



Manajemen Sumber Daya Manusia

Silvana Maulidah. SP. MP.

Lab of Agribusiness Analysis and Management,
Faculty of Agriculture, Universitas Brawijaya

Email : silvanamau@yahoo.com



1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia
2. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Teori Motivasi dan Kepemimpinan

PENGANTAR

Dalam materi ini diberikan pemahaman kepada mahasiswa mengenai pengertian sumberdaya manusia, peran strategis manajemen sumber daya manusia serta proses dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

TUJUAN

Diharapkan setelah memahami materi ini mahasiswa dapat

1. Memahami tentang pengertian sumberdaya manusia
2. Menjelaskan tentang proses manajemen sumber daya manusia
3. Menjelaskan tentang teori motivasi dan kepemimpinan
4. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi ataupun perusahaan

PEMAHAMAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian Sumber Daya Manusia

Secara sederhana yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau *power*). Tenaga, daya, kemampuan, atau tenaga uap, tenaga angin, tenaga matahari. Kalau digunakan pada manusia dengan istilah *manpower* di Indonesia diartikan "*tenaga kerja*" bukan tenaga manusia seperti pada kata Departemen Tenaga Kerja bukan Departemen Tenaga Manusia.

MODUL

7

SELF-PROPAGATING ENTREPRENEURIAL EDUCATION DEVELOPMENT



Penduduk dalam suatu Negara terdiri dari tenaga kerja dan bukan tenaga kerja. Penduduk yang merupakan tenaga kerja inilah yang termasuk dalam sumberdaya manusia. Tenaga kerja sendiri dibedakan atas dua golongan yaitu angkatan kerja (*Labour force*) dan bukan angkatan kerja (*not in labour force*). Tenaga kerja sendiri dibedakan atas dua golongan yaitu merupakan angkatan kerja terdiri dari penduduk usia kerja dan sedang bekerja serta yang tidak bekerja tetapi siap untuk bekerja atau sedang mencari kerja. Penduduk yang tergolong angkatan kerja belum tentu produktif, sebab golongan angkatan kerja masih bisa dibedakan atas dua kelompok yaitu mereka yang bekerja dan mereka yang menganggur.

Menurut Herbison yang dikutip oleh Gunawan A Warhana istilah sumberdaya manusia mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan secara potensial dapat atau harus dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa-jasa yang bermanfaat. Atau potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai mahluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Pengertian sumberdaya manusia tersebut disimpulkan menjadi kemampuan fisik dan psikis manusia yang secara potensial dapat digunakan untuk tujuan yang produktif. Sumberdaya manusia sebagai tercermin dari jumlah tenaga kerja yang ada merupakan aspek utama dalam segala proses kerja. Tetapi khususnya dalam usaha peningkatan produksi tidak semua sumberdaya manusia itu produktif.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ialah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota organisasi. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Ada beberapa alasan mengapa manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada bagian pengorganisasian. (1) kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen SDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi (dalam hal ini sumber daya manusia) ke dalam bagian-bagian dalam organisasi. Jika demikian halnya, maka manajemen SDM dimasukkan sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian dikarenakan salah satu esensi dari fungsi pengorganisasian adalah pengalokasian keseluruhan sumber daya organisasi ke dalam suatu struktur organisasi tertentu yang dibentuk. (2) fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dilaksanakan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian. Siapa yang diarahkan dan dimotivasi misalnya, sekiranya dalam fungsi pengorganisasian penempatan SDM (sebagai bahan dari manajemen SDM) belum dilakukan. (3) sekalipun kegiatan memotivasi,

mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk ke dalam fungsi pengarahan (*leading*), namun demikian kunci pokok pertama sebelum SDM diarahkan dan dimotivasi adalah ketika SDM ditentukan dan ditempatkan di mana kegiatan menentukan dan menempatkan lebih cenderung berada di dalam fungsi pengorganisasian. (4) dikarenakan ilmu sosial, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan.

PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Staffing (Penyusunan Personalia)

Proses dalam MSDM merupakan proses penyusunan personalia (*staffing process*) yang dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat. Ini mencakup juga strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang didasarkan atas kompetensi-kompetesi kritical dari pekerjaan.

Secara garis besar, proses dalam MSDM dibagi ke dalam lima bagian, yaitu:

1. *Human resources planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personnel procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. *Personnel development*. Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. *Personnel maintenance*. Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.
5. *Personnel utilization*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk didalamnya promosi, demosi, transfer dan juga reparasi (PHK).

Apabila proses tersebut diurutkan berdasarkan aktifitasnya, maka proses manajemen SDM ada tujuh aktivitas, yaitu:

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen
3. Seleksi
4. Orientasi atau sosialisasi
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi
7. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)

Langkah-langkah proses ini mencakup:

A. Perencanaan Sumber Daya manusia

- Perencanaan SDM, didesain untuk memastikan bahwa personel yang diperlukan akan selalu terpenuhi secara memadai. Dengan kata lain aktifitas ini dirancang untuk menjamin kelancaran dalam pemenuhan kebutuhan personalia organisasi. mencakup semua kegiatan yang dibutuhkan untuk menyediakan tipe dan jumlah karyawan secara tepat dalam pencapaian tujuan organisasi.

