepat.
5. Manajer memahami pentingnya penilaian kinerja.

## EVALUASI PENILAIAN

Evaluasi penilaian kinerja adalah pemberian umpan balik kepada karyawan yang sedang dinilai untuk memberi masukan tentang hal-hal yang harus diperbaiki. Beberapa pendekatan yang dapat ditempuh adalah *evaluation interview*, *tell and sell approach*, *tell and listen method*, dan *problem solving approach*.

**Evaluation interview** adalah memberikan umpan balik tentang kinerja masa lalu dan potensi masa depan. Ini dilakukan dengan menggambarkan hasil penilaian sebelumnya dan mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang harus diulangi dan dihilangkan.

**Tell and sell approach** menggambarkan keadaan kinerja karyawan dan meyakinkan karyawan untuk berperilaku lebih baik.

**Tell and listen method** memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan alasan, mempertahankan apa yang sudah dilakukan, dan mencoba mengatasi reaksi ini dengan membimbing karyawan untuk berperilaku lebih baik.

**Problem solving approach** mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching*, dan *counseling*.

Terlepas dari pendekatan apa yang digunakan, beberapa pedoman yang dapat dipakai dalam proses evaluasi adalah:

1. Menekankan aspek-aspek positif dari kinerja karyawan.
2. Menyatakan kepada karyawan bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki kinerja dan bukan sebagai hukuman.
3. Melakukan evaluasi secara pribadi.
4. Melakukan penilaian secara formal, paling tidak sekali setahun dan lebih sering bagi karyawan yang memiliki kinerja yang buruk.
5. Memberikan masukan secara spesifik, tidak secara umum.
6. Menekankan masukan tentang kinerja, bukan ciri-ciri pribadi.
7. Tetap tenang dan tidak memberikan pendapat tentang orang yang dievaluasi.

8. Mengidentifikasi tindakan yang dapat diambil oleh karyawan untuk memperbaiki kinerja.
9. Menunjukkan kemauan untuk membantu karyawan dalam usahanya memperbaiki kinerja.
10. Mengakhiri proses evaluasi dengan menekankan aspek positif dari kinerja karyawan.

Ada beberapa ciri karyawan yang memiliki kinerja baik. Berdasarkan hasil penelitian David Mc. Clelland (1961) tentang pencapaian kinerja, disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya, yaitu:

- a. Karyawan yang senang bekerja dan suka tantangan.
- b. Karyawan yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Karyawan yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Karyawan yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Karyawan yang lebih senang bertanggungjawab secara personal terhadap tugas yang dikerjakan.
- f. Karyawan yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Karyawan yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Karyawan yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

## **PENELITIAN TENTANG PENILAIAN KINERJA**

1. Todd Grubb (2007) melakukan penelitian tentang Peninjauan Kembali Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja adalah luas, sangat mahal, dan merupakan pelatihan yang kontraproduktif. Hal ini biasanya dilakukan dengan niat baik untuk mengelolah dan meningkatkan kinerja

setiap karyawan, dan mengarah pada peningkatan efisiensi organisasi secara keseluruhan, efektivitas, dan produktivitas. Penelitian ini mengeksplorasi penilaian kinerja formal dan kinerja yang gagal dalam tujuan mereka digunakan sebagai komponen dari program manajemen organisasi kinerja.

2. Timothy A. Judge & Joseph J. Martocchio (1992) melakukan penelitian tentang peran dari nilai kejujuran kerja dan atribusi mengenai penyebab tidak adanya pengawas dalam keputusan disipliner. Hal ini diduga bahwa supervisor yang memiliki kejujuran dalam bekerja dan membuat atribusi internal dapat membuat keputusan disipliner lebih parah dari supervisor yang kurang menghargai kejujuran, dan yang membuat atribusi eksternal tentang tidak adanya penyebab kejadian tertentu.

Selain itu, adalah hipotesis bahwa sejauh mana supervisor dinilai memoderasi kejujuran hubungan antara atribusi eksternal dan keparahan keputusan disipliner. Dengan menggunakan pendekatan kebijakan, menunjukkan bahwa hasil penelitian telah sesuai dengan prediksi. Hal ini merupakan implikasi dari hasil penelitian dan praktik yang dibahas sebelumnya.

3. Arik Prasetya & Masanori Kato (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi Keuangan dan Non-Keuangan Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan (1) untuk menguji respon karyawan dalam hal kinerja mereka dalam sebuah implementasi dari kebijakan kompensasi yang meliputi kompensasi keuangan dan non-keuangan, (2) untuk menganalisis pengaruh kompensasi keuangan dan non-keuangan secara simultan dan parsial.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah PT. Telkom Malang, dengan teknik *proportional random sampling* dengan jumlah sampel 57 karyawan. Hasil analisis statistik deskriptif kompensasi keuangan dan non-keuangan menunjukkan bahwa kompensasi kebijakan di Kantor Wilayah PT. Telkom Malang ini sesuai dengan harapan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi keuangan dan non-keuangan terhadap kinerja karyawan. Namun tercatat bahwa promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

4. Paul Ayobami Akanbi (2011) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Dan Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan. Studi ini meneliti pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja karyawan. Subyek penelitian ini terdiri dari seratus pekerja Flour Mills Nigeria PLC di Lagos. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui pemberian kuesioner. Data yang dikumpulkan menjadi tujuan sesuai analisis statistik menggunakan korelasi *Pearson Product Moment Coefficient*, dan semua temuan itu diuji pada tingkat signifikansi 0,05.

Hasilnya analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi intrinsik tidak terdapat hubungan terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini merupakan implikasi dari temuan studi di masa depan.

5. Andri Iskandar (2005) melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Kantor PUSDIKLATWAS BPKP. Sistem penilaian kinerja di perusahaan atau organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen kinerja yang memiliki tujuan secara khusus untuk membantu pengembangan karyawan, sebagai penjabaran salah satu visi dan misi perusahaan atau organisasi. Pengembangan karyawan dalam berbagai bentuk merupakan syarat mutlak tercapainya suatu organisasi yang memiliki daya saing tinggi. Karena itu, sangat diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu memenuhi fungsi fungsinya secara utuh berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tidak hanya bagi karyawan, namun sistem penilaian kinerja juga sangat diperlukan organisasi agar dapat menampilkan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi ketenagakerjaan suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu: (1) Mengidentifikasi besar pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan di kantor Pusdiklat Pengawasan BPKP, (2) Mengidentifikasi unsur yang dominan dari tiap unsur penilaian kinerja karyawan dalam mempengaruhi produktivitas kerja karyawan di kantor Pusdiklat Pengawasan BPKP.

Penelitian ini hanya dibatasi pada karyawan yang berstatus sebagai karyawan tetap (bukan pegawai kontrak) dengan responden sebanyak 100 orang. Penelitian ini dilakukan di kantor Pusdiklat Pengawasan BPKP, Bogor pada bulan Maret 2005 sampai April 2005.



Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis SEM digunakan untuk menguji kesesuaian antara model kepuasan yang sudah disusun secara teoritis dengan data empiris yang ada di lapangan. Pengolahan data SEM diuji dengan menggunakan software LISREL 8.51 yang kemudian hasilnya digunakan untuk analisis pembahasan dan implikasi manajerial bagi organisasi.

Atribut yang dianalisis terdiri dari 10 peubah indikator yang dikelompokkan menjadi empat peubah laten eksogen (dimensi) Penilaian kinerja karyawan, yakni *WHO* (subyek penilaian), *WHAT* (materi/isi penilaian), *WHERE* (tempat pelaksanaan penilaian) dan *HOW* (metode penilaian). Peubah laten eksogen *WHO* terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: Siapa yang dinilai (X1) dan Siapa yang harus menilai (X2). Peubah laten eksogen *WHAT* terdiri dari empat peubah indikator, yaitu: Materi yang berkaitan dengan tujuan penilaian kinerja (X3), Dimensi waktu secara periodik berkaitan dengan pelaksanaan penilaian kinerja (X4), Penilaian kinerja secara informal secara terus menerus dan setiap saat (X5) dan Potensi/rekomendasi (X6). Peubah laten eksogen *WHERE* terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: Lingkungan penilaian kinerja dilakukan dalam suasana nyaman (X7) dan Pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan di luar kantor (X8). Peubah laten eksogen *HOW* terdiri dari dua peubah indikator, yaitu: Deskripsi tugas dan tanggung jawab (X9) dan Metode penilaian telah memenuhi harapan (X10).

