

BAB 2

LANDASAN TEORI dan KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang – orang yang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi (Samsudin 2006,p.20).

Tanpa orang – orang yang memiliki keahlian atau kompetensi maka mustahil bagi suatu organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya, karena sumber daya manusia inilah yang dapat membuat seluruh sumber daya lainnya berjalan dan berfungsi secara baik, karena berdasarkan pendapat Samsudin (2006,p.20), bahwa manusia atau sumber daya manusia adalah asset yang paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan serta dimaksimalkan. Adanya signifikansi antara sumber daya manusia akan menghasilkan sebuah fakta bahwa manusia merupakan elemen yang terpenting, yang senantiasa ada di dalam perusahaan atau organisasi. Merekalah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin (2006, p22) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Menurut Rivai (2004, p1) manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil

penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang manusia bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2005, p4), Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai kebijakan dan praktek yang melibatkan aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen termasuk dalam merekrut, menyeleksi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian.

Menurut Susilo (2002, p4), manajemen sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan – tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mempekerjakan orang – orang yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Kemudian menurut Samsudin (2006, p23), terdapat hal yang esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Terdapat empat hal penting berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan.
- Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus tetapi manajemen secara keseluruhan.
- Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan.
- Terdapat aksentuasi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator.

Sehingga dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh perusahaan demi memaksimalkan dan menjaga sumber daya

manusia yang mereka miliki. Oleh karena itu, pada era global seperti dewasa ini aktivitas pengelolaan sumber daya manusia secara efektif akan semakin meningkat pada semua jenis dan jenjang organisasi atau perusahaan.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2004, p8) memiliki empat sasaran. Keempat sasaran yang relative umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan, keempat sasaran itu adalah:

1. Sasaran Perusahaan

Sasaran ini untuk mengenali manajemen SDM dalam rangka memberikan kontribusi atas efektivitas perusahaan. bahkan ketika deoartemen SDM secara formal didirikan untuk membantu manajer, mereja masih tetap bertanggung jawab atas kinerja karyawan.

2. Sasaran Fungsional

Sasaran ini mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Terkadang sumber daya dihabiskan ketika manajemen SDM kurang atau lebih canggih dibandingkan dengan kebutuhan – kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

3. Sasaran Sosial

Sasaran ini untuk tanggap secara etis maupun social terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut terhadap perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menggunakan sumber daya bagi kepentingan masyarakat yang tidak melalui cara – cara etis bisa menimbulkan

sejumlah kendala. Sasaran sosial antara lain meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

4. Sasaran Pribadi Karyawan

Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan – tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan – tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan. Sasaran pribadi karyawan harus mampu ditemukan bila mereka ingin dipertahankan dan dimotivasi. Selain itu, kinerja dan kepuasan karyawan bisa menurun dan mereka bisa hengkang dari perusahaan.

Menurut pendapat Samsudin (2006, p30), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang – orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, dan social. Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia dimulai dari penetapan tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, tujuan organisasi maupun tujuan fungsional, hingga target pemasaran. Secara spesifik, tujuan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah mengelola dan mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi, dimana dapat doartikan bahwa semua aktivitas manajemen sumber daya manusia berorientasi pada pengembangan dan pemanfaatan kompetensi karyawan. Secara sinergis, kompetensi individu akan membentuk kompetensi kelompok dimana akan mendorong terjadinya pembentukan kompetensi inti organisasi.

Kesimpulannya, tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengelola atau mengembangkan kompetensi inti organisasi agar organisasi mampu menjalankan misi dan mewujudkan visinya melalui pencapaian tujuan – tujuan organisasi yang direncanakan. Namun perlu digaris-bawahi bahwa pada kenyataannya tidak ada dua organisasi yang

menggunakan model manajemen sumber daya manusia yang identik. Setiap organisasi mempunyai budaya dan perilaku kerja yang berbeda – beda.

2.1.3 Aktivitas SDM

Manajemen SDM terdiri atas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM menurut Mathis dan Jackson (2006, p43) :

a. Perencanaan dan Analisis SDM

Melalui perencanaan SDM, manajer – manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang memengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal ini yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Pentingnya sumber daya manusia dalam daya saing organisasional harus disampaikan juga. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian efektifitas SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama di organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

b. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) memengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM. Sebagai contoh, rencana SDM yang strategis harus menjamin ketersediaan perbedaan individu – individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

c. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu – individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan. Proses seleksi berhubungan dengan pemilihan individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi tersebut.

d. Pengembangan SDM

Dimulai dari orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan – pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi – organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut. Menilai bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya merupakan fokus dari manajemen kinerja.

e. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikkan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

f. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Persoalan tradisional mengenai keselamatan fokus pada peniadaan kecelakaan di tempat kerja. Melalui fokus mengenai kesehatan yang lebih luas, manajemen SDM dapat membantu karyawan yang mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lain melalui program bantuan karyawan untuk mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih luas. Selain itu, keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat di tempat kerja.

g. Hubungan Karyawan dan Buruh atau Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengomunikasikan, dan meng-update kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama – sama tahu apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, hubungan serikat pekerja atau manajemen harus disampaikan dengan baik juga.

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum adalah tindakan – tindakan yang diambil untuk membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi. Berbagai kegiatan tersebut antara lain :

- Persiapan
- Seleksi

- Pengembangan
- Pemeliharaan
- Penggunaan

Menurut Dessler (2004, p2), kegiatan yang dilakukan MSDM meliputi :

- Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan setiap karyawan)
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon karyawan
- Memilih calon karyawan
- Mengarahkan dan melatih karyawan – karyawan baru
- Memberikan insentif dan keuntungan
- Menilai prestasi
- Berkomunikasi (mewawancarai, memberikan konseling, mendisiplinkan)
- Melatih dan mengembangkan para karyawan
- Membangun komitmen karyawan

Kegiatan – kegiatan yang ada dalam MSDM memiliki tanggung jawab yang besar terhadap sumber daya manusia yang nantinya akan menghasilkan aset yang berharga dari sebuah perusahaan. Salah satu pekerjaan yang sangat penting adalah mengatur upah dan gaji (memberikan kompensasi kepada karyawan) dan melatih serta mengembangkan karyawan. Oleh sebab itu, kedua hal ini sering diprioritaskan perusahaan dalam aktivitas MSDM.

2.1.4 Peran Manajemen SDM

Manajemen SDM memiliki empat peran menurut Mathis dan Jackson (2006, p43), yakni:

1. Peran strategis : sebagai kontributor bisnis
2. Peran operasional : mengatur sebagian besar aktivitas SDM
3. Peran penasehat karyawan : bertugas sebagai petugas moral
4. Peran administratif : fokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif

2.2 Kepemimpinan

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut Heidjrachman (2000, p217), pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan di dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan dengan bantuan orang lain.

Untuk lebih jelasnya berikut ini beberapa definisi yang di kemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan, diantaranya:

Menurut Hasibuan (2007, p170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Arep dan Tanjung (2003, p93) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda – beda menuju pencapaian tertentu.

Menurut Rivai (2004, p2), arti kepemimpinan sangatlah bervariasi sebanyak orang mencoba untuk mendefinisikannya. Namun Rivai menekankan menjadi beberapa definisi bahwa pada hakekatnya kepemimpinan adalah:

- Proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
- Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin dapat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal yang masing – masing dapat dibedakan.

Dari pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi dan membujuk orang – orang yang ada dalam lingkungannya, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.2.1 Ciri – ciri dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003, p290-291), ciri – ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian – penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social Maturity and Breadth*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsic.

4. Sikap – sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut – pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator – indikator.

Menurut Siagian (2002, p121), indikator – indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

- Iklim saling mempercayai
- Penghargaan terhadap ide bawahan
- Memperhitungkan perasaan para bawahan
- Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- Perhatian pada kesejahteraan bawahan

- Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang dipercayakan padanya
- Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

2.2.2 Visi Kepemimpinan

Menurut A.B Susanto (2007, pp5-10), sebuah visi berisi pernyataan yang singkat dan jelas mengenai tujuan organisasi dan bagaimana mencapainya pada suatu titik waktu di masa depan, sering dinyatakan dalam kata – kata atau istilah yang bersifat kompetitif. Visi adalah sebuah gambaran mengenai ujuan dan cita –cita dari masa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum disusun rencana bagaimana mencapainya. Visi tidak menerangkan secara spesifik mengenai cara –cara yang digunakan untuk mencapai cita – cita tersebut.

Seorang pemimpin harus mengkomunikasikan angan – angan dan mimpinya yang dapat membangkitkan harapan, menyulut semangat agar beranjak dari situasi masa kini, yang kadangkala pahit dan getir. Seorang pemimpin harus menyampaikan sebuah visi yang membuka jendela masa depan.

