

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini membahas tentang tema-tema yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi melakukan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan atau pegawai serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional sebuah organisasi atau perusahaan. Pembahasan dalam buku ini di mulai dengan membahas tentang teori manajemen, ruang lingkup manajemen, pentingnya perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, teknik pengumpulan data dan analisis pekerjaan, rekrutmen dan gaya kepemimpinan dalam organisasi

Buku ini dapat membantu pembaca memahami teori manajemen sumber daya manusia. Buku ini dapat dijadikan salah satu referensi bacaan untuk mahasiswa akademisi dan umum.



Penerbit Mitra Cendekia Media
FB: Penerbit Mitra Cendekia
HP/WA: 0812-7574-0738
Website : www.mitracendekiamedia.com



MCM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sri Mulyati, S.E., M.M., dkk.

Sri Mulyati, S.E., M.M.

Dr. Harries Arizonia Ismail, S.E., M.M., M.Kom.

Rudi Yanto Batara Silalahi, S.E., M.Si.

Habibuddin Nasution, SE., MM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



MCM

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24 dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggunaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sri Mulyati, S.E., M.M.
Dr. Harries Arizona Ismail, S.E., M.M., M.Kom.
Rudi Yanto Batara Silalahi, S.E., M.Si.
Habibuddin Nasution, SE., MM.



NCM
CV. MITRA CENDEKIA MEDIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Sri Mulyati,S.E.,M.M., dkk.

Editor:

Rona Tanjung, S.Kom., M.Si.
Linayati Lestari, Ph.D
Vivi Gusnia Ningsih

Desainer:

Mifta Ardila

Sumber:

www.mitracendekiamedia.com

Penata Letak:

Vivi Gusnia Ningsih

Proofreader:

Tim Mitra Cendekia Media

Ukuran:

x, 104 hlm., 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-5856-81-0

Cetakan Pertama:

Juni 2022

Hak Cipta 2022, pada Sri Mulyati,S.E.,M.M., dkk.

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Anggota IKAPI: 022/SBA/20
PENERBIT MITRA CENDEKIA MEDIA

Kapalo Koto No. 8, Selayo, Kec. Kubung, Kab. Solok
Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0822-1048-0085

Website: www.mitracendekiamedia.com

E-mail: cs@mitracendekiamedia.com

DAFTAR ISI

PRAKATA	ix
BAB 1 TEORI MANAJEMEN	1
A. Pengertian Teori Manajemen.....	1
B. Manfaat Teori Manajemen	2
C. Berbagai Teori Manajemen	3
BAB 2 RUANG LINGKUP MANAJEMEN	5
A. Pengertian Manajemen.....	5
B. Elemen Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	7
BAB 3 KONSEP ANALISA JABATAN	11
A. Pengertian Analisis Jabatan	11
B. Tujuan Analisa Jabatan	12
A. Jenis-Jenis Informasi	13
B. Metode Pengumpulan Informasi Jabatan	14
C. Prinsip dan Prosedur Dalam Analisis Jabatan.	14
D. Langkah-Langkah Analisis Jabatan <i>(Job Analysis)</i>	16
E. Bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan	17
BAB 4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS PEKERJAAN	19
A. Data Kualitatif dan Teknik Pengumpulan	19
B. Pengamatan Berperan Serta.....	21
C. Wawancara Mendalam	23
D. Triangulasi dan Catatan Harian	25
E. Analisis Data	28
F. Sumber Informasi Untuk Menyusun Uraian Jabatan Sesuai KSAO	29