- Ada tiga bagian, yaitu: (1) penentuan jabatan-jabatan yang harus diisi, kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan; (2) pemahaman pasar tenaga kerja dimana karyawan potensial berada; (3) pertimbangan kondisi permintaan dan penawaran karyawan.
- Perencanaan sumber daya manusia mempunyai empat aspek dasar, yaitu: (1) Perencanaan untuk kebutuhan masa depan dengan memutuskan berapa banyak orang dengan keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi, (2) Perencanaan keseimbangan masa depan dengan membandingkan jumlah karyawan yang dibutuhkan dengan jumlah karyawan yang ada sekarang yang dapat diharapkan masih tetap bekerja, yang mengarah pada (3) Perencanaan untuk merekrut atau memberhentikan karyawan dan (4) Perencanaan untuk pengembangan karyawan, untuk memastikan organisasi mempunyai pasokan personel berpengalaman dan mampu secara tetap.
- Ini dapat dicapai dengan analisis: (a) faktor-faktor internal, seperti kebutuhan keterampilan yang ada sekarang dan yang diharapkan, lowongan dan perluasan departemen serta pengurangan dan (b) faktor-faktor di lingkungan, seperti pasar tenaga kerja. Penggunaan komputer untuk membina dan memperthankan informasi mengenai semua karyawan membuat organisasi dapat lebih efisien dalam perencanaan sumber daya manusia.

B. Recruitmen (Perekrutan/Penarikan)

- Penarikan (*recruitment*) berkenaan dengan pencarian dan penarikan sejumlah karyawan potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, atau dengan kata lain, berhubungan dengan pengadaan/mengembangkan calon-calon personalia sejalan dengan rencana sumber daya manusia.
- Perekrutan adalah upaya perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diperlukan sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam perencanaan tenaga kerja
- Menurut Anonimus, perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan, antara lain: Jumlah produksi, Ramalan-ramalan usaha, Perluasan perusahaan, Perkembangan teknologi, Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta Perencanaan karier tenaga kerja/pegawai.
- Penentuan dasar perekrutan harus ditetapkan terlebih dahulu agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut dan *Job specification* harus diuraikan secara terinci & jelas.
- Penentuan sumber-sumber perekrutan, bisa bersumber dari internal (SDM berasal dari dalam perusahaan) dan eksternal (SDM berasal dari luar perusahaan) perusahaan.
- Metode-metode perekrutan di bagi menjadi dua, yaitu:
 - a. Metode Tertutup, yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.
 - b. Metode Terbuka, dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat.
- Metode penarikan adalah: pengiklanan di surat kabar dan jurnal profesional, *leasing* (penggunaan tenaga honorer) / agen tenaga kerja, berita lisan yang tersebar, penarikan melalui kunjungan ke lembaga-

lembaga pendidikan, kantor-kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan komputer.

- Kendala-kendala perekrutan, antara lain: (a) Kebijakan-kebijaksanaan organisasi, (b) Persyaratan-persyaratan jabatan, (c) Metode pelaksanaan perekrutan, (d) Kondisi pasar tenaga kerja, (e) Soliditas perusahaan dan (f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal.

C. Seleksi

- Seleksi adalah proses dimana organisasi memutuskan apakah akan menawarkan pekerjaan atau tidak dan calon memutuskan apakah akan menerima tawaran atau tidak.
- Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya qualified. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.
- Tujuan seleksi penerimaan karyawan adalah sebagai berikut : karyawan yang qualified dan potensial; jujur dan berdisiplin; cakap dengan penempatan yang tepat; terampil dan bersemangat dalam bekerja; memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan; dapat bekerja sama; dinamis dan kreatif; inovatif dan bertanggung jawab; loyal dan berdedikasi tinggi; mudah dikembangkan dimasa akan datang; bekerja secara mandiri; karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu; mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan.
- Langkah-langkah dalam pelaksanaan seleksi meliputi beberapa kegiatan, yaitu seleksi surat-surat lamaran; pengisian blanko lamaran; daftar riwayat hidup; pemeriksaan referensi; wawancara pendahuluan; test penerimaan, meliputi *Physical Test* (Medical Test), *Academic Test* (Knowledge Test), dan *psychological test*; tes psikologi, jenis-jenisnya antara lain : tes kecerdasan, kepribadian, bakat, minat, prestasi dll; tes kesehatan; wawancara akhir atasan langsung (manajer/penyelia) dan kemudian memutuskan diterima atau ditolak.