Kepemimpinan yang memberikan semangat yang secara konsisten mengartikulasi visi, didukung oleh orang – orang seperti contohnya para karyawan yang bekerja dengannya, memotivasi orang – orang tersebut untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Elemen – elemen dalam visi:

- Direction

Direction jika diterjemahkan memiliki pengertian yaitu arahan. Hubungannya dengan visi dan pimpinan adalah arah dari pimpinan membawa perusahaan.

- *Business competition*

Business competition adalah kompetisi dalam bisnis yang mempengaruhi terealisasinya sebuah visi

- *Resource utilization*

Resource utilization adalah bagaimana seorang pimpinan mempertimbangkan sumber daya yang dimilikinya. Jika dengan pertimbangan akan sumber daya, maka seorang pimpinan dapat menentukan hal – hal yang dibutuhkan dalam melaksanakan visi.

- *Benefactor*

Benefactor adalah pertimbangan dari pimpinan dalam melihat pihak mana yang diuntungkan, contohnya anggota organisasi dan stakeholders.

Manfaat dari visi yang jelas:

- Pemahaman yang lebih baik mengenai kondisi lingkungan di masa depan dimana perusahaan akan beroperasi
- Pemahaman yang lebih baik mengenai seperti apa seharusnya organisasi di masa depan dan meraih kesuksesan dalam lingkungan yang ada.
- Tujuan dan mimpi bersama yang berfungsi sebagai alat untuk membangun kerjasama tim dan memecahkan konflik
- Fokus yang lebih jelas pada hal – hal yang dianggap penting. Ini dapat menghindarkan perusahaan dari menghabiskan waktu yang berharga karena melakukan terlalu banyak hal
- Sebuah visi yang komprehensif akan membantu organisasi menyederhanakan proses pengambilan keputusan. Selain dalam pengambilan keputusan, visi juga dapat membantu membentuk, mengarahkan dan mengkoordinasikan perilaku para anggota organisasi atau perusahaan

- Visi dapat menjadi alat untuk mengukur kemajuan dan efektivitas bagi individu dan organisasi. Bagi individu, visi membantu membedakan hal – hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Bagi organisasi, visi memberikan kerangka kerja logis dimana setiap divisi atau pihak (contohnya para *stakeholders*) dapat menentukan sasaran.

2.2.3 Misi Kepemimpinan

Menurut A.B Susanto (2007, pp71-76), pernyataan misi yang baik harus secara akurat menjelaskan mengapa organisasi perlu ada dan apa yang diharapkan di masa depan. Pernyataan misi mengartikan sifat – sifat utama, nilai – nilai dan aktivitas perusahaan. Pernyataan juga harus mampu menumbuhkan keyakinan bagi para anggota organisasi, serta mampu pula mengekspresikan tujuan organisasi dengan cara yang dapat member inspirasi, komitmen, inovasi, dan keberanian.

Tujuan pernyataan misi:

- Memastikan adanya kesamaan tujuan dalam organisasi.
- Sebagai dasar untuk memotivasi pemanfaatan sumber daya perusahaan.
- Sebagai dasar atau standar bagi pengalokasian sumber daya organisasi.
- Untuk membangun sebuah iklim organisasi, misalnya untuk menentukan jenis operasi bisnis.
- Sebagai titik fokus untuk menentukan siapa saja yang dapat mengidentifikasi tujuan dan arah organisasi dan siapa saja yang tidak boleh melakukannya.
- Sebagai fasilitas untuk menerjemahkan tujuan dan arah organisasi ke dalam struktur kerja yang melibatkan perlimpahan tugas dan tanggung jawab kepada elemen – elemen yang ada dalam organisasi.

- Untuk menjelaskan secara spesifik tujuan dari organisasi dan penerjemahan tujuan tersebut ke dalam sasaran dalam sebuah cara dimana biaya, waktu, dan parameter kinerja dapat dinilai dan dikendalikan.

2.2.4 Jenis – jenis Pemimpin

Jenis – jenis pemimpin dalam Kartini Kartono (2006, p9):

- Pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi/lembaga ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memegang suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.
- Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena memiliki sejumlah kualitas maka mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

2.2.5 Sifat – sifat Pemimpin

Menurut Ordway Tead dalam tulisannya yang dikutip oleh Kartini Kartono (2006, p44), mengemukakan sepuluh sifat pemimpin, yaitu:

- Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*)
- Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*)
- Antusiasme (*enthusiasm*: semangat, kegairahan, kegembiraan dan *direction*)
- Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)
- Integritas (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)
- Penguasaan teknis (*technical mastery*)
- Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

- Kecerdasan (*intelligence*)
- Keterampilan mengajar (*teaching skill*)
- Kepercayaan (*faith*)

Sedangkan George R. Terry dalam bukunya "*Principles of Management*", 1964 yang dikutip oleh Kartini Kartono (2006, p47) menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:

- Kekuatan
- Stabilitas emosi
- Pengetahuan tentang relasi insane
- Kejujuran
- Objektif
- Dorongan pribadi
- Keterampilan berkomunikasi
- Kemampuan mengajar
- Keterampilan social
- Kecakapan teknis atas manajerial

2.2.6 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Tanggung jawab kepemimpinan menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat Miljus (2001, p218) menyatakan bahwa tanggung jawab pemimpin :

- a) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam arti kuantitas, kualitas, keamanan, dan sebagainya),
- b) Melengkapi para karyawan dengan sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c) Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.

- d) Memberikan susunan imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
- e) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g) Menilai pelaksanaan pekerja dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h) Menunjukkan perhatian kepada bawahan, yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dan mencapai tujuan organisasi tersebut secara harmonis, sehingga tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.2.7 Peranan Kepemimpinan

Menurut pendapat Stogill, yang dikutip oleh Sugandha (2001, p99), beberapa peranan yang harus dimiliki:

1. *Integration*, yaitu tindakan – tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan – tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian, penyebaran informasi (*transmission of information*).
3. *Product Emphasis*, yaitu tindakan – tindakan yang berorientasi pada *volume* pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fraternization*, yaitu tindakan – tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan – tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas – tugas.
6. *Evaluation*, yaitu tindakan – tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran – ganjaran atau hukuman – hukuman.
7. *Innitiation*, yaitu tindakan – tindakan yang menghasilkan perubahan – perubahan pada kegiatan organisasi.

8. *Domination*, yaitu tindakan – tindakan yang menolak pemikiran – pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

2.2.8 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2003, p303) adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Menurut Hersey dan Blanchard (2004, p114), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis, dan pemudahan perilaku.

Dari penjelasan diatas , dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut

2.2.9 Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Madura (2001, p224) ada tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya Otokrasi adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kekuasaan penuh untuk mengambil keputusan, para karyawan hanya memperoleh sedikit atau tidak memperoleh masukan. Sebagai contoh, jika para manajer yakin bahwa salah satu rencana manufaktur mereka senantiasa mendatangkan kerugian, mereka mungkin akan mekualitaska untuk menutup pabrik, tanpa meminta masukan dari para pekerja pabrik. Karena manajer otokratis mungkin meyakini bahwa para karyawan tidak dapat memberikan masukan, yang dapat berkontribusi pada suatu keputusan. Para karyawan ditugaskan untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajer dan tidak dianjurkan untuk bertindak kreatif.
2. Gaya bebas (*laissez-faire*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendelegasikan sejumlah wewenang kepada karyawan. Gaya ini merupakan lawan ekstrim dari gaya otokratis. Para manajer yang memberikan kebebasan, menyampaikan sasaran – sasaran pada karyawan, akan tetapi mengizinkan para karyawan memilih cara untuk menyelesaikan sasaran – sasaran tersebut. Sebagai caontoh, para manajer mungkin memberitahukan kepada para pekerja dalam suatupabrik manufaktur, ahwa kinerja panrik harus ditingkatkan dan kemudian mengizinkan para pekerja untuk melaksanakan suatu strategi peningkatan.
3. Gaya partisipatif (demokratis) adalah gaya kepemimpinan dimana para pemimpin memperoleh beberapa masukan dari karyawan, tetapi umumnya menggunakan wewangnya untuk mengambil keputusan. Gaya ini memerlukan komunikasi yang sering kali diasakan antara para manajer dan apra karyawan. Sebagai contoh, para manajer dari pabrik manufaktur mungkin akan mempertimbangkan gagasan dari apra pekerja, mengenai cara meningkatkan kinerja pabrik, akan tetapi para manajer akan membuat keputusan terakhir.