BAB 5 REKRUTMEN	37
A. Definisi Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan .	39
B. Proses Tahap Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan	42
C. Startegi Seleksi dan Penempatan Karyawan....	45
BAB 6 PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM SEBUAH ORGANISASI	49
A. Pengertian Perencanaan SDM	49
B. Proses Perencanaan SDM	50
C. Model Perencanaan SDM	52
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM.....	54
E. Tantangan Perencanaan SDM.....	56
F. Tujuan Perencanaan SDM	59
G. Langkah-Langkah dan Teknik Perencanaan SDM.....	61
H. Pelaksanaan Perencanaan SDM	62
BAB 7 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI	65
A. Hakikat Kepemimpinan	65
B. Teori Kepemimpinan.....	66
C. Kepemimpinan yang Melayani	66
D. Karakter Kepemimpinan	67
E. Metode Kepemimpinan.....	68
F. Kepemimpinan dan Kearifan Lokal.....	70
G. Tugas-tugas Pemimpin.....	73
H. Peran Pemimpin	74
I. Jenis Pemimpin	74
J. Fungsi Pemimpin.....	75
K. Pengertian Kepemimpinan	78
L. Dampak Fungsi Kepemimpinan Terhadap Pegawai.....	80

M. Tipe-tipe Kepemimpinan	81
N. Tingkat-tingkat Kepemimpinan	83
O. Teori-Teori Kepemimpinan.....	84
P. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Organsasi	87
BAB 8 STRES DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI .	89
A. Penyebab dan Akibat Stres kerja.....	90
B. Strategi dalam menghadapi stres kerja	93
C. Hubungan stres kerja dengan <i>human error</i>	94
DAFTAR PUSTAKA	97
TENTANG PENULIS.....	103

PRAKATA

Segenap rasa syukur yang tak pernah henti penulis persembahkan kehadiran Allah Swt., atas segala kemudahan dan petunjuk dari-Nya yang tidak henti-hentinya penulis terima, hingga saat ini penulis telah menyelesaikan sebuah buku yang dengan judul “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA”. Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan dalam proses penyelesaian buku ini. Kepada keluarga, rekan sejawat, dan seluruh tim Mitra Cendekia Media yang telah melakukan proses penerbitan, penulis ucapkan terima kasih. Buku ini tentu masih banyak kekurangan, sehingga segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan diterima dengan senang hati, penulis menanti saran konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan pendidikan di perguruan tinggi. Segala kritik dan saran, tentu akan diterima dengan tangan terbuka.

14 Februari 2022

Penulis

BAB 1

TEORI MANAJEMEN

A. Pengertian Teori Manajemen

Teori manajemen adalah kumpulan ide-ide yang merekomendasikan aturan umum untuk menjalankan organisasi atau bisnis. Teori Bisnis menjelaskan bagaimana manajer menerapkan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dan memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik. Para pemimpin sering menerapkan berbagai konsep teori manajemen yang paling sesuai dengan karyawan dan budaya organisasi mereka. Meskipun banyak teori manajemen dikembangkan berabad-abad yang lalu, mereka masih memberikan kerangka kerja yang berguna untuk memimpin tim di tempat kerja dan menjalankan bisnis saat ini.

Teori manajemen dapat memajukan profesi kepemimpinan. Kerjasama antara ahli teori bisnis dan praktisi dapat memberikan hasil yang luar biasa. Misalnya, Henry Ford, pendiri model Ford Tauto yang terkenal, mendapat ide produksi massal mobil dari pakar manajemen Frederick W. Taylor, yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Mobil Ford tahun 1920-an atau 30-an adalah beberapa mobil paling sukses dalam sejarah otomotif. Kegiatan pembelajaran ini menjelaskan perkembangan teori manajemen. Sebuah pertanyaan umum adalah mengapa kita membutuhkan teori. Pertanyaan seperti itu umum, terutama dari orang-orang yang sudah lama berkecimpung di industri ini. Tanpa teori, mereka sudah sukses. Teori

tampaknya meperlambat anda. Teori itu membuat seseorang yang menjadi filsuf yang berpikir tentang pekerjaan itu.