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modeling*, Hasil pengolahan data dengan program LISREL 8.51 menunjukkan standar-standar yang sesuai dengan aturan kecocokan model, sehingga tidak diperlukan lagi berbagai modifikasi. Dalam evaluasi kriteria *goodness of fit*, terdapat beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value* yang digunakan untuk menguji kecocokan model dengan data yang disajikan (sesuai dengan data empiris). Indeks-indeks tersebut diantaranya yaitu *Degree of Freedom* (DF), *Chi-square*, RMSEA (*Root Means Square Error of Approximation*), dan *P-value*.

Berdasarkan uji kecocokan, mengindikasikan bahwa terdapat kecocokan yang baik antara model dan kenyataan (didukung oleh data empiris). Nilai *Chi-Square* (X2) yang kecil relatif terhadap derajat bebasnya (DF) menunjukkan bahwa model yang diajukan didukung oleh data empiris. Nilai RMSEA = 0,00 dan *P-value* = 1,00 menunjukkan adanya kedekatan suatu model dengan populasinya dan model didukung pula oleh data empiris.

Hasil penelitian menunjukkan dari keempat peubah laten eksogen (penilaian kinerja), ternyata dimensi *WHO* mempunyai kontribusi terbesar terhadap produktivitas kerja karyawan dengan nilai koefisien 0,07. Hal ini berarti bahwa subyek penilaian, baik pejabat penilai maupun karyawan yang dinilai memiliki kontribusi terbesar dalam membangun produktivitas kerja karyawan di lingkungan Pusdiklat Pengawasan BPKP.

Pada dimensi *WHERE* dan *HOW* yang secara bersama-sama memiliki koefisien faktor muatan sebesar 0,04. Sedangkan pada dimensi *WHAT* memiliki kontribusi yang terendah terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan isi atau materi yang terdapat dalam penilaian kinerja, yaitu DP3 memberikan kontribusi yang sangat rendah bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan khususnya pada kantor Pusdiklat Pengawasan BPKP. Hal ini dapat dilihat dari nilai faktor muatannya sebesar 0,00.

Indikator dari produktivitas kerja karyawan yang diuji pada penelitian ini terdiri dari 14 indikator, berani mengambil keputusan sendiri tanpa diperintah (Y1), bersedia membantu pekerjaan orang lain (Y2), jujur dalam melaporkan hasil kerja (Y3), mengutamakan kepentingan tugas (Y4), bersedia memberikan pelayanan kepada sesama (Y5), mentaati peraturan kerja (Y6), mentaati ketentuan jam kerja (Y7), mentaati perintah atasan (Y8), kesungguhan dalam melaksanakan tugas (Y9), memiliki pengetahuan terhadap tugas orang lain (Y10), kemampuan bekerjasama dengan orang lain (Y11), kemampuan dan kemauan melaksanakan tugas (Y12), bersedia memberikan saran perbaikan (Y13), berusaha mencari tata kerja baru (Y14). Hasil penelitian menunjukkan kontribusi yang cukup rendah terjadi pada peubah indikator mengambil keputusan sendiri tanpa diperintah (Y1) maupun memiliki pengetahuan terhadap tugas orang lain (Y10).

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi manajerial yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut. Dilihat dari kontribusinya terhadap produktivitas kerja karyawan, peubah laten eksogen *WHO* mempunyai nilai terbesar dibanding dengan peubah laten eksogen lainnya. Nilai faktor muatan dari indikator *WHO* yang harus menilai (X2) yang memberikan kontribusi rendah terhadap peubah laten eksogen *WHO* dibandingkan dengan indikator X1 mengindikasikan bahwa persepsi karyawan terhadap penilai (pejabat penilai) masih rendah dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan menjadikan para penilai (pejabat penilai) semakin menyadari faktor-faktor dinamis yang mempengaruhi penilaian mereka terhadap bawahan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan penilai dan partisipasi penilai dalam bentuk skala penilaian dan penggunaan beberapa metode statistik.

Dilihat dari kontribusinya terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan, dapat diketahui bahwa peubah laten eksogen *WHAT* memiliki kontribusi sebesar 0,00. Hal ini menjelaskan bahwa isi atau materi penilaian kinerja yang selama ini berlangsung memberikan kontribusi yang terendah diantara peubah laten eksogen lainnya terhadap produktivitas kerja karyawan, BPKP.

6. Utami Budi Rahayu Hariyadi (2005) melakukan penelitian tentang Usulan Perbaikan Sistem Penilaian Kinerja Studi Kasus di Sunshine Valley Jakarta. Penelitian ini mengemukakan usulan perbaikan sistem kinerja (*performance appraisal*) karyawan dari sebuah perusahaan penyedia jasa profesional (*professional service firm = PSF*) di bidang akuntansi publik dan konsultasi perpajakan.

Sunshine Valley Jakarta merupakan berafiliasi kepada SunshineValley Global, sebuah perusahaan penyedia jasa profesional yang terdapat di 144 negara dan mempunyai lebih dari 120 ribu karyawan. Di tingkat nasional SunshineValley Jakarta menduduki tempat kedua paling besar dari perusahaan sejenis dengan total karyawan 700 orang. Sumber daya manusia menjadi tulang punggung PSF karena itu sistem pengelolaan sumber daya manusia ternasuk sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system*) menjadi perhatian utama dari manajemen.

SunshineValley telah menerapkan sistem penilaian kinerja secara online yang berlaku untuk seluruh jajaran karyawan. Kekuatan dari sistem ini terletak pada kesederhanaannya. Namun demikian, kesederhanaan sistem perlu diimbangi dengan penjelasan yang komprehensif tentang semua fitur dan fasilitas yang disediakan oleh sistem.

Berdasarkan pengamatan penulis, penjelasan komprehensif yang juga ramah pengguna (*user-friendly*) belum mendukung penggunaan sistem ini. Penulis mengusulkan pembuatan panduan komprehensif tercetak dan penyelenggaraan sesi-sesi sosialisasi sistem. Mengingat beragamnya kepakaran dan jenjang status karyawan di Sunshine Valley Jakarta, penulis menyarankan agar membuat panduan komprehensif tercetak untuk kelompok

*associates* yaitu kelompok yang baru saja bergabung dengan Sunshine Valley Jakarta dengan masa kerja 0 sampai dengan 5 tahun.

Dasar pemikiran dari pemilihan kelompok tersebut adalah agar sejak awal para karyawan di Sunshine Valley memahami sepenuhnya proses penilaian kinerja sehingga jika masanya tiba bagi mereka untuk menjadi penilai, diharapkan mereka akan menjadi penilai yang objektif dan *fair*. Program sosialisasi dan pengenalan sistem dengan dukungan panduan komprehensif tercetak perlu diselenggarakan segera.

7. Henky Hidayat (2009) melakukan penelitian tentang Analisa Sistem Penilaian Kinerja Di PT Epson Indonesia. Penelitian ini membahas sistem penilaian kinerja di PT. Epson Indonesia yang masih dijalankan pada saat penelitian ini dibuat dan selesai dikerjakan.

PT Epson Indonesia adalah kantor penjualan dan pemasaran seluruh produk merek EPSON di seluruh area Indonesia dan berfungsi sebagai representasi kantor pusat Seiko-Epson Corporation di Jepang. Saat ini PT Epson Indonesia menggunakan PDCA (*Plan, Do, Check, and Action*) dan WRD (*Working-Related Dimensions*) sebagai alat ukur kinerja karyawan. Untuk selanjutnya, akan digunakan KPI (*Key Performance Index*) dari *Hay Consultant* sebagai alat evaluasi kinerja karyawan.

Fokus penelitian ini adalah menganalisa mengenai standar penilaian kinerja yang berkaitan dengan kemampuan/kompetensi karyawan dan efektivitas pemberian umpan balik. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif dan menggunakan kerangka teori melalui pendekatan peningkatan kompetensi bagi karyawan dan pentingnya penilaian secara adil bagi karyawan. Diakui bahwa penelitian ini masih harus dilanjutkan terutama mengenai sistem penilaian kinerja berdasarkan sistem yang mengadopsi dari *Hay Consultant*.

Berdasarkan penelitian didapatkan hasil bahwa masih terdapat kerancuan mengenai standar penilaian yang diberikan sehingga porsi terjadinya subyektivitas dalam penilaian atasan terhadap bawahannya masih relatif besar. Selain itu, belum semua atasan memberikan umpan balik kepada bawahannya secara efektif bahkan ada yang sama sekali tidak memberikan umpan-balik yang dapat dijadikan patokan bagi bawahan untuk melakukan peningkatan kerjanya.