Menurut Kartono (2006, p27) gaya kepemimpinan 'sebagai suatu pola perilaku manajemen profesional yang dirancang untuk memadukan minat dan usaha pribadi serta organisasi untuk mencapai tujuan', ada tiga macam kepemimpinan:

1. Kepemimpinan Authoritarian (Authocratic)

Pemimpin mengutamakan kekuatan dari posisi formalnya:

- a) Kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
- b) Lebih menciptakan penyelesaian tugas
- c) Semua aktivitas ditentukan oleh atasan
- d) Komunikasi hanya satu arah yaitu kebawah saja

2. Kepemimpinan Partisipaty (Democratie)

- a) Melibatkan bawahan dalam perencanaan / pengambilan keputusan
- b) Lebih memperhatikan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi
- c) Menekankan dua hal yaitu bawahan dan tugas

3. Kepemimpinan *Laissez-faire*

Merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan yang pertama:

- a) Disini pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
- b) Manajer hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- c) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan dan mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

Menurut W.J Reddin dalam artikelnya *What Kind Of Manager*, dan dikutip oleh Wahjosumidjo (Dept.P&K, Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai,1982) sebagaimana dikutip oleh Kartini Kartono (2006, p34), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar yaitu:

- Berorientasi pada tugas (*task orientation*)
- Berorientasi hubungan kerja (*relationship orientation*)

- Berorientasi hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu:

- Tipe *deserter* (pembelok)
Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan.
- Tipe birokrat
Sifatnya: *correct*, kaku, patuh pada peraturan dan norma – norma.
- Tipe misionari (*missionary*)
Sifatnya: terbuka, penolong, ramah – tamah.
- Tipe *developer* (pembangun)
Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan wewenang dengan baik, menaruhkan kepercayaan pada bawahan.
- Tipe otokrat
Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong.
- *Benevolent autocrat* (otokrat yang bijak)
Sifatnya: lancar, tertib, ahli dalam mengorganisasikan.
- Tipe *compromiser* (kompromis)
Sifatnya: tidak punya pendirian, berpikir penden dan sempit, tidak mempunyai keputusan.
- Tipe eksekutif
Sifatnya: bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi, tekun.

2.2.10 Tugas Kepemimpinan Dalam SDM

Tugas – tugas kepemimpinan dalam manajemen kepemimpinan cukup banyak, tetapi ada beberapa tugas – tugas penting yang akan dikemukakan (Saydam 2004,p233) yaitu:

- Kepemimpinan sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapainya dalam melakukan yang dibebankan kepadanya. Dengan pemberian konseling pada SDM di harapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapainya. Seorang pemimpin SDM biasanya merupakan orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi karyawan.

- Tugas sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahannya, sehingga pelaksanaan tugas yang di bebaskan pada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna.

- Tugas Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada peringkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Seorang pemimpin rapat merupakan motor kehidupan suatu rapat. Apakah rapat akan berhasil atau tidak sangat ditentukan oleh pemimpin rapat tu sendiri. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin rapat adalah membimbing dan menggerakkan kelompok peserta rapat untuk mencapai sasaran yang tepat dan berguna.

- Tugas Mengambil Keputusan

Seorang pemimpin dalam tugasnya selalu berhadapan dengan pengambilan keputusan. Pemimpin tidak bisa menghindar, karena tugas inilah yang membedakan

dengan karyawan biasa. Untuk itu seorang pemimpin mempunyai keberanian dalam mengambil keputusan yang tepat.

- Tugas Mendelegasikan Wewenang

Seorang pemimpin yang bijaksana harus mendelegasikan sebagian tugas dan wewenangnya kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan, agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan dan terhindar dari unsure birokratis. Dalam pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat.

2.3 Pengertian Budaya

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu "budhayah" yang merupakan bentuk jamak dari "budhi" (budi atau akal). Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata lain colere, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bida diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia sebagai "kultur" (www.wikipedia.com).

Ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan mengenai komponen atau unsure kebudayaan, antara lain sebagai berikut:

- Melville.J.Herskovits menyebutkan kebudayaan memiliki empat unsur pokok, yaitu:
 - Alat – alat teknologi
 - Sistem ekonomi
 - Keluarga
 - Kekuasaan politik
- Bronislaw Malinowski mengatakan ada empat unsure pokok yang meliputi:
 - Sistem norma yang memungkinkan kerja sama antara para anggota masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan alam sekelilingnya.
 - Organisasi ekonomi.

- Alat – alat dan lembaga – lembaga atau petugas – petugas untuk pendidikan (keluarga adalah lembaga pendidikan utama).
- Organisasi politik.

2.4 Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Pengertian organisasi telah banyak disampaikan para ahli, tetapi pada dasarnya tidak ada perbedaan. Organisasi harus memiliki tiga unsur dasar, yaitu:

- a. Orang – orang (sekumpulan orang),
- b. Kerja sama,
- c. Tujuan yang ingin dicapai.

Organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang – orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. (<http://hmti.wordpress.com/2008/02/22/definisi-dan-pengertian-organisasi/>).

Menurut Sopiah (2008, p2) yang dikutip dari Robbins, S.P.(1986), menyatakan bahwa organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.

Menurut Gitosudarmo, I, dkk, (1997) yang dikutip oleh Sopiah (2008, p2), mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang – ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

1. Organisasi itu merupakan suatu sistem
2. Adanya suatu pola aktivitas
3. Adanya sekelompok orang

4. Adanya tujuan yang telah ditetapkan

Nevizond Chatab (2007, p9) mengutip dari Robbins (1994), organisasi adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama. Organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem peran, aliran aktifitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem atau pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas atau aktifitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama.

Organisasi mampu beroperasi secara efisien hanya ketika ada nilai yang diyakini bersama diantara karyawannya. Nilai merupakan keinginan afektif, kesadaran, atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai pribadi seorang individu membimbing perilakunya di dalam dan di luar pekerjaan. Jika serangkaian nilai seseorang dianggap penting, maka nilai tersebut akan membimbing orang tersebut dan juga memungkinkan orang itu berperilaku secara konsisten terhadap berbagai situasi. Dikutip dari John M. Ivancevich, dkk (2005, p44).

2.5 Menanamkan Budaya Dalam Organisasi

Sebuah budaya awal organisasi merupakan perkembangan dari filosofi pendirinya. Budaya asli baik yang ditanamkan maupun yang di modifikasi untuk menyesuaikan dengan situasi lingkungan sekarang. Edgar Shein, sarjana perilaku organisasi yang terkenal, mencatat bahwa menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar. Karenanya, pada anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai – nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, p95) hal ini dapat menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut:

1. Pernyataan filosofi normal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.

2. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan.
3. Pembentukan peranan secara hati – hati, program pelatihan, pengajaran, dan pelatihan oleh para manajer dan supervisor.
4. Penghargaan eksplisit, symbol status (misalnya gelar), dan criteria promosi.
5. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang –orang penting.
6. Aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan. Para karyawan cenderung member perhatian pada penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu ketika senior manajemen menggunakan penyelesaian pekerjaan tepat waktu untuk mengukut kualitas pelayanan pelanggan.
7. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
8. Struktur organisasi dan aliran kerja. Struktur hierarkis cenderung menanamkan orientasi terhadap pengendalian dan otoritas dibandingkan organisasi yang horizontal.
9. Sistem dan prosedur organisasi. Sebuah organisasi dapat mempromosikan prestasu dan kompetisi melalui penggunaan kontes penjualan.
10. Tujuan organisasi dan criteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

2.6 Pengertian Budaya Organisasi

Dunia pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan kultur akademis yang pada intinya mengatur pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (habits), citra akademis, etos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara organisatoris oleh pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut. <http://elgorni.wordpress.com/2008/04/24/budaya-organisasi-1/>

Nevizond Chatab (2007, p10) mengutip Robbins (2005), budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Nevizond Chatab (2007, p10) mengutip dari Kreitner dan Kinicki (2007), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Nevizond Chatab (2007, p10) mengutip dari Armstrong (2005), budaya organisasional adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang bisa sudah tidak diartikulasikan, namun membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu.

Budaya organisasi merupakan keyakinan, tata nilai dan persepsi umum yang dianut secara luas dalam membentuk dan memberi arti kepada perilaku pegawai sehingga menjadi kebiasaan yang relatif sulit diubah. Nevizond Chatab (2007, p10) mengutip dari Fred Luthans (2007), budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. John M. Ivancevich, dkk (2005, p44) mengutip dari Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini bersama yang berasal dari falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi kemudian berinteraksi menjadi norma – norma dan berpengaruh terhadap cara bekerja dan berperilaku dari anggota organisasi, yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

2.6.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Nevizond Chatab (2007, p11), budaya organisasi dapat berfungsi sebagai:

- a. Identitas, yang merupakan ciri atau karakter organisasi
- b. Kohesi sosial atau peringkat atau pemersatu seperti bahasa Sunda yang bergaul dengan orang Sunda, sama hobi olahraganya
- c. Sumber, misalnya inspirasi
- d. Sumber penggerak dan pola perilaku
- e. Kemampuan meningkatkan nilai tambah, seperti adanya aqua sebagai teknologi baru
- f. Pengganti formalisasi, seperti olahraga rutin Jumat yang tidak dipaksa
- g. Mekanisme adaptasi terhadap perubahan seperti adanya rumah susun
- h. Orientasinya seperti konteks tinggi (kata – kata menjadi jaminan), konteks rendah (tertulis menjadi penting) dan konteks rendah (karena diikuti tertulis) dengan subkonteks

Sopiah (2008, pp129-130) mengutip dari luthans (2007), beberapa karakteristik penting budaya organisasi mencakup sebagai berikut:

- a. Keteraturan perilaku yang dijalankan, seperti pemakaian bahasa, terminology, dan ritual.
- b. Norma, seperti standar perilaku yang ada pada suatu organisasi atau komunitas.
- c. Nilai yang dominan seperti kualitas produk yang tinggi, tingkat absensi rendah, produktivitas dan efisiensi tinggi, juga disiplin kerja.
- d. Folisofi, seperti visi.
- e. Aturan, seperti sanksi yang tegas.
- f. Iklim organisasi, seperti cara anggota organisasi saling berinteraksi.