Anda bekerja di dunia fantasi, bukan dunia nyata. Ini adalah argumen mereka yang mempertanyakan kegunaan teori. Seperti yang dijelaskan Ford, teori dapat memberikan kontribusi penting. Perkembangan dalam administrasi bisnis, teori keuangan dan teori lainnya membuktikan bahwa teori dapat memberikan kontribusi penting. Manajemen seni atau sains? Jawaban yang paling memuaskan adalah bahwa manajemen adalah sains sekaligus seni. Oleh karena itu, manajemen tidak dapat dipisahkan dari ilmu dan teori bisnis.

Teorinya adalah kumpulan prinsip-prinsip yang secara sistematis berkumpul. Anda melangkah lebih jauh dan orang lain memperhatikan bahwa ada tanah yang subur, tetapi tidak di dekat gunung berapi. Anda dapat menggunakan "bukti" baru ini untuk melakukan pengamatan lebih lanjut. Kami telah sampai pada kesimpulan baru bahwa bukan gunung berapi itu sendiri yang menyuburkan tanah, tetapi zat yang dikeluarkan gunung berapi, yang disebut humus. Mereka melengkapi kesimpulan bahwa humus dapat menyuburkan tanah. Anda membuat teori. Kemudian prediksi bisa dibuat. Jika tanah disuplai dengan humus, tanahnya subur. Singkatnya, teori bisnis dapat memajukan praktik bisnis.

B. Manfaat Teori Manajemen

Alasan mengapa para pemimpin perlu mempelajari dan menerapkan teori manajemen adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas

Teori-teori ini membantu para pemimpin belajar bagaimana memaksimalkan anggota tim mereka, meningkatkan kinerja dan meningkatkan produktivitas.

2. Pengambilan keputusan yang disederhanakan

Teori manajemen menawarkan kepada manajer strategi yang membantu mempercepat proses pengambilan keputusan dan untuk melaksanakan tugas mereka secara lebih efektif.

3. Meningkatkan Kolaborasi

mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dan belajar bagaimana meningkatkan kolaborasi di tempat kerja.

4. Peningkatan Objektivitas

Teori manajemen mendorong para pemimpin untuk membuat perubahan yang terbukti secara ilmiah daripada mengandalkan penilaian.

C. Berbagai Teori Manajemen

Teori-teori manajemen ini dibahas secara rinci dalam bagian berikutnya.

1. Teori Manajemen Kuno

Pada waktu itu, manajemen sudah dipraktikkan sejak lama, meskipun teori manajemen belum dirumuskan secara lengkap. Mungkin manajemen datang menggunakan munculnya peradaban manusia. Misalnya, orang Mesir bisa menciptakan piramida menggunakan struktur yang sangat kompleks yang tidak bisa diselesaikan tanpa penyesuaian yang tepat. Kekaisaran Romawi sudah menyebarkan struktur organisasi yang kentara yang menciptakan komunikasi dan manajemen sebagai lebih mudah. Konsep manajemen tak jarang didiskusikan oleh para filosof Yunani dan Arab (Islam) abad pertengahan. Berikut merupakan beberapa aktualisasi diri menurut manajemen kuno.

2. Teori Manajemen *Modern*

Beberapa pendekatan sudah dibahas sebelumnya. Singkatnya, pendekatan ini sudah dikembangkan. Ada beberapa

perkembangan yang cenderung menggabungkan pendekatan sebelumnya, mengaburkan batas-batas pendekatan yang dibahas. Namun, terdapat pendekatan yang permanen berakar dalam pendekatan tertentu. Misalnya, pendekatan sistematis, pendekatan situasional, pendekatan interaksi baru, pandangan terintegrasi (Hanafi, 2015).

BAB 2

RUANG LINGKUP MANAJEMEN

A. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris manajemen dengan kata kerja mengelola, yang biasa didefinisikan sebagai perawatan. Selain itu, definisi manajemen telah berkembang. Lauren A. dikutip oleh Tanthowi. Aply menerjemahkan manajemen sebagai "seni orang dalam menyelesaikan sesuatu".

Manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses secara efektif dan efisien menggunakan manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, petunjuk, dan profesi. Dia bernama science Luther Glick, berusaha memahami secara sistematis mengapa dan bagaimana administrasi bekerja untuk membantu orang mencapai tujuan mereka dan memanfaatkan sistem kolaboratif ini untuk kemanusiaan.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dibagi menjadi beberapa bagian berdasarkan masa pelaksanaan dan pengembangan tugas, antara lain: Pengarahan agar Anda dapat menyelesaikan tugas yang diberikan. Bekerja dari rumah. Pelatihan pascalayanan yang disediakan oleh organisasi. Mendukung dan mempersiapkan karyawan untuk masa pensiun.

B. Elemen Manajemen Sumber Daya Manusia

Pekerjaan sumber daya manusia pada dasarnya dibagi menjadi tiga bagian berikut:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah seseorang yang menginvestasikan modal untuk menghasilkan pendapatan, dan jumlah pendapatan ini tidak pasti, tergantung pada keuntungan yang dihasilkan perusahaan.

2. Karyawan

Karyawan adalah modal terpenting perusahaan. Hal ini karena perusahaan tidak beroperasi tanpa partisipasi karyawan. Karyawan berperan aktif dalam menentukan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, karyawan didefinisikan sebagai penjual jasa (semangat dan energi) dan diberi imbalan sesuai kontrak.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan otoritas dan kepemimpinannya untuk membimbing orang lain dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan adalah gaya pemimpin yang ingin berinteraksi dengan bawahannya, bekerja dengan mereka, dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintah mereka.

Menurut John Frech dan Betram Raven dalam buku Murray S.P. Hasibuan, faktor-faktor berikut dapat membantu manajer memimpin bawahannya:

- a. Pekerja memiliki kebutuhan yang sama. Yaitu, makanan, kehidupan kelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan kepuasan kerja. Orang bekerja sama untuk pembatasan dan hidup berkelompok.
- b. Orang-orang bekerja sama dari keinginan untuk bertahan hidup, kekuasaan, kekaguman, dan kognisi.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. *Plan*

Plan adalah rencana tenaga kerja yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan membantu mencapai tujuannya. Rencana tersebut dilakukan dengan membuat program personalia.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan mengorganisasikan seluruh pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam suatu bagan organisasi. Organisasi hanyalah alat untuk mencapai tujuan.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan membimbing seluruh karyawan untuk bekerja sama, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan yang mengendalikan seluruh karyawan untuk mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, tindakan korektif dan perbaikan akan dilakukan terhadap rencana tersebut.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan pelatihan untuk menarik pegawai yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Pengadaan juga mencakup:

- a. Analisis pekerjaan, suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan. Berdasarkan informasi ini, Anda akan mengetahui deskripsi dan persyaratan yang harus Anda penuhi untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu.

- b. *Knee talent development*, suatu kegiatan yang dilakukan untuk mempertahankan jenis dan jumlah pekerja sesuai kebutuhan organisasi.
 - c. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang menyesuaikan kebutuhan dengan perkiraan ketersediaan sumber daya manusia untuk jangka waktu tertentu, baik di dalam maupun di luar organisasi.
 - d. Rekrutmen, kegiatan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan *talent* dalam mengisi kursi kosong di lokasi tertentu dalam organisasi.
 - e. Seleksi personel, kegiatan ini dilakukan untuk menjaga kualitas tenaga kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi.
 - f. Rekrutmen, kegiatan ini adalah perekrutan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.
6. Pengembangan
- Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
- Kompensasi merupakan pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung, uang, atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan tidak memihak. Keadilan didefinisikan menurut kinerja pekerjaan, keadilan didefinisikan sebagai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan utama, dan batas upah minimum pemerintah memandunya atas dasar koherensi internal dan eksternal.
8. Integrasi
- Integrasi merupakan kegiatan yang memadukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawannya dalam rangka membangun kemitraan yang harmonis dan saling meng-

untungkan. Integrasi tersebut mencakup beberapa hal lain, seperti: Motivasi kerja adalah motivasi kerja bagi karyawan untuk bekerja.