Dari hasil penelitian, disarankan perlu adanya standar penilaian kompetensi terutama dalam penilaian untuk kompetensi yang bersifat Kompetensi Inti (*Core Competencies*); melakukan pemberian umpan-balik yang efektif yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

8. Putri Suci Parama Susan (2007) melakukan penelitian tentang Atribusi Karyawan Terhadap Hasil Penilaian Kinerja. Mengingat pentingnya kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, saat ini hampir di setiap organisasi menggalakkan sistem manajemen kinerja. Sistem ini merupakan sebuah siklus yang terdiri dari perencanaan, pemantauan, dan penilaian kinerja. Dari ketiganya, penilaian kinerja merupakan tahapan yang terpenting karena sistem dinilai apakah telah berhasil atau gagal dalam mencapai tujuan organisasi. Sayangnya, bagian ini terkadang tidak berjalan dengan baik.

Hasil penilaian kinerja sering tidak sesuai dengan harapan karyawan. Akibatnya, karyawan mengalami penurunan motivasi kerja, komitmen organisasi, perasaan tidak puas, dan penurunan usaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana atribusi karyawan terhadap hasil penilaian kinerja. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan.

Atribusi akan diteliti berdasarkan tiga dimensi yang diajukan Weiner, yakni kausalitas, stabilitas, dan kontrol. Penelitian ini dilakukan pada 75 karyawan sebuah maskapai penerbangan nasional. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah *crossstab-chi square*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa atribusi karyawan yang mendapat nilai tinggi adalah internal, menetap, dan dapat dikontrol, sedangkan atribusi karyawan yang mendapat nilai rendah adalah eksternal, berubah, dan tidak dapat dikontrol.

## **INDIKATOR PENILAIAN KINERJA**

Menurut Hasibuan ada beberapa aspek yang dinilai untuk mengetahui kinerja karyawan, yaitu:

- (1) Kesetiaan,
- (2) Hasil kerja,
- (3) Kejujuran,

- (4) Kedisiplinan,
- (5) Kreativitas,
- (6) Kerjasama,
- (7) Kepemimpinan,
- (8) Kepribadian,
- (9) Prakarsa,
- (10) Kecakapan, dan
- (11) Tanggung jawab.

Menurut Keith Davis, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

#### a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

#### b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja

yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan dari pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi atau suasana kerja.

Dengan kata lain, kinerja karyawan adalah hasil:

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Menurut A. Dale Timple (1992, dalam Mangkunegara, 2000), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tapi pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang mempermasalahkan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan kemampuan/ keterampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar organisasi. Oleh karena itu,

jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlakukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat di tempat kerja.

Bernandin dan Russel (1995) mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
5. *Need for supervision*, kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan bekerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Mangkunegara (2000), penilaian kinerja meliputi :

1. Kualitas Kerja: Ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan:
2. Kuantitas kerja: output, perlu diperhatikan juga bukan hanya output tetapi juga seberapa cepat dapat menyelesaikan kerja extra:
3. Kehandalan: mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan:
4. Sikap: sikap terhadap organisasi karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama:

Menurut Blumberg dan Pringle (1982), kinerja karyawan diukur melalui beberapa dimensi seperti sebagai berikut:



## 1. Kapasitas:

- Kemauan
- Usia
- Kesehatan
- Pengetahuan
- Keterampilan
- Intelegensi
- Keterampilan Motorik
- Tingkat Pendidikan
- Daya Tahan
- Stamina
- Tingkat Energi

## 2. Kemauan

- Motivasi
- Kepuasan Kerja
- Status Pekerjaan
- Kecemasan
- Legitimasi
- Partisipasi
- Sikap
- Persepsi Atas Karakteristik Tugas
- Keterlibatan Kerja
- Kerteliban Ego
- Citra Diri
- Kepribadian

- Norma
- Nilai
- Persepsi Atas Ekpektasi Peran
- Rasa Keadilan

### 3. Kesempatan

- Piranti
- Peralatan
- Material
- Kondisi Kerja
- Tindakan Kerja
- Perilaku Pimpinan
- Mentorisme
- Kebijakan
- Peraturan dan Prosedur Organisasi
- Informasi
- Waktu
- Gaji

Dalam pengukuran kinerja karyawan, hal yang paling objektif dapat dilakukan adalah pencarian informasi dari pimpinan masing-masing karyawan. Daftar pertanyaan yang digunakan untuk menangkap fakta tentang kinerja karyawan harus seobjektif mungkin dijawab oleh masing-masing pimpinan yang baik. Pimpinan yang baik adalah orang yang selalu memantau pekerjaan anak buahnya dan secara objektif mengemukakan kinerja dalam paparan evaluasi untuk kepentingan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan puncak proses manajerial. Bagi seorang manajer, penilaian kinerja ini merupakan salah satu bagian tugas penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja untuk memberikan masukan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya

dan produktivitas organisasi. Penilaian kinerja tidak sekedar menilai, yaitu mencari pada aspek apa karyawan kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi, yaitu membantu karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan karyawan/organisasi.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan dan terhadap taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi. Jadi bila penilaian kinerja tersebut dilaksanakan dengan baik, benar dan tertib dapat membantu meningkatkan motivasi kerja.

Mengapa di balik kinerja individu perlu diketahui oleh pimpinan? Identifikasi yang akurat tentang penyebab-penyebab kinerja seseorang adalah suatu yang fundamental bagi pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam strategi-strategi perbaikan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah dapat berasal dari internal dan eksternalnya. Dari sumber internal adalah kemampuan dan upaya sedangkan dari sumber eksternal seperti tugas yang rendah, nasib baik atau ekonomi yang baik atau juga karena itu salah satu elemen pokok yang perlu diperhatikan untuk peningkatan kinerja karyawan adalah dukungan pimpinan.

# LEMBAR

## EVALUASI KARYAWAN

Pimpinan menilai setiap bawahannya dengan mengisi tempat jawaban yang disediakan dari skala 1 sampai 4. Skala 1 untuk **Sangat Buruk**; Skala 2 untuk **Buruk**; Skala 3 untuk **Baik**; dan Skala 4 untuk **Sangat Baik**.

### PENGETAHUAN TENTANG PEKERJAAN

- Memahami tugas dan tanggung jawab bekerja .....  
tanggung jawab bekerja
- Memiliki pengetahuan di bidang yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan keahlian teknis .....  
yang berhubungan dengan peraturan,  
prosedur dan keahlian teknis
- Menggunakan informasi, material, peralatan, dan teknik dengan tepat dan benar .....  
Menggunakan informasi, material,  
peralatan, dan teknik dengan  
tepat dan benar
- Mengikuti perkembangan peraturan, prosedur, teknik yang terbaru .....  
Mengikuti perkembangan peraturan,  
prosedur, teknik yang terbaru

### KUALITAS KERJA

- Menunjukkan perhatian pada detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian .....  
Menunjukkan perhatian pada detail,  
akurasi, kecermatan dan ketelitian
- Mematuhi peraturan dan prosedur kesehatan serta keselamatan kerja .....  
Mematuhi peraturan dan prosedur  
kesehatan serta keselamatan kerja
- Memahami secara tepat keputusan dan tindakan yang diambil .....  
Memahami secara tepat keputusan  
dan tindakan yang diambil
- Membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat .....  
Membuat keputusan yang berhubungan  
dengan pekerjaan, mengembangkan  
solusi alternatif dan rekomendasi  
serta memilih tindakan yang tepat

## PRODUKTIVITAS

- Menyelesaikan tugas kerja .....  
yang diberikan secara konsisten
- Menentukan dan mengatur .....  
prioritas kerja secara efektif
- Menggunakan waktu .....  
dengan efisien
- Memelihara tempat kerja .....  
tetap teratur dengan fungsinya

## ADAPTASI DAN FLEKSIBILITAS

- Menyesuaikan diri dengan .....  
segala perubahan dalam  
lingkungan pekerjaan
- Menghasilkan gagasan .....  
dan solusi yang inovatif
- Mencari tantangan baru, .....  
pengembangan diri dan  
kesempatan untuk belajar
- Mengantisipasi dan memahami .....  
masalah yang mungkin dapat terjadi
- Membuat solusi alternatif .....  
pada saat memecahkan masalah

## KOOPERATIF DAN KERJASAMA

- Memelihara hubungan kerja .....  
yang efektif

- Dapat bekerja sama dengan tim .....  
.....
- Memberikan bantuan dan .....  
dukungan kepada orang lain
- Mengakui kesalahan sendiri dan .....  
mau belajar dari kesalahan tersebut

**TANGGUNG JAWAB**

- Hadir secara rutin dan tepat waktu .....  
.....
- Mengikuti intruksi-intruksi .....  
.....
- Bekerja secara mandiri .....  
.....
- Menyelesaikan tugas dan .....  
memenuhi tanggung jawab sesuai  
dengan batas waktu yang ditentukan

**KEMAMPUAN KOMUNIKASI DAN BERINTERAKSI**

- Dapat berkomunikasi dengan jelas .....  
dan tepat secara lisan dan tulisan
- Selalu memberikan informasi .....  
kepada orang lain
- Dapat berinteraksi secara efektif .....  
dengan orang lain
- Mampu menyelesaikan masalah .....  
.....
- Mau menerima saran atau .....  
masukan orang lain

- Memelihara sikap yang baik .....  
dan profesional dalam segala  
hubungan antar individu

## **PENUTUP**

Manajer sebagai pimpinan harus memahami tujuan dan teknik dari penilaian kinerja. Yang juga sangat penting adalah menyediakan timbal balik kinerja bagi karyawan setelah penilaian dilaksanakan. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pengawas, pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang dipimpinnya. Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong kemampuan bawahannya untuk menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dan sebagainya), melakukan kegiatan sehari-hari (monitoring dan pengendalian), dan mengevaluasi kinerja dari anak buahnya. Kepemimpinan membutuhkan penggunaan kemampuan secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan lebih dahulu. Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, untuk mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Seseorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. Dengan kepemimpinan yang diterima oleh para bawahan diharapkan akan memicu berkembangnya kinerja dari para karyawan.