2.6.2 Proses Budaya Organisasi

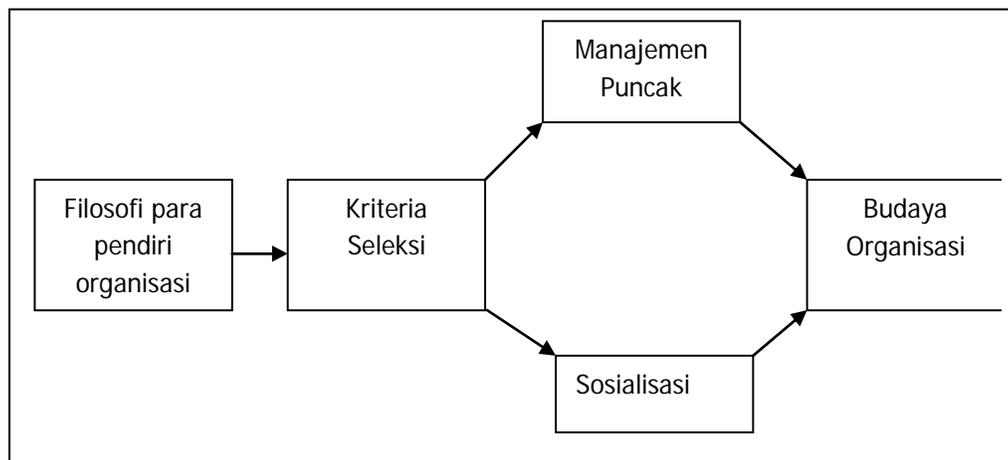
Proses budaya organisasi dapat dipandang dari terbentuknya atau terciptanya, dipertahankan atau dipelihara dan diubah atau dikembangkannya budaya organisasi.

Sedangkan untuk menghadapi tantangan perubahan budaya diperlukan adaptasi proses budaya.

Terbentuknya budaya terutama karena adanya para pendiri, yaitu orang berpengaruh yang dominan atau kharismatik yang memperagakan bagaimana organisasi seharusnya bekerja dalam menjalankan misi guna meraih visi yang ditetapkan. Selanjutnya diseleksi orang yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan keteladanan untuk melanjutkan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kaidah dan norma dari para pendirinya.

Komitmen manajer puncak yang diperagakan amat menentukan implementasi perubahan budaya organisasi. Wujudnya dapat berupa penetapan keputusan yang terkait dengan pembentukan budaya baru, tindakan dan keterlibatan pimpinan puncak dan besarnya dukungan sumber daya yang dialokasikan. Kegiatan manajemen ini menjadi semakin penting karena dipandang sebagai aktifitas yang bertanggung jawab atas penciptaan, pertumbuhan, dan kelangsungan organisasi. Organisasi agar selalu mensosialisasikan program kegiatan dengan berbagai metode sosialisasi dan sesuai dengan tata nilai budaya, selama karir bekerja dari anggotanya.

Gambar 2.1 Organisasi Membentuk Budaya



Sumber : Nevizond Chatab (2007, p13))

2.6.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins (2004) dalam Husein Umar (2008, p208) ada sepuluh dimensi (karakteristik) dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.
4. Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit – unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi karir) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.
10. Pola – pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

2.7 Karir dan Pengembangan Karir

2.7.1 Karir

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p342) dan Robbins (2007, p370), karir (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.

Triton P.B. (2005, p128) mendefinisikan karir sebagai kronologi kegiatan – kegiatan dan perilaku – perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai dan aspirasi – aspirasi seseorang atas semua pekerjaan atau jabatan baik yang telah maupun yang sedang dikerjakannya.

Menurut Dessler dan Tan Chwee Huat (2009, p258) karir adalah rangkaian posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama masa kerjanya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian perkembangan pekerjaan atau jabatan yang dicapai dalam suatu organisasi.

Mathis dan Jackson (2006, p345) mengatakan ada empat karakteristik individual umum yang dapat mempengaruhi seseorang dalam membuat pilihan karir, yaitu:

1. Minat

Orang – orang cenderung mengejar karir yang mereka percaya sesuai dengan minatnya. Tetapi sering kali, minat orang berubah, dan keputusan karir pada akhirnya dibuat berdasarkan keterampilan dan kemampuan khusus, serta jalan karir mana yang realistis bagi mereka.

2. Citra diri

Karir merupakan perluasan dari citra diri seseorang, begitu pula dengan pembentuk karakternya, orang – orang mengikuti karir dimana mereka dapat “melihat” dirinya melakukan dan menghindari karir yang tidak sesuai dengan persepsi bakat, motivasi, dan nilai mereka.

3. Kepribadian

Faktor ini meliputi orientasi pribadi dan kebutuhan pribadi seorang karyawan.

4. Latar belakang sosial

Status sosial ekonomi, tingkat pendidikan, dan pekerjaan orang tua seseorang juga merupakan faktor yang mempengaruhi pemilihan karir.

2.7.2 Pengembangan Karir

Menurut Byars dan Rue (2006, p200)m, pengembangan karir merupakan hal yang terus – menerus dan upaya formal dari organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pemerdayaan sumber daya organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi.

Menurut Dessler (2005, p350) pengembangan karir adalah suatu proses dimana karyawan dapat memahami dan mengembangkan minat dan bakat karirnya dan menggunakannya dengan lebih efektif.

Menurut Dessler dan Tan Chwee Huat (2009, p258) pengembangan karir merupakan rangkaian kegiatan seumur hidup.

Menurut Meija (2007, p267) pengembangan karir dapat diartikan sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik.

Menurut Yuniarsih dan Suwanto (2008, p139) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan dan pengembangan karir adalah hasil dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Menurut Mondy (2010, p228) pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan perusahaan untuk memastikan bahwa orang – orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia saat dibutuhkan.

Menurut Trahant (2009) pengembangan karir merupakan kesempatan bagi karyawan untuk naik jabatan dalam jenjang organisasi.

Berdasarkan definisi – definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses pengembangan minat dan bakat dalam kesempatan bagi karyawan untuk dapat menaiki jenjang jabatan dalam suatu perusahaan.

Pengembangan karir terdiri atas:

1. *Career Planning*, yaitu suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah – langkah untuk mencapai tujuan karirnya.
2. *Career Management*, yaitu proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang – orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001, p504)

Menurut Mondy (2010, p229) terdapat beberapa metode dalam mengembangkan karir:

- *Manager / employee self-service*
- *Discussions with knowledgeable individuals*
- *Company material*
- *Performance-Appraisal System*
- *Workshop*

Menurut Robbins (2007, p370), program pengembangan karir dirancang untuk membantu meningkatkan kehidupan karir karyawan dalam organisasi yang spesifik. Program ini berfokus pada penyediaan informasi bagi karyawan, melakukan penilaian dan melakukan pelatihan untuk membantu mereka meralisasikan tujuan karirnya. Pengembangan karir juga merupakan cara bagi organisasi untuk mempertahankan karyawan bertalenta tinggi.

Perubahan organisasi secara luas menyebabkan ketidakpastian karir organisasi tradisional. Permapingan (*downsizing*), restrukturisasi (*restructuring*), dan penyesuaian lain memberi datu kesimpulan mengenai pengembangan karir. Individu bukan organisasi bertanggung jawab untuk mendesain, menuntun, dan mengembangkan karir sendiri.