D. Pengenalan / Orientasi atau Sosialisasi

- Tahap orientasi (dikenal sebagai tahap induksi), merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.
- Orientasi atau sosialisasi ialah suatu program yang didesain untuk membantu orang yang terpilih menyesuaikan diri dengan mulus ke dalam organisasi. Pendetang baru diperkenalkan kepada para rekan sekerja, terbisaa dengan tanggung jawabnya, dan diberi tahu mengenai budaya organisasi, kebijakan dan harapan yang bersangkutan dengan tingkah laku karyawan.
- Kegiatan orientasi meliputi: pengenalan sederhana dengan karyawan lama, pemberian informasi mengenai kebijakan-kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial), prosedur-prosedur kerja, gambaran umum sejarah dan sifat perusahaan, serta manfaat-manfaat yang diperoleh karyawan baru.
- sosialisasi menyampaikan tiga macam informasi, yaitu: (1) informasi umum mengenai kerja rutin sehari-hari, (2) tinjauan sejarah organisasi, tujuan, operasi dan produk atau jasa disamping bagaimana pekerjaan karyawan memberikan kontribusi pada kebutuhan organisasi dan (3) presentasi terperinci kebijakan organisasi, peraturan kerja dan tunjangan karyawannya.

- Tujuan orientasi menurut Anonimus adalah *untuk* membantu karyawan baru, membuat penyesuaian yang mulus di tempat kerja mereka. Untuk melakukan hal itu, dibutuhkan program orientasi yang terencana dan dilaksanakan dengan baik yang akan :
 - Mengurangi tingkat kegelisahan karyawan
 - Mendorong sikap positif terhadap organisasi
 - Menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tidak tertangani pada saat perekrutan.
 - Memperkuat dan menetapkan ekspektasi kerja yang realistis.

E. Pelatihan dan Pengembangan

- Program pelatihan adalah proses yang didesain untuk mempertahankan atau memperbaiki prestasi kerja saat ini. Sedangkan program pengembangan adalah proses mendesain untuk pengembangan keterampilan yang perlu demi aktivitas pekerjaandi masa depan.
- Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin. Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada.
- Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya.
- Pelatihan dan pengembangan, keduanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi. Pelatihan didesain untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan yang sekarang; program pengembangan didesain untuk menyiapkan karyawan sebelum dipromosikan.
- Tujuan pelatihan di tempat kerja, baik karyawan baru ataupun karyawan lama, adalah untuk memastikan adanya kesesuaian antara persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan dengan ketrampilan serta kompetensi karyawan.
- Secara garis besar, program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu *on the job* dan *off the job*. Metode *on the job* bisa berupa kegiatan-kegiatan, seperti: (1) *coaching*, program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. (2) *planned progression*, program berupa pemindahan tenaga kerja ke bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda. (3) *job rotation*, pemindahan tenaga kerja ke bagian-bagian yang berbeda dan tugas yang berbeda. (4) *temporary task*, pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode tertentu. (5) program penilaian prestasi atau performance appraisal.
- Adapun metode *off the job* yang dapat dilakukan antara lain: (1) *executive development programme*, program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar perusahaan.

(2) *laboratory training*, program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan. (3) *organizational development*, program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai berbagai cara memajukan perusahaan.

F. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi

- Penilaian prestasi kerja dan kompensasi berisi tentang kegiatan membandingkan prestasi kerja seseorang dengan standar atau tujuan yang dikembangkan untuk posisi orang tersebut. Prestasi yang rendah mungkin menandakan perlunya tindakan korektif, seperti pelatihan tambahan, demosi atau PHK. Sedangkan prestasi yang tinggi mungkin menghasilkan penghargaan, seperti kenaikan gaji, bonus atau promosi.
- Penilaian prestasi kerja dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu informal ataupun formal. Penilaian secara informal, prosesnya berlangsung secara terus-menerus dalam menyampaikan informasi kepada bawahan mengenai sistemkerja mereka. Proses ini memberikan umpan balik kepada karyawan informasi mengenai seberapa baik mereka melakukan pekerjaannya untuk organisasi.
- Penilaian sistematis formal dibuat untuk memberi nilai prestasi kerja, untuk mengetahui mereka yang pantas mendapat kenaikan gaji atau promosi dan mengenal mereka yang memerlukan pelatihan lebih lanjut. Penilaian ini bertujuan untuk memberitahu karyawan secara formal bagaimana nilai prestasinya, menentukan karyawan mana yang berhak mendapat kenaikan gaji, mengetahui karyawan mana yang memerlukan pelatihan tambahan dan menentukan calon yang dapat dipromosikan.
- Kompensasi umumnya terkait dengan penghargaan dalam bentuk uang atau sejenisnya yang seringkali dinamakan secara insentif. Program yang diperlukan oleh perusahaan terkait dengan pemberian kompensasi ialah yang terkait dengan: (1) tingkat upah atau pendapatan (*wage-levels*), berapa pendapatan yang akan diberikan kepada tenaga kerja tersebut sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. (2) struktur penggajian (*wage-structure*), yaitu tingkatan-tingkatan upah yang akan diberikan perusahaan tersebut. (3) pengupahan secara individual (*individual-wage decision*), pengupahan individual ini memberikan kejelasan untuk setiap individu mengenai kompensasi yang akan diterimanya jika bekerja dengan tingkat pengorbanan yang berbeda-beda.

G. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

- Ini merupakan langkah terakhir dalam manajemen SDM. Langkah ini pada dasarnya upaya untuk memelihara tenaga kerja agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis perusahaan. Produktivitas, efektivitas dan efisiensi merupakan kunci yang senantiasa diharapkan dapat diperlihatkan oleh tenaga kerja. Tetapi kenyataannya tidak semua tenaga kerja melakukan hal tersebut. Hal ini dikarenakan oleh faktor internal dan eksternal tenaga kerja sangat mempengaruhi performa tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan melakukan beberapa program untuk tetap memastikan tenaga kerjanya senantiasa sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan.
- Di antara program tersebut ialah promosi, demosi, transfer ataupun separasi. Promosi ialah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara struktural dalam organisasi perusahaan. Demosi ialah penurunan tenaga kerja ke bagian kerja yang lebih rendah dikarenakan

kualitas performa tenaga kerja yang menurun. Transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian lain, yang diharapkan tenaga kerja tersebut bisa lebih produktif. Separasi merupakan upaya perusahaan untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu ke lingkungan kerja lain.

- Promosi, transfer, demosi dan PHK mencerminkan nilai seorang karyawan bagi organisasi. Karyawan berprestasi tinggi dapat dipromosikan atau ditransfer untuk membantu mengembangkan keterampilan mereka, sedangkan karyawan berprestasi rendah mungkin didemosikan, ditransfer ke posisi yang kurang penting, atau bahkan PHK. Pilihan apapun pasti akan mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

H. Evaluasi Kerja

Dilakukan dengan membandingkan antara pelaksanaan kerja perseorangan dengan standar-standar atau tujuan-tujuan yang dikembangkan bagi posisi tersebut. Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi. Dari sini diusahakan untuk memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur, Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja serta memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

I. Reward

Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivator untuk pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Masalah ini penting, karena upah/gaji merupakan suatu ukuran nilai atau karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Dengan ini para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Disamping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional sebagian datang dari kompensasi. Pendapatan karyawan adalah bagian terbesar dari daya belinya yang digunakan untuk membeli barang-barang dan jasa hasil produksi perusahaan.

J. Perencanaan Karir/ suksesi

Mencakup transfer (promosi, demosi atau lateral), penugasan kembali, pemecatan, pemberhentian atau pensiun. Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) di antara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah: Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya; dan memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan

TEORI MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

Teori Motivasi

Di kalangan para teoritikus dan praktisi manajemen telah mengetahui bahwa masalah motivasi bukanlah masalah yang mudah, baik memahaminya apalagi menerapkannya. Akan tetapi yang jelas ialah dengan motivasi yang tepat karyawan

akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran, maka kepentingan pribadi atau anggota akan terpelihara pula. Menurut Hilgard dan Atkinson, tidaklah mudah untuk menjelaskan dan memahami motivasi sebab :

- Pernyataan motif antar orang adalah tidak sama, budaya yang berbeda akan menghasilkan ekspresi motif yang berbeda pula.
- Motif yang tidak sama dapat diwujudkan dalam berbagai perilaku yang tidak sama.
- Motif yang tidak sama dapat diekspresikan melalui perilaku yang sama.
- Motif dapat muncul dalam bentuk-bentuk perilaku yang sulit dijelaskan
- Suatu ekspresi perilaku dapat muncul sebagai perwujudan dari berbagai motif

Manajer mampu membeli waktu karyawan, manajer dapat membeli kemampuan fisik karyawan namun manajer tidak dapat membeli antusiasme, inisiatif, kesetiaan, penyerahan hati jiwa dan akal budinya. Hal ini menggambarkan bahwa motivasi adalah lebih inklusif dari sekedar aplikasi berbagai peralatan atau cara tertentu untuk mendorong peningkatan keluaran. Motivasi adalah juga filsafat atau pandangan hidup yang dibentuk berdasar kebutuhan dan keinginan karyawan. Jadi penting untuk diperhatikan oleh para manajer bahwa teori motivasi harus digunakan secara bijaksana. Manajer yang mampu melihat motivasi sebagai sistem yang mencakup individu, pekerjaan dan situasi kerja, serta mampu memahami hubungan antara insentif, motivasi dan produktivitas, maka seorang manajer akan pula mampu memperkirakan perilaku bawahan dan pada akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

A. Pandangan motivasi dalam organisasi

Terlebih dahulu harus diketahui mengenai motif yang ada pada manusia sebagai faktor pendorong dari perilaku manusia.

- Motif Status (Status Motive)
Merupakan kebutuhan manusia untuk mencapai atau menduduki tingkat tertentu di dalam sebuah kelompok, organisasi atau masyarakat.
- Motif Berprestasi
Merupakan keinginan atau kehendak untuk menyelesaikan suatu tugas secara sempurna, atau sukses didalam situasi persaingan). Setiap orang mempunyai kadar (needs for achievement) yang berlainan tergantung dari Karakteristik masing-masing orang.
- Motif Kekuasaan
Merupakan kebutuhan manusia untuk memanipulasi manusia lain melalui keunggulan-keunggulan yang dimilikinya. Clelland menyimpulkan bahwa motif kekuasaan dapat bersifat negatif atau positif. Motif kekuasaan yang bersifat negatif berkaitan dengan kekuasaan seseorang. Sedangkan motif kekuasaan yang bersifat positif berkaitan dengan kekuasaan social (power yang dipergunakan untuk berpartisipasi mencapai tujuan kelompok).
- Motif Untuk Bergabung
Menurut Schachter motif untuk bergabung dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk berada bersama orang lain. Kesimpulan ini diperoleh oleh Schachter dari studinya yang mempelajari hubungan antara rasa takut dengan kebutuhan berafiliasi.
- Motif Keamanan (Security Motive)
Merupakan kebutuhan untuk melindungi diri dari hambatan atau gangguan yang akan mengancam keberadaannya. Di dalam sebuah perusahaan misalnya, salah satu cara untuk menjaga agar para karyawan merasa aman di

hari tuanya kelak, adalah dengan memberikan jaminan hari tua, pesangon, asuransi, dan sebagainya.