Dalam lingkungan persaingan yang tinggi ini, organisasi memerlukan karyawan yang memiliki produktivitas dan efektivitas dalam bekerja. Dinamika yang terjadi di lingkungan kerja saat ini menuntut seorang karyawan untuk dapat menampilkan kinerja terbaiknya yang dilakukan secara cepat dan tepat. Sedangkan dari sudut pandang organisasi maka setiap organisasi bertanggungjawab untuk berusaha mengembangkan suatu perilaku organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh karyawan. Salah satu implikasinya adalah secara terus-menerus memantau perkembangan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akanbi, Paul Ayobami. 2011. Influence Of Extrinsic And Intrinsic Motivation On Employees' Performance. *Journal of Management and Corporate Governance*
- Alewine, Thomas C. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja, Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Amstrong, M. 1998. *Performance Management*. Clays Ltd.England
- Bacal, Robert. 1999. *Perfomance Management*. McGraw Hill Int. New York. United Stated of America
- Bernardin, H. John & Joice E.Russel. 1995. *Human Resource Management*. McGraw Hill Inc. New York. United Stated of America
- Blumberg, M & C.D. Pringle. 1982. "The Misiing Opportunity in Organizatonal Research: Some Implications for a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*.
- Davis, Keith. 1995. *Human Behaviour at Work : Human Relations and Organizational Behaviour*. Mc, Graw Hill. New York. United Stated of America
- Grubb, Todd. 2007. Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive. *Journal of Human Resource Education*. Vol. 1, No. 1, Summer 2007, 1-22
- Hariyadi, Utami Budi Rahayu. 2005. *Usulan Perbaikan Sistem Penilaian Kinerja Studi Kasus di Shunshine Valley Jakarta*. Tesis. Universitas Indonesia
- Harris, Michael. 1997. *Human Resource Management: A Practical Approach*. Harcourt Brace. New York
- Hasibuan, Malayu. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara. Jakarta
- Hidayat, Henky. 2009. *Analisa Sistem Penilaian Kinerja Di PT Epson Indonesia*. Tesis. Universitas Indonesia



- Iskandar, Andri. 2005. Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Kantor PUSDIKLATWAS BPKP. Tesis. Institut Pertanian Bogor
- Judge, Timothy A. & Joseph J. Martocchio. 1992. The Effect of Work Values on Absence Disciplinary Decisions: The Role of Fairness Orientation and Supervisor Attributions. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS) Working Paper Series*. Paper 317.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya. Bandung
- McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. Van Nonstrand Company Inc. New Jersey
- Mathis R.L. & Jackson J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Prasetya, Arik & Masanori Kato. 2011. The Effect of Financial and Non Financial Compensation To The Employee Performance. *The 2<sup>nd</sup> International Research Symposium in Service Management Yogyakarta*. Indonesia
- Sukmana, Mohammad Eka Gonda. 2005. *Analisis Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Reaksi Karyawan: Studi Kasus Pada Pegawai Muda Direktorat Pengawasan Bank di Bank Indonesia*. Tesis. Universitas Indonesia
- Susan, Putri Suci Parama. 2007. *Atribusi Karyawan Terhadap Hasil Penilaian Kinerja*. Skripsi. Universitas Indonesia
- Werther, William B. & Keith Davis. 1993. *Human Resource and Personnel Management*. McGraw Hill. New York

## DAFTAR ISTILAH

Absen (absence) : Tidak hadir atau tidak melakukan tugas di tempat pekerjaan pada saat seorang petugas harus berada di tempat tersebut.

Administrasi (administration) : Fungsi suatu perusahaan yang menaruh perhatian pada penentuan kebijaksanaan - kebijaksanaan dan tujuan - tujuan utama secara menyeluruh.

Afiliasi (affiliation) : Hubungan antara pihak dengan pegawai, direktur, atau komisaris dari pihak tersebut; hubungan antara dua perusahaan dimana terdapat satu atau lebih anggota direksi atau dewan komisaris yang sama; hubungan antara perusahaan dan pihak baik langsung maupun tidak langsung, mengendalikan atau dikendalikan oleh perusahaan tersebut; hubungan antara 2 (dua) perusahaan yang dikendalikan baik langsung maupun tidak langsung oleh pihak yang sama; hubungan antara perusahaan dan pemegang saham utama.

Akuisisi (acquisition) : (1) Gabungan dua atau lebih perusahaan menjadi satu bagian operasi bisnis; (2) Pengambilalihan suatu perusahaan lain yang memiliki saham 50 % atau lebih sehingga memiliki hak efektif untuk mengendalikan perusahaan tersebut.

Akuntabel (accountable) : Mampu menjawab dengan penuh tanggung jawab.

Aliansi strategis (strategic alliance) : Hubungan organisasi yang menghubungkan dua atau lebih entitas bisnis independen dalam sebuah usaha umum.

Alokasi (allocation) : (1) Cara yang ditempuh dengan penentuan penggunaan sumber daya secara sistematis demi pencapaian hasil yang optimal; (2) Perubahan biaya tidak langsung atas obyek biaya.

Analisa kerja (job analysis) : Aktivitas atau proses untuk meneliti, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu.

Analisa sistem (system analysis) : Suatu kajian mengenai kelompok komponen untuk merancang, mengembangkan atau memahami sistem fisi atau sistem yang abstrak.

Badan perusahaan (corporate body) : Suatu rumah tangga perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan penghasilan.

Berhenti (desist) : Permintaan berhenti bekerja yang diajukan oleh pekerja yang bersangkutan

Bias Penilai (rater bias) : Kesalahan yang terjadi ketika nilai atau prasangka seorang penilai menimbulkan distorsi penilaian.

Biaya tenaga kerja (labour cost) : Jumlah upah yang diberikan oleh pihak pengusaha kepada pekerjanya.

Bisnis (business) : Suatu kegiatan yang bersifat mencari keuntungan atau kegiatan komersial atau kegiatan yang menggunakan modal tertentu untuk memperoleh laba.

Bonus (bonus) : (1) Suatu kompensasi sebagai tambahan atas upah biasa, dengan tidak memperhatikan produktivitas individual; (2) Metode yang digunakan untuk menambah hasil produksi seorang pekerja dengan jalan memberikan pembayaran ekstra kepadanya untuk pekerjaan yang melebihi jumlah pekerjaan yang ditetapkan.

Budaya (culture) : Pola perilaku dan nilai yang memberikan ciri pada sebuah kelompok seperti para konsumen, dalam sebuah pasar sasaran atau para anggota sebuah perusahaan.

Budaya organisasional (organizational culture) : Nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh angkatan kerja.

Buruh (Labour) : Semua orang yang bekerja dalam hubungan kedinasan pada seseorang atau usaha (dalam arti ekonomis). Setiap orang yang bekerja pada majikan pada perusahaan dan mendapat upah.

Ciri– ciri tugas (task identity) : Sejauh mana pekerjaan tersebut mencakup “seluruh” unit kerja yang dapat diidentifikasi yang dijalankan dari awal sampai akhir dan yang membuahkan hasil– hasil yang nyata.

Cuti (leave of absence) : Waktu istirahat dalam suatu pekerjaan atau jabatan tanpa kehilangan waktu dinas dan dengan hak yang tetap terhadap pekerjaan atau jabatan tersebut. Cuti dapat atas tanggungan sendiri atau dengan pembayaran penuh.

Daya saing (competitiveness) : (1) Kemampuan sebuah negara atau usaha untuk memproduksi barang dan jasa yang dapat bersaing dengan baik di pasaran dunia; (2) Tingkat kemampuan usaha kecil menengah dan koperasi untuk melakukan persaingan dalam dunia bisnis.