Tabel 2.1 Perbedaan Fokus Tradisional dan Fokus Pengembangan Karir

Aktivitas SDM	Fokus Tradisional	Fokus Pengembangan Karir
Perencanaan SDM	Menganalisis pekerjaan, kemampuan, dan tugas masa lalu dan masa depan	Informasi mengenai minta dan bakar karyawan dan data sejenisnya
Pelatihan dan pengembangan	Menyediakan kesempatan untuk pengembangan kemampuan, ketersediaan informasi, dan sikap yang berkaitan dengan pekerjaannya	Menyediakan informasi jalur karir dan orientasi pertumbuhan individu
Penilaian kinerja	Peringkat dan atau penghargaan	Perencanaan pengembangan dan penetapan sasaran individu
Perekrutan dan penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan individu yang sesuai dengan kualifikasi	Menocokkan individu dan pekerjaan berdasarkan jumlah variabel termasuk minat karir pekerja
Kompensasi dan tunjangan	Penghargaan akan waktu, produktivitas, talenta, dan lain – lain.	Memberi penghargaan pada aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan

Sumber : Dessler dan Tan Chwee Huat (2009, p258)

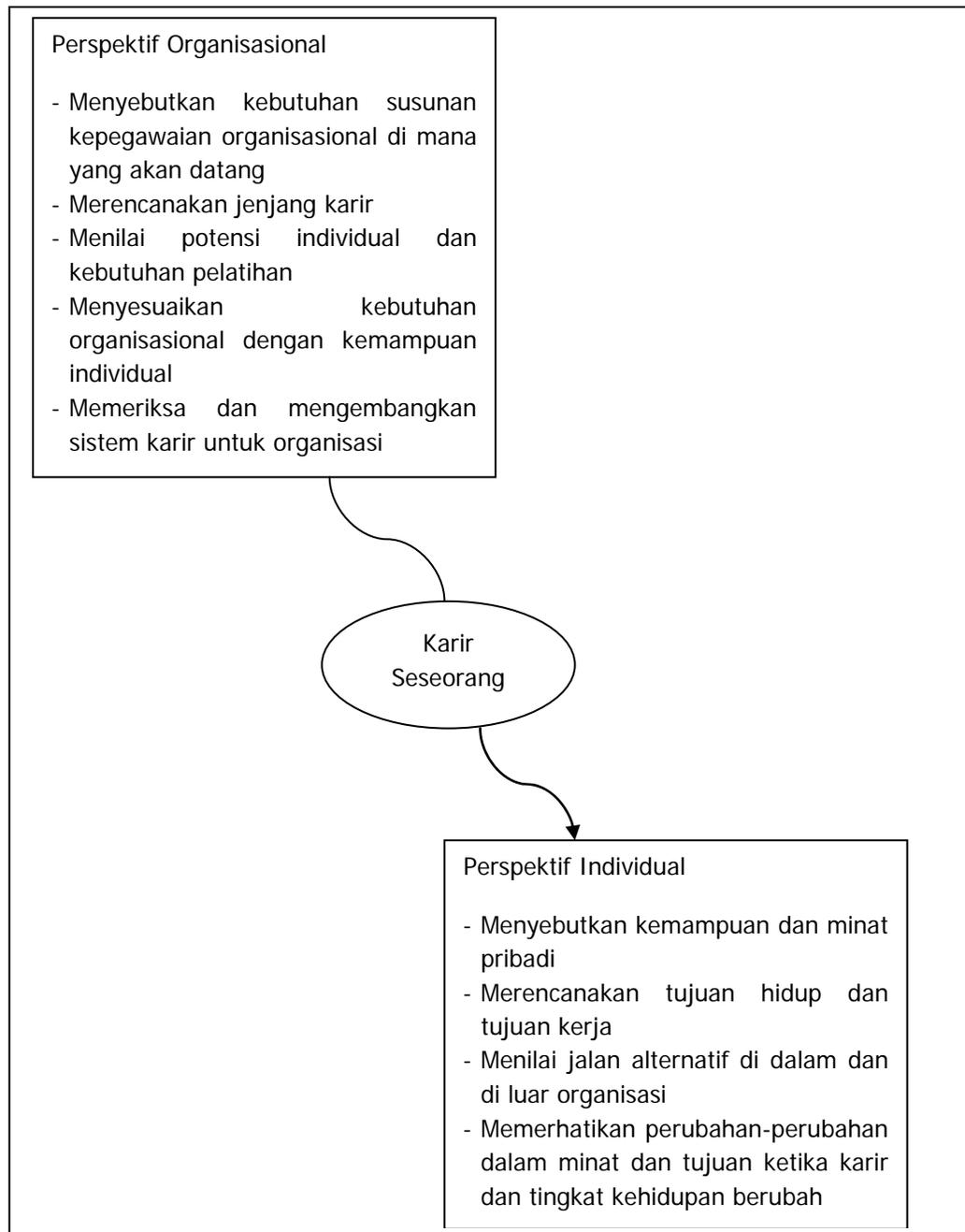
Manfaat pengembangan karir menurut Mondy (2010, p229):

- Pengembangan bakat yang efektif
- Kesempatan penilaian diri karyawan untuk mempertimbangkan jalur karir yang tepat
- Pengembangan jalur karir yang tidak terbatas oleh divisi dan lokasi geografi
- Peragaan komitmen yang nyata untuk mengembangkan lingkungan kerja yang beragam
- Kepuasan karyawan dengan kebutuhan yang spesifik
- Peningkatan kinerja
- Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan dan menurunkan tingkat turnover
- Metode dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Menurut Byars dan Rue (2006, p200) ada tiga tujuan pengembangan karir bagi perusahaan, yaitu:

1. Untuk menentukan kebutuhan organisasi akan SDM sekarang dan masa depan
2. Untuk menginformasikan kepada organisasi dan karyawan mengenai jalur karir dalam organisasi
3. Untuk memaksimalkan program SDM dengan mengintegrasikan penyeleksian, perekrutan, pengembangan dan mengatur karir individu agar sesuai dengan rencana organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p342) perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu seperti yang digambarkan berikut:



Gambar 2.2 Perspektif Perencanaan Karir Organisasional dan Individual

Sumber : Mathis dan Jackson (2006, p343)

1. Perencanaan Karier yang Berpusat pada Organisasi

Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi (*organization-centered career planning*) berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang – orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

2. Perencanaan Karier yang Berpusat pada Individu

Perencanaan karir yang berpusat pada individu (*individual-centered career planning*) lebih berfokus pada karir individu daripada kebutuhan organisasional. Untuk mengatur karir harus menjalani beberapa aktivitas berikut:

a. Penilaian diri sendiri

Masing – masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai, apa yang dapat dilakukan dengan baik, serta kelebihan dan kekurangan mereka.

b. Umpan balik atas realitas

Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan di mana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana – rencana organisasional di masa yang akan datang.

c. Menentukan tujuan – tujuan karir

Menentukan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu dan menuliskannya dimana semuanya itu menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan.

Menurut Dessler dan Tan Chwee Huat (2009, p259) pihak – pihak yang berperan dalam pengembangan karir adalah:

1. Individu

- Bertanggung jawab pada karir sendiri

- Mengetahui kemampuan minat dan nilai pribadi
- Mencari sumber dan informasi karir
- Membuat tujuan dan perencanaan karir
- Menggunakan kesempatan pengembangan
- Diskusi dengan manajer mengenai karir
- Perencanaan karir yang realistis

2. Manajer

- Menyediakan umpan balik kinerja secara periodik
- Menyediakan tugas untuk pengembangan dan memberi dukungan
- Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
- Mendukung perencanaan karir pekerja

3. Organisasi

- Mengkomunikasikan misi, peraturan, dan prosedur
- Menyediakan pelatihan dan kesempatan untuk berkembang
- Menyediakan informasi dan program karir
- Menawarkan pilihan variasi karir

Bentuk pengembangan karir:

- Mentoring* : suatu program dimana manajer senior membantu pekerja yang belum berpengalaman
- Job rotation* : memindahkan pekerja dalam rangkaian posisi pekerjaan untuk meningkatkan peranan karyawan dalam perusahaan

2.7.3 Implementasi Program Pengembangan Karir

Empat langkah dasar dalam mengimplementasikan program pengembangan karir yang sukses menurut Byars dan Rue (2006, pp202-205), yaitu:

1. *Individual Assesment*

Individual assesment adalah penilaian akan kemampuan, hobi dan tujuan karir diri sendiri. *Individual assesment* tidak seharusnya dibatasi pada sumber dan kemampuan. Saat ini, perencanaan karir umumnya membutuhkan individu yang membutuhkan pelatihan dan keahlian tambahan.

2. *Assessment by the Organization*

Beberapa sumber informasi dapat digunakan oleh organisasi untuk menilai karyawannya, yaitu: catatan penilaian kinerja, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dll. Penilaian karyawan oleh organisasi seharusnya dilakukan bersamaan oleh staf SDM dan manajer langsung yang bertindak sebagai mentor.

3. *Communication of career options*

Untuk mendapatkan tujuan karir yang realistis, individu harus tahu pilihan dan kesempatan yang tersedia. Jalur karir (*career pathing*) adalah teknik yang menunjukkan perkembangan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain di dalam organisasi. *Career self-management* adalah kemampuan untuk tetap sejalan dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi dan industri dan untuk mempersiapkan masa depan.