Beberapa Model Motivasi:

1. Model Tradisional

Model tradisional berhubungan dengan Frederick Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Model ini menyatakan bahwa manajer menentukan bagaimana pekerjaan harus dilakukan serta digunakannya sistem pengupahan insentif untuk memotivasi pekerja agar lebih banyak berproduksi karena lebih banyak menerima penghasilan. Pandangan tradisional menganggap bahwa pekerja pada dasarnya malas dan hanya akan dapat dimotivasi dengan penghargaan yang berwujud uang.

2. Model Hubungan Manusiawi

Elton Mayo, seorang peneliti hubungan manusiawi, menemukan bahwa kontak-kontak sosial karyawan pada pekerjaannya adalah juga penting, dan bahwa kebosanan serta tugas yang bersifat mengulang ialah faktor pengurang motivasi. Selain itu, manajer dapat memotivasi bawahannya melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial mereka serta berusaha membuat mereka merasa berguna dan penting. Bawahan diberi kepercayaan untuk membuat keputusan sendiri dalam pekerjaannya. Perhatian dari model ini lebih besar diarahkan pada kelompok-kelompok kerja organisasi formal.

3. Model Sumber Daya Manusia

Mc Gregor dan Maslow serta peneliti lain seperti Argyris dan Likert, melontarkan kritik kepada model hubungan manusiawi dan mengemukakan pendekatan yang intinya, motivasi didasarkan tidak hanya pada uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti. Mereka mengemukakan bahwa karyawan lebih menyukai pemenuhan kepuasan yang berasal dari prestasi kerja yang baik. Jadi para karyawan dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas.

B. Teori pendukung Motivasi

Teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu: (1) *Teori-teori petunjuk (prescriptive theories)*, yang mengemukakan *bagaimana memotivasi* para karyawan. Teori ini didasarkan pada pengalaman coba-coba. Dalam buku ini teori tersebut tidak akan dibahas lebih lanjut. (2) *Teori-teori isi (content theories)*, disebut juga *teori-teori kebutuhan (need theories)*, adalah berkenaan dengan pertanyaan *apa penyebab-penyebab perilaku* atau memusatkan pada pertanyaan "apa" dari motivasi. (3) *Teori-teori proses (process theories)*, berkenaan dengan *bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan* atau menjelaskan aspek "bagaimana" dari motivasi.

1. Teori Kebutuhan

Pandangan-pandangan terhadap teori ini yang sangat terkenal antara lain dipaparkan berikut ini:

Teori Hirarki Kebutuhan

Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerja dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Teori ini didasarkan pada tiga asumsi dasar, sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, mulai dari hirarki kebutuhan yang paling dasar sampai ke kebutuhan yang paling kompleks.
- 2) Keinginan untuk memenuhi kebutuhan dapat mempengaruhi seseorang.
- 3) Kebutuhan yang lebih tinggi berfungsi sebagai motivator apabila kebutuhan pada hirarki yang lebih rendah paling tidak telah terpenuhi secara minimal.

**KEBUTUHAN UNTUK
AKTUALISASI DIRI**

**KEBUTUHAN UNTUK
DIHARGAI**

**KEBUTUHAN UNTUK DICINTAI DAN
DISAYANGI**

**KEBUTUHAN AKAN RASA AMAN DAN
TENTRAM**

KEBUTUHAN FISIOLOGIS DASAR

Gambar. Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow, setiap individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

Dalam suatu perusahaan, kebutuhan-kebutuhan tersebut di atas diterjemahkan sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis dasar: gaji, makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas-fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja.
- Kebutuhan akan rasa aman: lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan/posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.
- Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi: interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain.
- Kebutuhan untuk dihargai: pemberian penghargaan atau *reward*, mengakui hasil karya individu.
- Kebutuhan aktualisasi diri: kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita-cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Teori ERG

Sebagaimana halnya dengan teori hirarkhi kebutuhan, teori ERG Daro Clayton Alderfer, juga menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam satu hirarkhi. Kalau teori hirarkhi kebutuhan dari Maslow menganggap bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima hirarkhi maka teori ERG menganggap bahwa kebutuhan manusia memiliki tiga hirarkhi kebutuhan. Ketiga kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan akan eksistensi, kebutuhan akan keterikatan, dan kebutuhan akan pertumbuhan.