Departemen (department) : (1) Departemen menunjukkan suatu bidang ,bagian, atau cabang tertentu dari suatu perusahaan, dimana seorang manajer mempunyai kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan - kegiatan tertentu. (2) Suatu bidang, bagian atau cabang tertentu dari suatu perusahaan atas mana seorang manajer mempunyai kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Dewan direksi (board of directors council) : (1) Suatu kelompok orang- orang yang dipilih pemegang saham sebuah badan usaha, untuk melaksanakan pimpinan usaha tersebut. (2) Badan yang memerintah sebuah korporasi, yang dipilih oleh para pemegang saham.

Disiplin (discipline) : (1) Kesanggupan menguasai diri sendiri yang diatur. Disiplin berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta mengembangkan tabiat. (2) Peraturan tata tertib untuk mencapai perbaikan pekerjaan atau perubahan perilaku.

Diskriminasi (discrimination) : Kemampuan untuk mengadakan perbedaan antara dua hal atau lebih.

Diskripsi pekerjaan (job description) : Perincian tugas dalam suatu pekerjaan.

Divisi (division) : Suatu bagian dari sebuah perusahaan yang kepalanya bertugas atas semua fungsi yang diperlukan untuk membuat atau memasarkan suatu hasil, atau semua fungsi dalam suatu daerah geografis tertentu.

Efektivitas (effectivity) : Tingkat di mana kinerja yang sesungguhnya sebanding dengan kinerja yang ditargetkan.

Efektivitas kinerja (performance effectivity) : Suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.

Efisiensi (efficiency) : Suatu besaran atau angka untuk menunjukkan sampai seberapa jauh sumber daya berhasil dimanfaatkan.

Efisiensi (efficiency) : Rasio antara hasil yang diperoleh dengan unsur manajemen yang dipergunakan.

Ekonomi (economics) : (1) Pemanfaatan uang, tenaga, waktu yang berharga. (2) Ilmu yang mempelajari cara pemakaian alat- alat pemuasan keperluan yang jarang adanya dan untuk pemakaian ini terdapat berbagai bermacam kemungkinan.

Expatriat (expatriate) : Seorang karyawan, yang bekerja dalam operasi yang bukan merupakan warga yang berasal dari Negara di mana operasi tersebut ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara di mana kantor pusat organisasi berada.

Elemen Manajemen (elements of management) : bagian atau unsur dari suatu keseluruhan yang merupakan input bagi pencapaian hasil usaha.

Etika Bisnis (business ethics) : Petunjuk moral untuk melaksanakan bisnis berdasarkan apa yang benar, salah dan adil.

Evaluasi pekerjaan (job evaluation) : Analisa secara sistematis sebagai ukuran untuk mengelompokkan berbagai pekerjaan, dan nilai nisbinya sehingga tenaga yang tepat dan sistem kepengkangan, serta penguapan yang tepat dan sesuai.

Faktor-faktor produksi (factors of production) : Sumber daya yang dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan. Sering dipisahkan ke dalam kategori dasar, yaitu tanah, tenaga kerja, dan modal.

Feta kompli (fait a compli) : kenyataan atau keadaan yang tidak dapat dihindarkan sehingga seseorang harus bertindak sesuai kenyataan yang tidak dapat dihindarkan itu tanpa mempertimbangkan alasan-alasan lain.

Finansial (financial) : Sesuatu yang berhubungan dengan keuangan.

Fleksibilitas (fleksibilitas) : Kemampuan untuk mengemukakan bermacam-macam pemecahan atau pendekatan terhadap masalah.

Frustrasi (frustration) : Kekecewaan yang disebabkan kegagalan untuk menghadapi dan memecahkan masalah, dan untuk menghilangkan hambatan yang merintangai pencapaian tujuan . Sifat umum dari frustrasi ialah sikap atau usaha menarik diri pergaulan, tidak berusaha untuk menghadapi masalah dan sering hanya berusaha untuk melepaskan atau menghindarkan diri dari penderitaan atau frustrasi.

Fungsi (function) : Bagian utama dari cabang kerja yang selanjutnya terbagi menjadi aktivitas

Fungsi Organisasi (organizational function) : Komponen fungsional organisasi dibawah seorang pemimpin yang terdiri dari kelompok pekerjaan sejenis.

Gaji (salary) : (1) Hak pegawai untuk menerima pembayaran secara harian atau mingguan atau bulanan atas hasil pekerjaannya; (2) Upah kerja yang dibayar di waktu yang tetap.

Globalisasi (globalization) : Internasionalisasi institusi - institusi dan pasar-pasar keuangan atau kecenderungan ke arah lingkungan investasi dan integrasi pasar modal dunia.

Hak (rights) : Hak yang diberikan kepada pemegang saham yang ada pada sebuah perusahaan yang berhubungan dengan penerbitan saham-saham baru.

Halo effect (effect's halo) : Suatu permasalahan yang harus dapat diatasi dalam proses penilaian.

Hubungan kerja (job relations) : Proses hubungan yang terjadi di antara setiap tugas berdasarkan wewenang dan tanggungjawab setiap anggota di dalam suatu dipelajari kemungkinan kesalahfahaman, keluhan-keluhan, ketidakpuasan dan segala hal yang menyebabkan stagnasi pekerjaan sebagai akibat hubungan antara manusia dalam organisasi.

Implementasi (implementation) : Berhubungan dengan suatu ide yang kreatif, untuk tindakan yang diambil untuk mengejar suatu ide menjadi berhasil.

Individual (individual) : Perasaan pribadi dari pada orang-orang (ia menempatkan dirinya dimuka).

Inefisien (ineficient) : Pemborosan dan pemubadziran untuk mengambil keputusan.

Informasi (information) : Dalam terminologi sistem, hasil dari analisis yang dalam dan komunikasi data dalam bentuk yang berguna kepada penerima.

Infrasruktur (infrastructure) : Fasilitas fisik yang diperlukan untuk mendukung aktivitas ekonomik, termasuk fasilitas transportasi dan sistem komunikasi, sekolah, rumah sakit, pembangkit tenaga listrik dan sanitasi.

Inisiatif (initiative) : (1) Prinsip manajemen yang mengandung arti menghargai orang lain, karena untuk bekerja sangat diperlukan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. (2) Buah pikiran yang berguna/ anjuran.

Inovasi (inovation) : Perkembangan atau pengenalan ide-ide baru, cara-cara baru untuk mengerjakan sesuatu, atau produk-produk baru.

Insentif (incentive) : Tambahan gaji untuk meningkatkan prestasi pekerja.

Inspeksi (inspection) : Pemeriksaan seksama dan mendalam terhadap suatu nasabah yang dianggap penting bagi keberhasilan suatu usaha.

Integrasi (integration) : Penggabungan tingkat-tingkat vertikal dalam kolom perusahaan menjadi satu tingkat.

Intensif (intensive) : Dengan segala kegiatan atau dengan kebulatan tenaga, berusaha untuk mencapai tujuan tertentu.

Interaksi (interaction) : Pengaruh timbal balik, saling mempengaruhi. Reaksi imbalan dari orang-orang dalam kelompok terhadap satu sama lain.

Intruksi (instruction) : Petunjuk untuk melakukan suatu pekerjaan sebagai pedoman.

Investasi (investment) : Suatu tindakan membeli saham, obligasi, atau surat penyertaan lainnya. Atau suatu tindakan untuk membeli barang-barang modal. Atau pemanfaatan dana yang tersedia untuk produksi dengan pendapatan di masa yang akan datang.

Jabatan (position) : (1) Suatu posisi seseorang dalam bekerja yang berguna untuk memperjelas posisi keuangan. (2) Himpunan keseluruhan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan seseorang; posisi, fungsi utama, dan tanggung jawab yang harus dikerjakan seseorang dalam organisasi.

Jam Kerja (office hours) : Waktu dimana para pekerja aktif melakukan pekerjaan masing-masing. sesuai dengan posisi.

Jenjang manajemen (level of management) : Istilah yang menggambarkan tingkatan-tingkatan atau derajat satuan organisasi, mulai dari tingkat teratas hingga terbawah.

Kapasitas (capacities) : (1) Kemampuan seorang individu atau suatu mekanisme untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. (2) Tingkat output yang berkaitan dengan total biaya rata-rata jangka pendek minimum. Juga disebut kapasitas pabrik (plant capacity). Kapasitas dapat diekspresikan dalam satuan (unit), bobot (berat), ukur nilai nominal.

Karier (career) : Rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Karyawan (employee) : Seseorang yang bekerja di suatu perusahaan dengan memberikan jasa berupa tenaga ataupun prestasi kerjanya kepada perusahaan tempat ia bekerja dengan memperoleh imbalan gaji.