4. *Career Counseling*

Career counseling adalah aktivitas yang mengintegrasikan langkah berbeda di dalam proses pengembangan karir.

2.7.4 Inisiatif Pengembangan Karir Perusahaan

Inisiatif pengembangan karir perusahaan mencakup program di bawah ini:

1. Menyediakan anggaran individual untuk setiap karyawan

Anggaran tersebut digunakan untuk pembelajaran mengenai pemilihan karir dan pengembangan individu karyawan.

2. Menawarkan *career centers* baik secara langsung maupun *on-line*

Career centers tersebut termasuk perpustakaan materi pengembangan karir secara online maupun offline, pelatihan karir, pelatihan mengenai topik yang berhubungan dengan pekerjaan (Seperti: manajemen waktu), dan menyediakan pelatihan karir individu untuk membimbing karir karyawan.

3. Rotasi kerja

Memberi kesempatan kepada karyawan untuk sementara waktu bekerja di posisi yang berbeda sehingga mereka dapat mengembangkan kesadaran akan kekuatan dan kelemahannya dalam pekerjaan.

4. Mendirikan "*corporate campus*"

Mengadakan pelatihan karir, pengembangan, dan programnya melalui kerjasama dengan konsultan atau universitas lokal.

5. Membantu koordinasi "tim sukses karir"

Sekelompok kecil karyawan dari divisi yang sama maupun berbeda yang bertemu secara periodik untuk mendukung satu sama lain dalam pencapaian tujuan karir.

6. Menyediakan pembimbing karir

Pembimbingan karir berfokus pada pengarahan karir dan nasihat pengembangan. Pembimbing karir membantu karyawan membuat perencanaan dal 1-5 tahun ke depan yang dapat menuntun karir karyawan dalam perusahaan. Dasar rencana pembangunan pada keterampilan karyawan dibutuhkan dalam kesuksesan perusahaan.

7. Merencanakan pelatihan perencanaan karir

Pelatihan perencanaan karir merupakan kegiatan pembelajaran yang direncanakan dimana pesertanya diharapkan dapat terlibat aktif, menyelesaikan kegiatan perencanaan karir, dan berpartisipasi dalam pelatihan keterampilan karir. Tiga aktivitas utamanya adalah penilaian diri, penilaian lingkungan, dan penetapan sasaran dan perencanaan tindakan.

8. Menyediakan program yang terkomputerisasi secara *online* dan *offline* untuk meningkatkan proses perencanaan karir.

First USA Bank memiliki program yang dinamakan program *Opportunity Knock*.

Tujuan program tersebut adalah untuk membantu karyawan menjelaskan tujuan karir mereka dan mencapainya dalam perusahaan. Untuk pelatihan pengembangan karir dan mendukung adanya tindak lanjut, *First USA Bank* melengkapi fasilitas pengembangan karir spesial di tempat kerja yang dapat digunakan pada saat jam kerja. Hal ini termasuk materi mengenai penilaian karir dan alat perencanaan (Dessler, 2005, p355)

2.8 Kepuasan karyawan

Sumber daya manusia merupakan satu – satunya faktor produksi yang berupa makhluk hidup dan merupakan sumber daya yang terpenting bagi keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan tuntutan – tuntutan dan harapan – harapan mereka, karena jika harapan – harapan tersebut tidak dapat terpenuhi, maka akan muncul kecenderungan dari karyawan tersebut untuk meninggalkan perusahaan dimana dia bekerja dan sebaliknya, namun jika harapan – harapan karyawan dapat terpenuhi maka dapat diharapkan karyawan akan tetap tinggal dalam perusahaan tersebut.

Untuk lebih jelasnya penulis kemukakan dibawah ini pendapat dari beberapa ahli mengenai kepuasan karyawan.

Menurut Kuswadi (2005, p13), arti kepuasan karyawan sebagai berikut:

“Kepuasan karyawan merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya.”

Sedangkan menurut Yuli, yang mengambil penjelasan dari Smither (2005, p105) terdapat beberapa pendekatan yang dapat menjelaskan tentang kepuasan karyawan, yaitu:

1. Need Fulfillment (pemenuhan kebutuhan)

Pendekatan ini berbicara tentang pemenuhan kebutuhan merupakan jawaban dari ketidakpuasan karyawan. Kepuasan tergantung pada berapa banyak kebutuhan – kebutuhan individu yang telah terpenuhi.

2. Expectancies (harapan)

Porter menerangkan bahwa kepuasan seseorang tergantung dari seberapa jauh perbedaan antara yang seharusnya ada dan yang ada sekarang. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa semakin besar kesesuaian antara harapan dan kenyataan maka akan semakin puas seseorang, begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa kepuasan karyawan merupakan perasaan, sikap dan keyakinan seorang karyawan terhadap segala aspek yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhannya. Perasaan tersebut dapat berubah perasaan suka ataupun tidak suka. Kepuasan mempunyai fungsi dan peranan yang penting bagi perusahaan terutama untuk menciptakan suatu keadaan yang positif di dalam lingkungan kerja.

Seperti yang dikatakan oleh Kuswadi (1005, p7) bahwa kepuasan karyawan dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang dalam empat cara:

1. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi
2. Karyawan yang puas cenderung bekerja dengan lebih produktif
3. Karyawan yang puas cenderung bertaham lebih lama dalam perusahaan
4. Karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas

Maka dari itu perusahaan selalu berupaya untuk memuaskan karyawannya dengan cara memenuhi kebutuhan mereka. Dimana pemenuhan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan karyawan.

2.8.1 Pengertian Kepuasan kerja karyawan

Menurut Robbins (2003, p101) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2003, p295) kepuasan kerja merupakan

suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya.

Menurut pendapat T. Hani (2001, pp103-104) kepuasan kerja adalah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Greenberg dan Baron (2003, p148) dan Wibowo (2007, p299) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka.

Kemudian Wibowo (2007, p300) berpendapat bahwa, kepuasan kerja memiliki 2 teori, dikatakan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya dari beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses kepuasan orang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah two factor theory dan value theory.

1. Two Factor Theory

Teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini, kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan menjadi kurang puas.

Robbins dan Couter (2002, p149) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu variabel bergantung yang didefinisikan sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu respon berupa pernyataan emosi perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap berbagai segi dari pekerjaannya.

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada kinerja karyawan. Hasil penelitian para ahli menunjukkan bahwa:

1. Kepuasan dan produktivitas

Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif dari pada organisasi dengan karyawan yang kurang puas.

2. Kepuasan dan kemangkiran

Hubungan yang secara konsisten negative antara kepuasan dan kemangkiran itu sedang saja. Masuk akal apabila dinyatakan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya renda lebih besar kemungkinannya tidak kerja dan karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi.

3. Kepuasan dan tingkat keluar masuknya karyawan

Secara khusus, tingkat kepuasan kurang penting dalam meramalkan keluar masuknya karyawan utnutk mereka yang berkinerja tinggi, karena lazimnya organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan mereka yang berkinerja tinggi dan untuk menahan mereka dan bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar.

2.8.2 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Dimensi yang menentukan kepuasan kerja karyawan menurut Robbins (2002, pp149-150) adalah:

- Kerja yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih mereka miliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- Imbalan yang pantas.
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakn promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
- Kondisi kerja yang mendukung.
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, seperti kondisi fisik kerja yang nyaman dan aman, pemberian diklat untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugasnya dengan baik.
- Rekan kerja yang mendukung.
Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar kepada kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.8.3 Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan melakukan pengukuran kepuasan kerja (Robbins 2003, p73), yaitu sebagai berikut:

1. Single global rating, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespons atas satu pertanyaan.
2. Summation score, merupakan pengukuran yang lebih canggih, mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing – masing elemen.

Greenberg dan Baron (2003, p151) dalam Wibowo (2007, p310) menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja:

1. *Rating scales* dan Kuisisioner. Merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuisisioner dimana rating scales secara khusus disiapkan.
2. *Critical Incident*. Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka dengan yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.
3. *Interviews*. Merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja.

Menurut Suratman dalam jurnal (2003, p12) banyak faktor yang menunjang agar karyawan dapat handal dalam menjalankan tugasnya, dan salah satu faktor itu kepuasan kerja. Kutipan dari John R. Schemerhorn, Jr. James G. Hunt dan Richard N. Osborn (1985, p65).

2.8.4 Ketidakpuasan Kerja

Dalam suatu organisasi dimana sebagian terbesar pekerjanya memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins (2003, p32) dalam

Wibowo (2007, p314) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/ destruktif dan aktif/ pasif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui isaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

1. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapkan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

2. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha dan menignkatkan tingkat kesalahan.

2.9 Kinerja

2.9.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis, 2006, p378).