Kepuasan Kerja adalah cara bagi karyawan untuk mengenali pekerjaan mereka. Kepemimpinan, kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan yang bertujuan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar dapat bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dalam program-program sosial yang didasarkan pada kebutuhan sebagian besar staf dan pendidik, serta pedoman konsistensi internal dan eksternal.

10. Disiplin

Disiplin adalah fitur HRM yang paling penting dan kunci untuk mencapai tujuan Anda. Tanpa disiplin yang tepat, sulit untuk mencapai tujuan maksimal Anda. Disiplin adalah keinginan dan persepsi terhadap peraturan kelembagaan dan kepatuhan terhadap norma-norma sosial.

11. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dalam perusahaan yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, pemutusan kontrak kerja, pensiun, atau sejenisnya. Kewenangan ini ada dalam UU No. 12 Tahun 1964 (Susan Eri, 2019).

BAB 3

KONSEP ANALISA JABATAN

A. Pengertian Analisis Jabatan

Pengertian Analisis Jabatan Menurut (Sofyandi, 2008) dan (Dewi Hanggraeni, 2012), analisis jabatan sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah isi dari suatu jabatan termasuk pekerjaan, tanggung jawab dan hubungan dengan orang lain, merupakan keputusan. Jabatan dalam organisasi dan persyaratan yang diperlukan bagi seorang individu untuk melaksanakan tugasnya dalam posisinya sendiri. Melalui pelaksanaan analisa jabatan perlu dikumpulkan informasi mengenai 4 (empat) bidang (Manik, 2013):

1. Identitas jabatan dalam struktur organisasi, seperti *job title*, tanggung jawab pelaporan dan lokasi.
2. Tugas-tugas dasar dan tanggung jawab, apa yang dilakukan (*what*), bagaimana cara pengerjaan (*how*) dan apa gunanya dilakukan (*why*).
3. Tingkatan *skill*, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan agar seseorang dapat men jelaskan pekerjaan tersebut.
4. Kondisi kerja yang dialami dalam menjalankan jabatan tersebut.

Konsep penting dalam analisis pekerjaan adalah bahwa analisis pekerjaan dilakukan untuk mengevaluasi pekerjaan, bukan orang yang melakukan pekerjaan itu. Produk akhir dari analisis pekerjaan mencakup pemahaman menyeluruh tentang fungsi penting pekerjaan, daftar semua tugas dan tanggung ja-

wab, daftar persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap kelompok tugas, pekerjaan relatif penting dibandingkan dengan pekerjaan lain, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, dan kondisi di mana pekerjaan itu diselesaikan.

B. Tujuan Analisa Jabatan

Tujuan analisis pekerjaan Deskripsi pekerjaan, yang berisi informasi tentang identifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, deskripsi pekerjaan atau informasi standar pekerjaan. Klasifikasi pekerjaan adalah cara mengatur pekerjaan ke dalam kategori berdasarkan rencana. Sistematis tertentu Rencana sistematis tradisional biasanya didasarkan pada gagasan mengatur dan mengklasifikasikan orang, tugas dan pekerjaan, dan tugas dan pekerjaan itu berbasis teknologi. Prosedur untuk mengklasifikasikan pekerjaan menurut kegunaannya masing-masing dalam organisasi yang bersangkutan dan pasar tenaga kerja eksternal. Perencanaan mencakup upaya untuk mendistribusikan dan menata kembali kegiatan kerja dalam berbagai kelompok

Personal requirement/spesifications berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), ketangkasan (*aptitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes and traits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. *Performance appraisal*, tujuan penting dari pada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara (*lay off*), pemindahan (*transfer*), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaan-

nya masing-masing. *Worker training* untuk tujuan-tujuan pelatihan. *Worker mobility* untuk tujuan mobilitas pekerja (karir), yaitu dinamika masuk dan keluarnya seseorang dalam posisi, pekerjaan, dan okupasi tertentu. *Efficiency* mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan kerja, termasuk prosedur kerja, susunan kerja dan standar kerja.