Keahlian (skill) : Keahlian atau kecakapan seseorang yang dia peroleh dari pelatihan atau pendidikan. Tingkat keahlian umum dari angkatan kerja suatu perusahaan merupakan faktor penting untuk mengikutkan produktivitas, yang secara umum merupakan modal utama mencapai tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi.

Keahlian Konseptual (conceptual skill) : Kemampuan kognitis untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan keterkaitan di antara bagian-bagiannya.

Keahlian Manusia (human skill) : Kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain serta secara efektif sebagai anggota kelompok.

Keahlian Teknis (technical skill) : Merupakan pemahaman dan kefasihan untuk melakukan tugas tertentu.

Keamanan (security) : Perlindungan untuk karyawan dan fasilitas organisasional.

Keanekaragaman (variety) : Variasi dalam pekerjaan berarti dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.

Keanekaragaman Keterampilan (skill variety) : Sejauh mana kerja membutuhkan beberapa aktivitas berbeda untuk penyelesaian yang berhasil.

Kebijakan (policies) : Garis pedoman umum yang berfokus pada tindakan organisasional.

Kebutuhan (want) : Suatu kebutuhan atau keinginan yang tidak usah disertai kemampuan untuk memenuhinya.

Kebutuhan manusia (human needs) : Kebutuhan pokok manusia untuk melangsungkan hidupnya.

Kegiatan operasi (operating activities) : Rangkaian peristiwa dan keputusan-keputusan yang menimbulkan aliran kas masuk dan aliran kas keluar bagi suatu perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi pembelian dan pembayaran bahan mentah, produksi, dan penjualan suatu produk, serta pengumpulan kas.

Kekuasaan (power) : Kemampuan untuk bertindak atau memerintah sehingga dapat menyebabkan orang lain bertindak.

Keluhan (complaint) : Indikasi ketidakpuasan karyawan.

Kualitas (quality) : Suatu sifat, ciri, derajat, pangkat, standar, atau penilaian yang membedakan suatu hal dari yang lainnya.

Kelompok (group) : Kumpulan aktiva-aktiva finansial yang memiliki karakteristik finansial khusus.

Kepemimpinan (leadership) : Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang, agar orang-orang itu mau berusaha mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Kerjasama (cooperation) : Suatu proses tindakan yang disebabkan oleh berpadunya tindakan di antara dua orang atau lebih. Biasanya akan terjadi kecenderungan untuk bekerjasama dalam sebuah organisasi sekiranya dua orang atau lebih berpendapat bahwa kepentingannya akan tercapai dengan kerja sama itu.

Kesehatan (health) : Keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental, dan emosional.

Kesejahteraan (prosperity) : Setiap pelayanan atau kenikmatan hidup yang diberikan oleh seorang majikan sebagai tambahan terhadap gaji dan upah biasa.

Keselamatan (safety) : Kondisi di mana kesejahteraan fisik orang-orang dilindungi.

Ketenagakerjaan (employment) : Pengikutsertaan atau pemakaian tenaga kerja dalam proses produksi barang dan jasa.

Keterampilan (skill) : Suatu kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan di dalam praktik sehingga tercapai hasil kerja yang diinginkan.

Keterampilan Kemanusiaan (human skill) : Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Keterampilan Teknis (technical skill) : Kemampuan untuk menggunakan keahlian khusus untuk melakukan tugas tertentu.

Kewajiban (liability) : Klaim atas aktiva dari suatu perusahaan atau perorangan, kecuali ekuitas kepemilikan.

Kinerja (performance) : Kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Kode Etik (code of ethic) : Panduan moral bagi suatu profesi yang umumnya menyangkut prinsip-prinsip yang relevan dengan profesi dan aturan yang memberi arah dan bimbingan yang menjelaskan norma tingkah laku yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh mereka yang menjalani profesi tersebut.

Kognisi (cognition) : Pengetahuan tentang objek.

Kompensasi (compensation) : Merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefits” dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud pokok untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang.

Kompetensi (competencies) : Karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu atau tim.

Kompromi (compromise) : Penyelesaian perselisihan tuntutan oleh setiap pihak yang memberi kelonggaran. Kompromi adalah perjanjian yang secara hukum mengikat.

Komunikasi (communication) : Penyampaian pikiran-pikiran, informasi, peraturan-peraturan atau instruksi-instruksi dengan suatu cara tertentu hingga penerima mengerti benar-benar.

Konasi/ Konatif (conasi/ Conatif): Bagian dari kehidupan mental yang banyak berhubungannya dengan usaha.

Konflik (conflict) : Perjuangan mental yang disebabkan pikiran-pikiran, tindakan-tindakan atau cita-cita yang berlawanan. Konflik mendasari atau menyertai banyak interaksi manusia. Konflik mungkin kecil saja yang dinyatakan hanya dalam perasaan gelisah, tetapi juga mungkin bersifat sungguh-sungguh yang dapat merusak keberhasilan interaksi.

Kontrak (contract) : Perjanjian tertulis antara dua pihak atau lebih untuk melakukan atau tidak melakukan perbuatan tertentu yang didalamnya mengatur tugas, hak, kewajiban pihak-pihak yang bersangkutan atau suatu persetujuan, dimana hak atau tindakan dipertukarkan dengan konsiderasi yang sah. Agar persetujuan itu berlaku secara sah, maka persetujuan diadakan antara dua pihak atau lebih yang berkepentingan.

Kontribusi (contribution) : Suatu prinsip dalam proses ganti rugi yang ditimbulkan dalam asuransi, dimana pihak penanggung berhak mengajak penanggung- penanggung lain yang memiliki kepentingan yang sama untuk ikut bersama- sama jumlah tanggungan masing- masing penanggung belum tentu sama.



Kontrak kerja (labour contract) : Persetujuan antara pihak pekerja dan pihak perusahaan mengenai syarat kerja, pemberian gaji, cuti dan sebagainya.

Koordinasi (coordination) : Suatu istilah yang mengandung jaminan bahwa semua usaha tertuju kepada tujuan bersama dan tanpa duplikasi pekerjaan yang menyebabkan penghamburan pekerjaan . termasuk pula pendapat –pendapat yang berbeda.

Kuesioner (questioner): Sebuah daftar yang memuat pertanyaan-pertanyaan tentang sesuatu yang ingin diketahui.

Latihan (training) : Salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Lembur (overtime) : Jam-jam yang dipergunakan untuk bekerja di atas dan di luar minggu kerja standart, seperti yang ditetapkan oleh persetujuan manajemen buruh tersebut harus menerima tingkat pembayaran yang lebih besar.

Lingkungan kerja (job environment) : Kehidupan social, psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerja untuk melakukan tugasnya.

Lini Manajer (line managers) : Para manajer yang memiliki tanggung jawab langsung untuk melaksanakan fungsi-fungsi pokok organisasi dan manajer lini yang juga memiliki tanggung jawab supervisi.

Manajer (manager) : Pengurus, pemimpin.

Manajemen (management) : (1) Suatu ilmu yang mempelajari usaha manusia untuk mencapai tujuan yang telah dikalkulasi dengan bantuan sejumlah sumber dengan cara efisien dan efektif; (2) Pengorganisasian dan pengawasan terhadap usaha manusia untuk mencapai tujuan tertentu; (3) Salah satu dari faktor-faktor produksi yang mencakup organisasi dan koordinasi terhadap faktor produksi lainnya; (4) Para pemimpin, pengawas dan eksekutif yang mengendalikan urusan bersama secara politik.

Misi (mission) : (1) Rangkaian kalimat yang merupakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat berupa produk. (2) Tujuan akhir atau utama dari suatu organisasi. Misi organisasi adalah hal-hal yang diharapkan masyarakat dari organisasi sebagai imbalan bagi keberlangsungannya.

Moral (morale) : Moral biasanya diartikan sebagai sikap dalam bentuk kesediaan anggota-anggota suatu kelompok untuk kerjasama untuk mencapai tujuan. Rensis Likert telah mencoba merumuskan hubungan antara moral dan produktivitas dalam sebuah skema.

Moral kerja (job morale) : Suatu kondisi rohaniah atau pelaku individu tenaga kerja dan kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Motif Ekonomi (economic motive) : Dorongan untuk bertindak sesuai dengan prinsip ekonomi.

Motivasi (motivation) : (1) Sebab atau alasan untuk bertindak atau alasan yang mendorong seseorang untuk menjalankan sesuatu; (2) Proses untuk mencoba, mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Negosiasi (negotiation) : (1) Memperundingkan untuk mencari hasil yang disepakati; (2) Proses tawar-menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) lain.