Kinerja menurut Simajuntak (2005, p10) dalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor: kemampuan dan keterampilan kerja, motivasi, dan etos kerja. Menurut pendapat Vroom dalam Luthans (2006, p279), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "lebel of performance". Biasanya orang level of performance-nya tinggi

disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau performance rendah.

Menurut Mangkunegara (2000, p67), kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang artinya hasil kerja secara kualitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan periode waktu yang telah ditetapkan. Kelompok atau organisasi terdiri dari beberapa individu, sehingga kinerja individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau organisasi. Kinerja merupakan terjemahan dari kata performance. Menurut Robbins (2005, p226) kinerja adalah hasil akhir kegiatan.

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan (apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya). Juga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasinya.

Hasibuan (2003, p94) mengemukakan "kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Menurut Cuchway (2002, p198) kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Dan menurut Rivai (2003, p309) mengemukakan kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mathis (2006, pp113-114), kinerja para karyawan individual adalah faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Selain karyawan dapat menjadi

keunggulan bersaing, mereka juga dapat menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan perusahaan dan ketika karyawan bekerja namun tidak efektif, maka sumber daya menempatkan organisasi dalam keadaan merugi. Kinerja individu, motivasi, dan retensi karyawan merupakan faktor utama bagi organisasi untuk memaksimalkan efektivitas sumber daya manusia.

2.9.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Menurut Simajuntak (2005, p1) dalam bukunya yang berjudul "Manajemen dan Evaluasi Kinerja", Manajemen Kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing – masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut.

Dalam buku Mathis (2006, p377), sistem manajemen kinerja terdiri atas proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.

Dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Kinerja" (2007, p7) Wibowo mendefinisikan manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlakukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Menurut pendapat Cushway (2002, p87) definisi manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu. Ada asumsi yang perlu digarisbawahi, yaitu jika seseorang merasa puas karena tujuannya tercapai dan pada saat yang bersamaan ikut serta dalam pencapaian organisasi, maka dia benar – benar termotivasi dan akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Asumsi ini juga merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia (MSDM).

2.9.3 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan – karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2005, p113) tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut,
2. Tingkat usaha yang dicurahkan,
3. Dukungan organisasi.

Hubungan ketiga faktor diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai:

$$\text{Kinerja} = \text{ability (kemampuan)} \times \text{effort (usaha)} \times \text{support (dukungan)}$$

Menurut Mangkunegara (2000, p35) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan. Kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Gibson, et al. (2007, p434) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik

- Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - Demografis: umur, asal – usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
- Sumberdaya
 - Kepemimpinan
 - Imbalan
 - Struktur
 - Disain pekerjaan
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
- Persepsi
 - Sikap
 - Kepribadian
 - Belajar
 - Motivasi

2.9.4 Pengertian Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bambang Wahyudi (2002, p101) “penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya”. Menurut Henry Simamora (2004, p338) “penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russell (2000, p379) "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu(karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Handolo (2001, p99), penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Menurut Simajuntak (2005, p20), evaluasi kinerja adalah satu sistem dan cara penilaian hasil kerja suatu perusahaan atau organisasi dan penilaian pencapaian hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalam dan untuk perusahaan tersebut.

Evaluasi kinerja terdiri atas beberapa tahapan, yaitu:

- Mengumpulkan dan menyeleksi informasi
- Mendeskripsikan dan menginterpretasikan data.
- Mengembangkan dan mengkaji informasi.
- Menarik kesimpulan.

Dalam prakteknya, interaksi positif yang dimaksudkan melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung, dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga harus diterima oleh pihak – pihak yang berkepentingan. Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan yang didalamnya terdapat beberapa faktor.

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditentukan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga tujuan:
 - Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
 - Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai dengan demikian dapat mengetahui kelemahannya sehingga dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - Jika seorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penelitian prestasi kerja yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, emosi, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

2.9.5 Unsur – unsur Evaluasi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p378), kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- Kuantitas dari hasil

Pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam presentase atau indeks.

- Kualitas dari hasil

Kualitas bersifat relatif, sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera individu. Kualitas dapat dirasakan, dilihat, atau diraba.

- Ketepatan waktu dari hasil

Setiap pelaksanaan tugas selalu membutuhkan waktu sebagai masukan. Waktu merupakan sumber daya yang mahal, karena dia terbatas, tidak dapat disimpan atau ditunda. Oleh karena itu setiap waktu harus digunakan secepat mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.

- Kehadiran atau absensi
- Kemampuan bekerja sama

Hal tersebut hampir sama dengan yang diungkapkan Agus Dharma dalam bukunya Manajemen Supervisi (2003, p355) yang mengatakan bahwa hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal – hal berikut:

- Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan menurut Ruky (2002, p210) pendekatan penilaian kinerja berdasarkan kajian input-proses-output sebagai berikut:

- Kinerja berorientasi input.

Sistem ini merupakan cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Karakteristik yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah misalnya kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, kreativitas, adaptasi, komitmen sopan santun dan lain-lain.

- Kinerja berorientasi proses.

Melalui sistem ini, kinerja atas prestasi karyawan diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

- Kinerja berorientasi output.

Sistem ini biasa juga disebut sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Sistem ini memfokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan. Sistem ini berbasis pada metode manajemen kinerja berbasiskan pada konsep manajemen berdasarkan sistem.

Sedangkan menurut Rusell (2003, p135) ukuran – ukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* :Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work* :Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge* :Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaanya dan keterampilannya.
4. *Creativeness* :Keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* :Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6. *Dependability* :Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* :Semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* :Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi.

2.9.6 Manfaat Evaluasi Kinerja

Menurut Hartoyo sebagaimana yang dikutip oleh Handoko (2001, p92) terdapat sepuluh manfaat dari penilaian kerja adalah:

1. Perbaikan prestasi kerja, yaitu umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian kompensasi, yaitu evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan, yaitu promosi, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan, yaitu prestasi kerja yang tidak baik menunjukkan kebutuhan akan suatu training (pelatihan).
5. Perencanaan dan pengembangan karir, yaitu umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan karir, yaitu tentang jalur karir yang harus ditempuh.
6. Penyimpangan proses staffing, yaitu prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasi, yaitu prestasi kerja yang tidak baik menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen personalia yang lain.
8. Kesalahan desain pekerjaan, yaitu penilaian prestasi kerja membantu penyelesaian kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil, yaitu penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan eksternal, terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh fakto – faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kondisi finansial. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, memungkinkan departemen personalia memberikan bantuan kepada karyawan yang memerlukan.

Sementara itu, Werther dan Davis (Sirait, 2006, p129) menyebutkan manfaat atau kegunaan penilaian kinerja, sebagai berikut:

1. Memperbaiki prestasi kerja

Prestasi yang sudah baik harus ditingkatkan lagi dan prestasi yang buruk harus segera diperbaiki. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan dapat memperbaiki prestasi kerja mereka.

2. Dapat melakukan penyesuaian kompensasi

Kompensasi tidak boleh statis, tetapi harus bersifat dinamis, yaitu dinamis dalam pengertian menurut harga pasar dan kontigensi (dihubungkan dengan prestasi karyawan masing – masing). Pembayaran akan memotivasi karyawan, jika pembayaran tersebut sesuai dengan prestasinya.

3. Bahan pertimbangan penempatan.

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan.
Melalui penilaian prestasi kerja, perusahaan dapat menetapkan materi latihan dan pengembangan.
5. Membantu mperencanaan dan pengembangan karir karyawan.
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu.
6. Dapat mengetahui kekurangan – kekurangan dalam proses penempatan staff.
Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing.
7. Dijadikan patokan dalam menganalisis informasi analisis jabatan.
Uraian jabatan belum tentu baik, jadi dengan penilaian prestasi kerja, perusahaan dapat menganalisis uraian jbatan yang telah disusun.
8. Mendiagnosis kesalahan-kesalahan rancangan jabatan.
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan pertanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Mencegah adanya diskriminasi.
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak – pihak yang berkepentingan dalam manfaat penilaian kinerja adalah (Rivai, 2003, p55):

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai.

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain:

- Meningkatkan motivasi
- Meningkatkan kepuasan kerja

- Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
- Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
- Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi besar
- Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
- Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas

2. Manfaat bagi penilai (supervisor).

- Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya
- Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
- Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
- Peningkatan kepuasan kerja
- Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka.
- Meningkatkan kepuasan kerja, baik dari para supervisor maupun dari para karyawan.