1. Keberadaan (Existence), yang tergolong dalam kebutuhan ini adalah sama dengan tingkatan 1 dan 2 dari teori Maslow. Dalam perspektif organisasi,

- kebutuhan-kebutuhan yang dikategorikan kedalam kelompok ini adalah : gaji, insentif, kondisi kerja, keselamatan kerja, keamanan, jabatan.
2. Kebutuhan hubungan/keterikatan (*Relatedness*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan 2, 3 dan 4 dari teori Maslow, hubungan dengan atasan, hubungan dengan kolega, hubungan dengan bawahan, hubungan dengan teman, hubungan dengan orang luar organisasi.
 3. Pertumbuhan (*Growth*), adalah meliputi kebutuhan-kebutuhan pada tingkat 4 dan 5 dari teori Maslow, bekerja kreatif, inovatif, bekerja keras, kompeten, pengembangan pribadi.

Teori Dua Faktor (Teori Herzberg)

Teori dua faktor dikemukakan oleh Herzberg, yang dihasilkan dari suatu penelitian terhadap 200 orang akuntan dan insinyur. Dari hasil penelitian tersebut Herzberg menyimpulkan dua hal atau dua faktor, yaitu: faktor *ekstrinsik*, merupakan pekerjaan yang dapat mengurangi dan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah tetapi tidak dapat dipakai untuk memotivasi. Faktor-faktor ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi : (1) Upah, (2) Kondisi kerja, (3) Keamanan kerja, (4) Status, (5) Prosedur perusahaan, (6) Mutu penyeliaan, (7) Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan, dan bawahan. Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat "tidak ada kepuasan", kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor hygiene. Sedangkan faktor *intrinsik* merupakan motivasi positif yang dapat memotivasi pekerja dalam melaksanakan keinginan manajer. pekerjaan. Faktor Intrinsik meliputi : (1) Pencapaian prestasi, (2) Pengakuan, (3) Tanggung Jawab, (4) Kemajuan, (5) Pekerjaan itu sendiri, (6) Kemungkinan berkembang

Teori Kebutuhan Mc Clelland

Mc Clelland meneliti bahwa ada tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- a. *Kebutuhan Akan Prestasi*
- b. *Kebutuhan Akan Afiliasi*
- c. *Kebutuhan Akan Kekuasaan*

Selanjutnya, David McClelland mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu : (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistis, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2. Teori Proses

Kalau dalam teori kepuasan dari motivasi pembahasan dipusatkan pada apa yang memotivasi seseorang, maka dalam teori proses difokuskan pada "bagaimana" (perilaku) motivasi itu terjadi.

Teori Pengharapan

Banyak teori proses modern yang penting yang didasarkan pada apa yang disebut teori pengharapan. Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan: para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalangkan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil alternatif dari perilakunya. Sebagai contoh bila seorang karyawan mengharapkan bahwa menyelesaikan pekerjaan pada waktunya akan memperoleh

penghargaan, maka dia akan termotivasi untuk memenuhi sasaran itu. Menurut Victor Vroom, orang dapat dimotivasi untuk bekerja bila mereka: 1) Mengharapkan usaha-usaha yang apabila ditingkatkan akan mengarahkan ke balas jasa tertentu, dan 2) Menilai balas jasa sebagai hasil dari usaha-usaha mereka. Teori ini mengandung berbagai kesulitan dalam penerapannya namun penemuan sejenis lainnya menunjukkan konsistensi dalam hal adanya pengaruh hubungan sebab akibat antara penghargaan, prestasi dan penghargaan seperti pengupahan atau kenaikan pangkat.

Pembentukan Perilaku

BF. Skinner mengemukakan pendekatan lain terhadap motivasi yang dapat mempengaruhi dan merubah perilaku kerja, yaitu: teori pembentukan perilaku atau sering disebut dengan istilah lain seperti *behavior modification*, *positive reinforcement* dan *skinnerian conditioning*. Pendekatan ini didasarkan atas hukum pengaruh yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti dengan konsekuensi pemuasan cenderung diulang, sedangkan perilaku yang diikuti konsekuensi hukuman cenderung tidak dilakukan.

Terdapat empat teknik yang dapat digunakan manajer untuk mengubah perilaku bawahannya, antara lain: 1) Penguatan positif, yang berarti sebagai penguat primer, seperti minuman atau makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguat sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang. 2) Penguatan negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di masa datang. 3) Pemadaman, dilakukan dengan peniadaan penguatan. 4) Hukuman, melalui manajer mencoba mengubah perilaku bawahan yang tidak tepat dengan pemberian konsekuensi negatif.

Teori Porter – Lawler (teori penghargaan)

Model Porter Lawler adalah teori penghargaan dari motivasi dengan versi orientasi masa datang dan juga menekankanantisipasi tenggap atau hasil. Secara teknik model ini berjalan sebagai berikut:

1. Nilai penghargaan yang diharapkan karyawan, dikombinasikan dengan
2. Persepsi orang tersebut tentang usaha yang mencakup probabilitas dari pencapaian penghargaan, untuk menyebabkan atau menimbulkan
3. Suatu tingkat usaha tertentu, yang dikombinasikan dengan
4. Kemampuan sifat-sifat karyawan, dan
5. Persepsinya mengenai kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan, untuk mencapai
6. Tingkat prestasi yang diperlukan atau disyaratkan untuk menerima penghargaan-penghargaan pada penyelesaian tugas, dan
7. Penghargaan manajemen bagi pencapaian prestasi yang diinginkan, serta
8. Persepsi individu mengenai keadilan dari penghargaan yang diterima ditambah perasaan yang dihasilkan dari prestasinya menghasilkan, dan
9. Tingkat kepuasan yang dialami oleh karyawan.