Nepotisme (Nepotism) : (1) Perilaku yang memperlihatkan kesukaan kepada kerabat dekat dengan kecenderungan untuk mengutamakan (menguntungkan) sanak saudara sendiri, dalam suatu organisasi, terutama di jabatan, pangkat dalam lingkungan pemerintah; (2) Praktik untuk memasukkan sanak saudara agar bekerja pada perusahaan yang sama.

Norma (norm) : Aturan atau ketentuan yang mengikat warga kelompok dalam masyarakat, dipakai sebagai panduan, tatanan, dan pengendali tingkah laku yang sesuai dan berterima.

Operasional (operational) : Bagian yang mengendalikan suatu pekerjaan

Opini (opinion) : Pendapat, pikiran, pemikiran, gagasan yang dikemukakan.

Organisasi (organization) : Tindakan menstrukturisasi individu-individu dan fungsi-fungsi dalam hubungan produktif. : Susunan dan aturan dari berbagai bagian (orang) dalam suatu kesatuan.

Orientasi (orientation) : Pengenalan terencana dari para karyawan pada pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi.

Otomasi (automation) : Pelaksanaan tugas yang semula butuh tenaga manusia oleh mesin- mesin yang dapat bergerak dan mengatur diri sendiri.

Otonomi (autonomy) : Tingkat kebebasan dan keleluasaan individual dalam pekerjaan dan penjadwalan kerja.

Otoritas, wewenang (authority) : hak untuk melakukan sesuatu. Tetapi dapat dipandang sebagai hak untuk menentukan dan memerintah.

Padat karya (labour intensive) : Industri atau perusahaan dimana biaya tenaga kerja lebih penting daripada biaya modal. Perusahaan-perusahaan yang padat karya secara umum mempunyai stabilitas laba yang lebih besar dibanding perusahaan-perusahaan yang padat modal, karena perusahaan yang padat karya mempunyai persentase biaya variabel yang lebih tinggi, sementara perusahaan yang padat modal mempunyai persentase biaya tetap yang lebih tinggi.

Padat modal (capital intensive) : Investasi padat modal atau investasi yang memerlukan aktiva modal dalam jumlah yang sangat besar.

Pajak (tax) : Suatu pembayaran yang dilakukan kepada pemerintah untuk membiayai pengeluaran yang dilakukan dalam hal menyalenggarakan jasa-jasa untuk kepentingan umum.

Partisipasi (participation) : Tindakan mengambil bagian dalam suatu aktivitas. Atau turut serta dalam pembicaraan- pembicaraan dan mengetahui lebih lanjut mengenai tindakan tertentu.

Pasar tenaga kerja (labour market) : Suatu istilah yang menunjukkan pertemuan antara permintaan dan penawaran akan tenaga kerja.

Pekerja terampil (skillet labour) : Suatu jenis tenaga kerja yang mendapat kepandaian yang diperoleh dari latihan dan pendidikan yang memenuhi syarat-syarat minimum untuk melaksanakan tugas tertentu.

Pekerjaan (job) : (1) Himpunan dari keseluruhan tugas dan tanggung jawab yang mesti dilakukan seseorang; (2) Pengelompokan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan.

Pembagian kerja (specialization of labour) : Suatu keadaan yang menunjukkan bahwa pekerja-pekerja hanya melaksanakan dan menyelesaikan suatu jenis atau kelompok pekerja yang sejenis.

Pembelajaran (study) : Setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil dari pengalaman.

Pembelajaran Organisasi (organizational learning) : Penciptaan standar prosedur dan operasi baru dan proses bisnis yang mencerminkan pengalaman organisasi.

Pemberhentian (quit) : suatu istilah dalam manajemen personalia yang menggambarkan tindakan pemberhentian bekerja

Pembimbingan (mentoring) : Suatu hubungan dimana manajer yang berpengalaman membantu individu pada tingkat awal dalam karir mereka.

Pemecahan masalah (problem-solving) : Suatu jenis metode untuk mendidik calon menejer agar mengenal masalah, menganalisa kenyataan-kenyataan, hubungan-hubungan dan kondisi-kondisi masalah, mengajukan rencana keputusan keputusan untuk memecahkan masalah, dan mempertanggungjawabkan rencana tindakan-tindakan yang dilakukannya.

Pemegang jabatan (job holder) : Seseorang yang memiliki tugas dan wewenang untuk melaksanakan

Pemegang saham (stockholder) : Pemilik resmi saham suatu perusahaan join saham.

Pemenuhan diri perlu / Aktualisasi diri (self fulfillment needs/self actualization) : Kebutuhan yang dimiliki manusia, yang membuat mereka merasa mampu untuk mengatasi setiap persoalan.

Pemimpin (leader) : Seorang yang mempengaruhi orang lain, melalui proses komunikasi, sehingga menyebabkan orang lain itu bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.

Pemindahan jabatan (transfer) : Penggantian kedudukan seorang pekerja dari suatu bagian kebagian lain secara horisontal dalam suatu organisasi tanpa perubahan pangkat.

Penelitian (research) : Proyek riset yang memotong jalan, yang mencatat hubungan antara teknologi dan struktur organisasi dan yang

Penelitian SDM (HR research) : Analisis data dari dokumen SDM untuk menentukan efektivitas praktik SDM di masa lalu dan sekarang.

Pengawasan pelaksana (supervision) : Seseorang yang mempunyai tugas utama untuk mengawasi kelangsungan pekerjaan bawahannya.

Pengetahuan manajerial (managerial know how) : Pengetahuan seorang pejabat eksekutif perusahaan mengenai cara memimpin, mengatur, membuat rencana, dan mengkombinasikan tenaga kerja dan faktor produksi lainnya untuk mencapai tujuan bersama.

Penghargaan (appraisal) : Suatu sistem formil untuk menghargai buah pekerjaan seorang menejer dengan berkala dan dengan tulisan.

Penghargaan Diri (appreciation of x'self) : Derajat suka atau tidak suka dari individu terhadap diri mereka sendiri.

Penghasilan (earnings) : Seluruh pendapatan yang diperoleh atas berbagai faktor produksi.

Pengkondisian Klasik (classic condition) : Suatu tipe pengkondisian dimana seorang individu menanggapi beberapa rangsangan yang tidak akan selalu menghasilkan respon semacam itu.

Penilaian kerja (job evaluation) : Penentuan dengan sistematis mengenai hubungan yang tepat antara upah dan gaji yang dibayarkan untuk berbagai pekerjaan di dalam suatu perusahaan.

Penilaian Prestasi Kerja (work performance estimation) : Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan .

Penjaringan calon pegawai (recruitment) : Proses pencarian calon pegawai organisasi atau perusahaan untuk mengisi lowongan yang ada.

Pensiun (pension) : Pengunduran diri atau penghentian dari pekerjaan atau usaha yang biasanya disebabkan telah mencapai usia tertentu atau sebab lainnya.

Penyimpangan di Tempat Kerja (deviation at work) : Perilaku tidak etis yang melanggar norma-norma organisasi mengenai benar dan salah.

Perencanaan (planning) : fungsi manajemen yang berkaitan dengan menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan memutuskan tugas, dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (human resource planning) : Langkah- langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang

tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Perilaku Organisasi (organizational behavior) : Suatu bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi.

Persepsi (perception) : (1) Suatu proses yang ditempuh individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. (2) Arti dan makna yang diterima seseorang melalui seluruh sistem pancainderanya, dimana ia memilih, mengorganisir dan menginterpretasikan informasi kemudian mewujudkan sendiri makna arti dan gambaran dunia sekitarnya.

Perusahaan (company) : Organisasi yang bergerak dalam bisnis sebagian atau kepemilikan, perseroan, persukutuan, atau bentuk usaha lain.

PHK (layoffs) : Pemberhentian karyawan dari organisasi karena alasan ekonomi atau usaha.

Pilihan (selection) : Sumber kesalahan dalam studi percobaan. Kesalahan itu terjadi apabila peserta ditetapkan menjadi anggota kelompok percobaan atau kelompok kendali yang tidak dilakukan secara acak.

Pohon keputusan (tree decision) : Rentetan keputusan alternatif dan kemungkinan hasil dari keputusan tersebut yang dipresentasikan secara grafis.

Prinsip manajemen (principle of management) : Suatu tindakan kerjasama antara faktor-faktor produksi dengan seefektif mungkin sehingga tujuan yang direncanakan tercapai dalam jumlah, mutu, dan pada saat yang ditentukan semula.

Produk (product) : Wujud fisik baik berupa barang jasa atau ide dan atribut simbolik yang didesain untuk ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen atau pelanggan.

Produktivitas (productivity) : (1) Sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang diperhitungkan. (2) Ukuran kerja yang mencakup efektivitas & efisiensi. Sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumberdaya yang diperhitungkan.