3. Manfaat bagi perusahaan.

- Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena:
 - Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan
 - Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas

- Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.
- Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing – masing karyawan
- Meningkatkan kualitas komunikasi
- Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- Meningkatkan eharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan
- Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
- Harapan dan pandangan jangka panjang dapat dikembangkan

2.10 Hubungan Antar Variabel

2.10.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Karyawan

Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ramlan Ruvendi dengan skripsi berjudul “IMBALAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERTANIAN BOGOR” dimana didapat kesimpulan bahwa pengaruh variabel untuk gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja juga signifikan dengan koefisien korelasi parsial 0,5495 dari 0,355 dan koefisien regresi. Dalam uji analisis varians (ANOVA) pada persamaan regresi ganda menunjukkan bahwa F- nilai ini lebih besar bahwa F-tabel ($F=58,97 > F\text{-tabel} = 3,098$) atau Nilai Probabilitas lebih kecil dari 0,05. Di menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan dan pengaruh antara variabel imbalan semua bersama – sama dengan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja karyawan.

2.10.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan

Menurut jurnal penelitian yang dilakukan oleh H.Teman Koesmono (2005) dengan judul skripsi “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTVASI DAN KEPUASAN KERJA

SERTA KINERJA KARYAWAN PADA SUB SEKTOR INDUSTRI PENGOLAHAN KAYU SKALA MENENGAH DI JAWA TIMUR” dimana dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kepuasan Kerja sebesar 1.183 dan Budaya Organisasi berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja sebesar 0.506, sedangkan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja berpengaruh secara positif sebesar 0.003.

2.10.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Karyawan serta Kinerja Karyawan

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Septyaningsih Ekayadi (2010) dengan skripsi berjudul “PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.RIMBAJATIRAYA CITRAKARYA” dimana dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa motivasi dan pengembangan karir secara bersama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan secara parsial hanya variabel pengembangan karir yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini terlihat dari t hitungnya sebesar $7,651 > t$ tabelnya sebesar 1,725 dan koefisien regresinya sebesar 0.761 dan nilai sig t sebesar $0.000 < 0.05$ merupakan nilai tertinggi dari kedua variabel tersebut. Pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja sebesar 85.625%.

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Lee, Yi-Hsuan (2005) dengan judul “*Needs Assessment For Career Development Programs In The Taiwan Power Company (TPC)*” dapat disimpulkan bahwa dengan membangun suatu sistem pengembangan karir dapat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan karyawan dan dapat lebih meningkatkan produktivitas dan kinerja. Tingkat komitmen organisasi dapat meningkatkan jika persepsi karir karyawan juga meningkat.

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Burlian (2005) dengan judul “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI KARANTINA IKAN

POLONIA DI MEDAN” dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa variabel Pengembangan Karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini dapat dilihat dari hasil uji signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 dan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($6.557 > 2.064$). maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kebijakan pengembangan karir yang diterapkan oleh manajemen Balai Karantina Ikan Polonia Medan sangat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai.

2.10.4 Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Khairul Muslim (2006) dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN POLITEKNIK NEGERI LHOEKSEUMAWE” dimana dapat disimpulkan dari hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe, hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai $t\text{-hitung} = 2,996$ dan nilai signifikan 0,004, nilai $t\text{-tabel}$ pada tingkat kepercayaan 95% adalah 2,0017, maka $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ ($2,996 > 2,0017$). Sedangkan kepuasan kerja secara parsial juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe, hal ini dapat disimpulkan dari nilai $t\text{-hitung} = 4,216$ dan nilai signifikan 0,000. Dengan demikian kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhokseumawe dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan.

2.10.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian Kotter dan Heskett (1992) yang dikutip dalam jurnal penelitian oleh Rusdan Arif (2010, p40) dalam jurnal penelitian dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK MEGA CABANG SEMARANG)” dikemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga

berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Pengelolaan yang baik atas budaya organisasi akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan, kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus dikerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar.

2.10.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

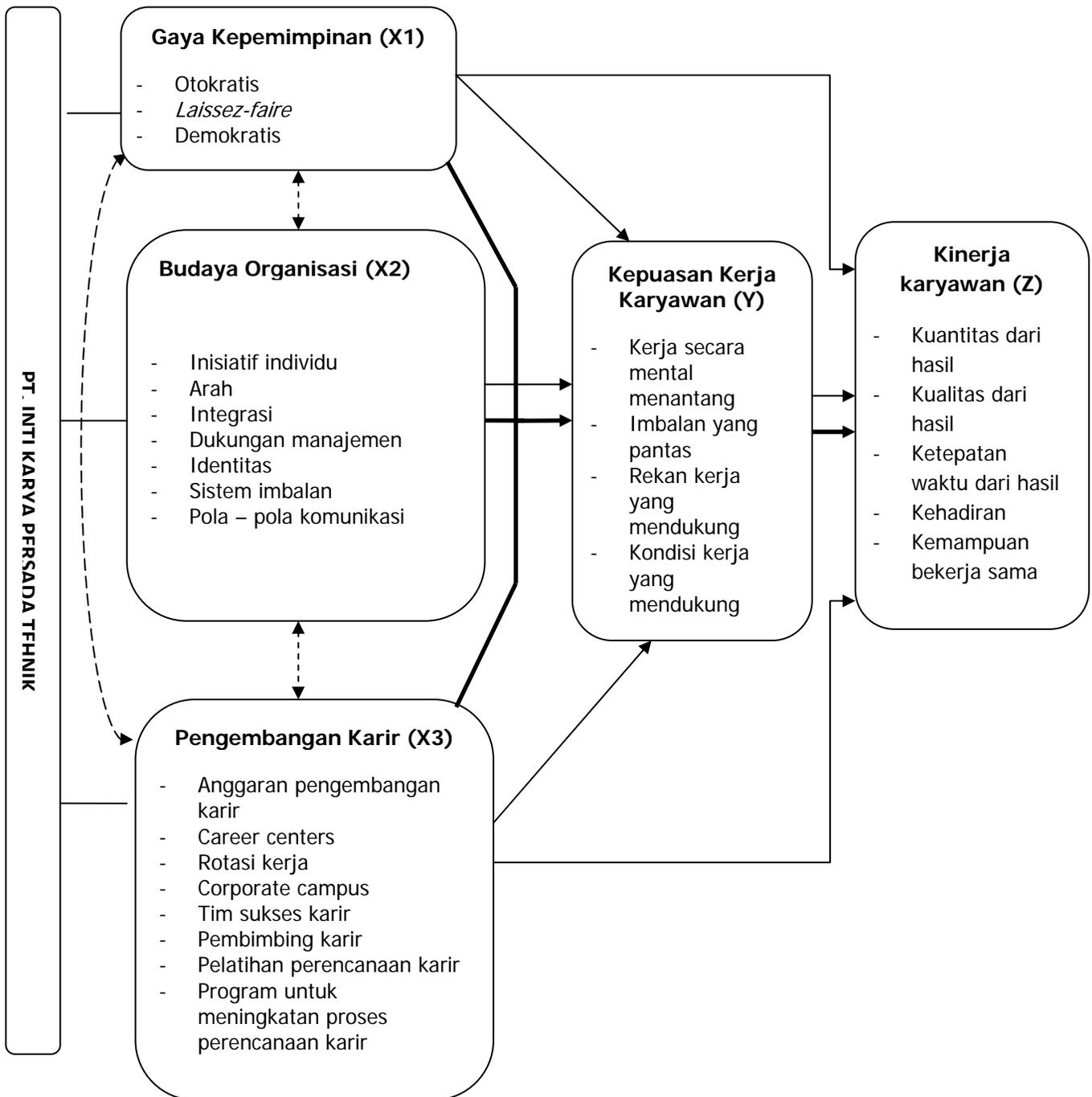
Di dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2010) dengan skripsi berjudul "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SINAR SANTOSA PERKASA BANJARNEGARA" didapat hasil penelitian bahwa variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien 0.316 dan nilai t-hitung sebesar 3.784 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 tersebut lebih kecil dari 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja.

2.10.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan serta Kinerja Karyawan

Di dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) dengan judul skripsi "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN STUDI PADA KANTOR PUSAT PT. ASURANSI JASA INDONESIA (PERSERO)" didapat hasil penelitian bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif dengan signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,0001

; pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah signifikan dan positif dengan signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,005; pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,043; pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,042; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif dengan signifikansi $< 0,05$ yaitu sebesar 0,003.

2.11 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

Sumber : penulis

2.12 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2005, p51), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Ho : Tidak ada pengaruh atau hubungan antar variabel

Ha : Terdapat pengaruh atau hubungan antar variabel

Berdasarkan dari permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian serta tinjauan pustaka, maka kesimpulan sementara yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Untuk T – 1

Ho : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) , Budaya Organisasi (X2) , dan Pengembangan Karir (X3) tidak memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Ha : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) , Budaya Organisasi (X2) , dan Pengembangan Karir (X3) memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

2. Untuk T – 2

Ho : Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z).

Ha : Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z).

3. Untuk T – 3

Ho : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) , Budaya Organisasi (X2) ,Pengembangan Karir (X3), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y) tidak memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z).

Ha : Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) , Budaya Organisasi (X2) ,Pengembangan Karir (X3), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y) memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Z).