Teori Keadilan

Teori ini menyatakan bahwa orang akan cenderung membandingkan antara 1) Masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, dengan 2) Hasil-hasil (penghargaan) yang mereka terima. Hal ini juga berarti sama seperti mereka membandingkan balas jasa yang diterima karyawan lain dengan yang diterima dirinya untuk pekerjaan yang sama. Bagi manajer, teori keadilan memberikan implikasi bahwa penghargaan sebagai motivasi kerja harus diberikan sesuai, dirasa adil oleh individu-individu yang bersangkutan.

Kepemimpinan

A. Definisi & Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang berbeda pula. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan. Menurut Griffin dan Ebert, kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lindsay dan Patrick dalam membahas "Mutu Total dan Pembangunan Organisasi" mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya merealisasikan tujuan perusahaan dengan memadukan kebutuhan para individu untuk terus tumbuh berkembang dengan tujuan organisasi. Peterson *at.all* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi ini, yakni: *Pertama*, kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menekankan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. *Kedua*, kepemimpinan menyangkut sesuatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan para bawahan/anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung. *Ketiga*, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan, pemimpin dapat juga menanamkan pengaruhnya. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan namun juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan lebih erat kaitannya dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Fungsi penggerakan mencakup kegiatan memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, dan bentuk-bentuk pengaruh pribadilainnya. Fungsi tersebut juga dianggap sebagai tindakan mengambil inisiatif dan mengarahkan pekerjaan yang perlu dilaksanakan dalam sebuah organisasi.

Domingo, dalam membahas kepemimpinan yang berkualitas (*quality leadership*) mengemukakan bahwa manajemen tingkat puncak harus kokoh berinisiatif untuk mengedepankan pentingnya kepemimpinan kualitas. Pimpinan puncak harus mendorong seluruh pegawai dan harus menjadi teladan. Segala pikiran dan perkataannya harus merefleksikan filosofi kualitas yang diterapkan perusahaan. Pimpinan puncak harus berpikir dan bertindak demi kualitas dalam segala situasi dan bersedia mendengarkan siapa pun, bahkan dari seseorang yang berada di tingkat paling bawah, yang mau menyumbangkan pendapatnya untuk peningkatan kualitas. Domingo mengartikan kualitas sebagai "melakukan sesuatu yang benar secara benar sejak awal" ("doing the right thing right the first time"). Domingo juga mengatakan bahwa "menghendaki kualitas berarti berbuat baik untuk melayani konsumen".

Maka dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau

melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana dengan tujuan perusahaan. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan eksternal. Kepemimpinan adalah bagian penting dari manajemen, namun tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan suatu proses, kemampuan, seni atau upaya yang dimiliki seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain (pengikut) agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran tertentu, pada waktu tertentu.

B. Gaya Kepemimpinan

Pola tindakan kepemimpinan secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan para pegawainya disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat keterampilan dan sikap politik. Terlebih dahulu akan dibahas dampak asumsi terhadap gaya kepemimpinan. Tahun 1957, Douglas Mc Gregor, menyatakan argumentasi yang meyakinkan bahwa tindakan manajemen umumnya secara langsung mengalir dari apapun teori perilaku manusia yang dianut oleh manajer. Alasannya ialah filsafat manajemen mengendalikan praktek, antara lain: praktek manajemen kepegawaian, pengambilan keputusan, praktek operasional dan bahkan desain organisasi, yang mengalir dari asumsi perilaku manusia. Asumsi itu boleh jadi tersirat ketimbang tersurat tetapi hal itu dapat disimpulkan dari tindakan yang dilakukan manajer.

Teori kepemimpinan biasanya dilandaskan pada Teori X dan Y. Teori X ialah perangkat asumsi tradisional tentang manusia. Teori X mengasumsikan bahwa orang-orang pada prinsipnya tidak suka bekerja dan akan berusaha menghindarinya apabila mungkin. Mereka berusaha melakukan tindakan pembatasan kerja, kurang ambisi dan akan menghindari tanggungjawab sedapat mungkin. Mereka relatif berorientasi pada diri sendiri, tidak peduli dengan kebutuhan organisasi dan menolak perubahan. Imbalan yang umum diberikan organisasi tidak cukup untuk mengatasi ketidaksukaan mereka untuk bekerja, jadi satu-satunya cara yang dapat menjamin adanya prestasi pegawai adalah dengan memaksa, mengendalikan dan mengancam mereka. Meskipun manajer mungkin menyangkal bahwa mereka menganut pandangan seperti ini tentang manusia, tindakan mereka sangat menunjukkan bahwa asumsi mereka tentang pegawai ialah teori X.