Promosi (promotion) : Suatu pemindahan pekerja dari suatu tugas ke tugas lainnya yang tingkatan wewenang dan tanggung jawabnya lebih tinggi.

Proses (process) : Suatu rangkaian kegiatan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Juga disebut Process of Management.

Proses Evaluasi (evaluates process) : Merupakan suatu perbandingan antara beban actual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut.

Proses Pengendalian Manajemen (management control process) : Proses di mana manajer di seluruh tingkatan memastikan bahwa orang-orang yang mereka awasi mengimplementasikan strategi yang dimaksudkan

Psikologi sosial (social psychology) : Suatu bidang dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep psikologi maupun sosiologi dan yang memusatkan perhatian pada saling mempengaruhi antara orang-orang.

Publik (public) : Sejumlah orang yang menjadi satu dalam suatu pikiran perasaan, cita-cita, sikap dan tindakan karena mempunyai kepentingan yang sama.

Risiko (risk) : Peluang dimana hasil yang sesungguhnya dapat berbeda dengan hasil yang diharapkan atau kemungkinan nilai yang hilang atau diperoleh yang dapat diukur. Risiko berbeda dengan ketidakpastian yang tidak dapat diukur.

Risiko Keputusan (decision risk) : Keputusan di mana manajer tidak mengetahui ketetapan probabilitas tertentu yang menyatakan sifat atau tindakan kompetitif.

Riwayat Organisasi (organizational history) : Cerita yang dibawakan oleh anggota organisasi agar menghayati kejadian dan perubahan organisasi untuk memperkuat tindakan.

Saham (share) : Sehelai sertifikat atau surat tanda yang mewakili kepemilikan sebagian dari suatu perseroan.

Sanksi (sanction) : Tindakan yang dikenakan terhadap suatu badan, orang atau komisioner dan pialang karena telah melanggar ketentuan-ketentuan yang berlaku atau karena praktik yang merugikan kepentingan publik.

Satisfaction (satisfaction) : Sebuah kriteria efektivitas yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Istilah lain yang mengacu pada situasi yang sama antara lain moral dan kesukarelaan.

Satuan tugas (task force) : Suatu bentuk organisasi yang merupakan suatu satuan yang bertugas untuk menghadapi suatu pekerjaan yang memerlukan penyelesaian mendesak.

Senioritas (seniority) : Masa kerja seorang pekerja; suatu perintah atau amanat pembayaran kembali pinjaman.

Sentralisasi (centralization) : Suatu situasi dimana kekuatan pengambilan keputusan berada pada manajemen puncak dan terdapat sedikit pendelegasian wewenang.

Serikat pekerja (labour union) : Organisasi yang di luar perusahaan yang beranggotakan para pekerja atau buruh yang didirikan oleh buruh sendiri.

Simulasi (simulation) : Simulasi adalah setiap penggambaran suatu system atau proses dengan sebuah model.

Sinergi (synergy) : Kerja sama atau operasi gabungan antara beberapa orang dengan maksud mencapai hasil yang jauh lebih besar daripada hasil yang akan dicapai bila dikerjakan sendirian.

Sistem (system) : Suatu susunan secara teratur dari kegiatan-kegiatan yang saling bergantung pada prosedur-prosedur yang berhubungan, yang melengkapi dan memudahkan pelaksanaan pekerjaan dari suatu kegiatan organisasi yang penting.

Spesifikasi kerja (job specification) : Suatu proses untuk menetapkan syarat-syarat dan kondisi-kondisi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan efektif.

Stabilitas (stability) : bahwa organisasi ingin tetap diskala yang telah ada atau tumbuh perlahan dan terkendali.

Staf (staff) : Orang-orang yang memiliki wewenang untuk memerintah anggota-anggota dibawah mereka dalam organisasi.

Standar (standard) : Ukuran ditentukan mengenai luas, mutu, atau nilai yang bertindak sebagai contoh untuk perbandingan, suatu norma, atau kriteria mutu yang baik.

Standar kerja (job standard) : Suatu jumlah dan mutu produksi tertentu yang dianggap sebagai patokan untuk suatu jenis pekerjaan atau tugas yang secara normal dapat dicapai pada suatu satuan waktu tertentu.

Standarisasi (standardization) : (1) Penyusunan dan penerapan suatu standar untuk hasil produksi, jenis hasil produksi, komponen dan elemen hasil produksi, atau tatakerja dalam manajemen. Lawan "individualisasi"; (2) Penggunaan suatu tipe komponen, bahan atau mesin untuk tujuan produksi sebanyak-banyaknya; (3) Pengurangan dari suatu garis produksi kepada tipe, ukuran dan karakteristik yang tetap.

Stereotip (stereotyping) : Menggunakan jalan pintas.

Strategi Bisnis (strategy business) : Strategi merupakan sarana organisasi yang di gunakan untuk mencapai tujuan, utamanya dalam bisnis.

Strategi SDM (strategies of SDM) : Tindakan yang dimaksudkan untuk mengantisipasi dan mengelola penawaran dan permintaan akan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (human resources) : Jumlah, pengetahuan, kemampuan, kecerdasan, dan ketrampilan pekerja. Sumber daya manusia meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif yang terdapat pada pekerja.

Supervisi (supervision) : Pekerjaan mengawasi dan membimbing pelaksanaan pekerjaan secara langsung.

Tanggung jawab (responsibility) : (1) Tugas-tugas pekerjaan; (2) Tanggung jawab adalah kewajiban untuk berbuat sesuatu. Dalam organisasi, pertanggungjawaban adalah kewajiban yang harus dilaksanakan seseorang karena tugas, fungsi, pengangkatan, atau pekerjaannya.

Tenaga Kerja (labour) : (1) Tenaga kerja adalah karywan-karyawan baik majikan maupun pekerja, baik memberi maupun menerima pekerjaan (2) tenaga kerja adalah angkatan kerja yang secara riil bekerja, setengah kerja atau yang sedang mencari pekerjaan, yang menerima pekerjaan dengan mendapat gaji, upah, atau laba sebagai imbalan, (3) tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Tim (team) : Suatu jenis organisasi bersifat sementara yang dibentuk oleh organisasi yang telah ada dan bertugas untuk menghadapi atau menyelesaikan suatu masalah tertentu.

Tingkat absensi (absenteeism rate) : Jumlah hari yang dianggap hilang yang dihubungkan dengan jumlah hari-hari kerja (perkiraan).

Tingkat- tingkat manajemen (management level) : Dalam dunia usaha orang biasa berbicara mengenai tingkat-tingkat manajemen/ dalam hubungan ini dapat dibedakan adanya : (1) *Top management* (managemen puncak); (2) *Intermediate management* (manajemen tingkat menengah); (3) *Middle management* (manajemen tingkat menengah); (4) *Supervisory management* (manajemen tingkat pengawas) Tingkat-tingkat tersebut berhubungan dengan posisi-posisi relatif dibarang tersebut biasanya diatur dalam bagian-bagian tersendiri. Bagian-bagian ini serta fungsi-fungsinya disatukan di bawah satu manajemen.

Total Quality Management (TQM) : Pengelolaan suatu organisasi dengan komitmen penuh terhadap peningkatan yang tiada henti serta berusaha secara total untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Trik manajemen (management fraud) : Kecurangan atau penipuan yang dilakukan oleh suatu perusahaan terhadap pihak lain.

Tugas pokok (key task) : Tugas yang paling berpengaruh atas keseluruhan organisasi atau salah satu fungsi organisasi.

Tujuan Manajerial (target of managerial) : Arah yang diinginkan yang memberikan ruang lingkup tertentu dan menyarankan pengarahan kepada usaha-usaha seorang manajer.

Tunjangan (fringe benefit) : Kompensasi selain gaji yang diberikan ke karyawan.

Tunjangan (subsidy) : Setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja.

Undang-undang ketenagakerjaan (labour law) : Undang-Undang yang mewujudkan kebijakan pemerintah pada status sosial ekonomi para tenaga kerja.

Unsur kerja (job element) : Gerakan terkecil dalam suatu pekerjaan atau tugas yang dapat diidentifikasi.

Upah (fee) : Uang dan sebagainya yang dibayarkan sebagai pembalas jasa atau sebagai pembayar tenaga yang sudah dikeluarkan untuk mengerjakan sesuatu; Jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat tertentu.; Imbalan yang diterima setelah seseorang bekerja.

Usia Kerja (age work) : Tingkat umur seseorang yang diharapkan sudah dapat bekerja sendiri dan sudah dapat menghasilkan pendapatnnya sendiri.

Visi (vision) : Maksud atau alasan mengapa perusahaan itu ada.

Wawancara (interview) : Pertemuan untuk memperoleh keterangan melalui percakapan.