Sedangkan teori Y menyiratkan pendekatan yang lebih manusiawi dan suportif dalam mengelola orang-orang. Teori Y berasumsi bersama bahwa pada orang-orang pada dasarnya tidak berpembawaan malas. Penampilan yang menunjukkan kesan seperti itu merupakan hasil dari pengalaman mereka dengan organisasi tetapi apabila pimpinan dapat menyediakan lingkungan yang sesuai untuk menyalurkan potensi mereka, maka bekerja pada dasarnya sama dengan bermain atau istirahat bagi mereka. Mereka akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan apabila mereka merasa terkait dengan tujuan itu. Peran pimpinan adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan.

Mc Gregor menyatakan, bahwa pimpinan telah mengabaikan berbagai fakta tentang manusia. Pimpinan selama ini menganut perangkat asumsi yang ketinggalan zaman tentang manusia karena mereka menganut asumsi teori X sedangkan fakta menunjukkan orang-orang cenderung condong pada asumsi teori Y. Orang-orang memang tidak sama dan perbedaan itu cukup penting sehingga beberapa ada yang menunjukkan kesesuaian dengan teori X. Akan tetapi hampir semua pegawai memiliki potensi tertentu dari teori Y untuk berkembang. Oleh karenanya demikian kata Mc Gregor, pemimpin perlu mengubah ke teori yang seluruhnya baru dalam mengelola orang-orangnya yaitu teori Y.

Griffin dan Ebert mengemukakan 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu: (1) gaya otokratik (*autocratic style*), (2) gaya demokratik (*democratic style*), dan (3) gaya bebas terkendali (*free-rein style*).

Pemimpin dengan gaya **otokratik** pada umumnya memberikan perintah dan meminta bawahan untuk mematuhi. Para komandan militer di medan perang umumnya menerapkan gaya ini. Pemimpin yang menerapkan gaya ini tidak memberikan cukup waktu kepada para bawahan untuk bertanya dan hal ini lebih sesuai pada situasi yang memerlukan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini juga cocok untuk diterapkan pada situasi di mana pimpinan harus cepat mengambil keputusan sehubungan adanya desakan para pesaing. Gaya otokratik ini tidak selalu jelek seperti persepsi orang selama ini. Untuk menghadapi anggota tim yang malas, tidak disiplin, susah diatur, dan selalu menjadi *trouble maker*, gaya kepemimpinan otokratik sangat tepat untuk digunakan oleh seorang ketua tim.

Pemimpin dengan gaya **demokratik** pada umumnya meminta masukan kepada para bawahan/stafnya terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan, namun pada akhirnya menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan. Sebagai contoh, seorang manajer teknik di bagian produksi melontarkan gagasannya terlebih dahulu kepada kelompok yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut untuk mendapatkan tanggapan dan atau masukan sebelum mengambil keputusan.

Pemimpin dengan gaya **bebas terkendali** pada umumnya memposisikan dirinya sebagai konsultan bagi para bawahannya dan cenderung memberikan kewenangan kepada para bawahan untuk mengambil keputusan. Dengan gaya ini seorang pemimpin lebih menekankan kepada unsur keyakinan bahwa kelompok pekerja telah dapat dipercaya karena seringnya menyampaikan pendapat dan gagasannya, telah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan mengetahui bagaimana mengerjakannya sehingga pemimpin hanya *tut wuri handayani* (*broad based management*). Ketiga gaya kepemimpinan tersebut dapat digunakan oleh seorang ketua tim sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Situasi di sini meliputi waktu, tuntutan pekerjaan, kemampuan bawahan, pimpinan, teman sekerja, kemampuan dan harapan-harapan bawahan, serta kematangan bawahan.

REFERENSI

- Arbono Lasmahadi. 2002. *Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi*. Jakarta Siagian, Keith Davis & John W. Newstrom.1993. *Perilaku dalam Organisasi*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara Jakarta.
- W. David Downey & Steven P. Erickson. 1992. *Manajemen Agribisnis*. Edisi kedua. Penerbit Erlangga

PROPAGASI**A. Latihan dan Diskusi (Propagasi vertical dan Horizontal)**

1. Berikan contoh nyata struktur organisasi (beserta *job description*) dan departementalisasi pada usaha agribisnis yang saudara kembangkan. Jelaskan.
2. Berdasar usaha agribisnis yang saudara kembangkan, lakukanlah rancangan proses/ SOP (*Standart Operational Procedure*) dalam MSDM, yang meliputi:
 - a. Perencanaan SDM
 - b. Rekrutmen
 - c. Seleksi
 - d. Orientasi atau sosialisasi
 - e. Pelatihan dan pengembangan
 - f. Penilaian prestasi kerja dan kompensasi
 - g. Pemanfaatan sumber daya manusia (Promosi, transfer, demosi dan PHK)

B. Pertanyaan (Evaluasi mandiri)

1. Dalam rangka menunjang efektifitas dalam MSDM, motivasi SDM sangat diperlukan. Jelaskan Teori Motivasi Maslow (beserta bagan / hierarki teori kebutuhan).
2. Dalam MSDM, untuk mengatur pengorganisasian dikenal dengan struktur organisasi dan departementalisasi. Jelaskan beserta bagan.