Safety sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi lingkungan.

Human resource planning ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat waktu yang tepat, dan lain-lain. *Legal/quasi legal requirements*, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi (Simamora, 2012).

A. Jenis-Jenis Informasi

1. *Job Analysis for Personal Specification*

Bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang untuk dapat sukses memangku jabatan tertentu.

2. *Job Analysis for Training Purposes*

Bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru untuk keperluan latihan dan untuk berpendidikan.

3. *Job Analysis for Setting Rates*

Bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan suatu organisasi, sehingga dengan demikian dapat ditentu-

kan tingkat upah masing-masing secara adil.

4. *Job Analysis for Method Improvemants*

Job Analysis for Method Improvemants ditujukan untuk mempermudah cara bekerja tenaga kerja pada suatu jabatan tertentu. Metode Pengumpulan Informasi Jabatan Metode kuesioner adalah metode.

B. Metode Pengumpulan Informasi Jabatan

Metode kuesioner adalah metode daftar pertanyaan/kuesioner (*questionnaire*) yaitu mengirimkan sejumlah kuesioner kepada orang yang menduduki jabatan yang akan dianalisis (*job holder*) untuk mengisi kuesioner dan menjelaskan tugas-tugas, aktifitas kerja, dan tanggung jawab yang mereka emban. Metode ini tidak membutuhkan banyak waktu dan biaya, tetapi memiliki kelemahan yaitu kemungkinan terjadi kesalahan dalam memahami pertanyaan dalam kuesioner, dan tidak diisi dengan lengkap, atau bahkan kuesioner tidak dikembalikan, sehingga informasi yang terkumpul tidak akurat.

C. Prinsip dan Prosedur Dalam Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan harus memberikan fakta-fakta penting yang berhubungan dengan pekerjaan dan posisi yang bersangkutan. Fakta-fakta penting ini bergantung pada hasil analisis yang akan digunakan. Analisis jabatan harus mampu memberikan fakta-fakta yang dibutuhkan untuk membangun berbagai tujuan. Edisi kedua buku ini merupakan lompatan kuantum dalam dunia sastra metafisika. Untuk menentukan dan memperoleh data, diperlukan layanan dari *Job Analysis* untuk membantu proses tersebut. Prosedur analisis jabatan merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk mengetahui tujuan analisis jabatan dan informasi apa saja yang dibutuhkan Untuk menentukan tujuan analisis jabatan, langkah pertama yang harus dilakukan

adalah mempertimbangkan tujuan analisis jabatan dan informasi apa saja yang dibutuhkan. Perencanaan analisis jabatan merupakan penyusunan rencana yang meliputi:

1. Penentuan informasi umum tentang organisasi seperti visi, misi, struktur termasuk data jabatan yang ada, mekanisme kerja organisasi, daftar karyawan, data mengenai lingkungan kerja, dan berbagai kebijakan kepegawaian.
2. Penentuan komponen informasi jabatan yang menyangkut identifikasi jabatan, pelaksanaan pekerjaan, dan persyaratan jabatan.
3. Penentuan metode pengumpulan data yang mencakup pendekatan yang digunakan, sumber data, dan teknik dan teknik pengumpulan data.

Pengumpulan data jabatan dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

1. Memilih unit kerja yang akan diambil datanya.
2. Menginventaris jabatan yang ada dalam unit kerja.
3. Menginventaris jumlah pemangku jabatan.
4. Menentukan jumlah sampel pada unit kerja.
5. Memilih nama pemangku jabatan sebagai sampel.
6. Mengumpulkan data menggunakan metode tertentu.
7. Mencatat dalam lembar kerja analisis jabatan (*job analysis worksheet*).

Pengolahan data jabatan menjadi informasi jabatan kemudian penyajian hasil analisis jabatan dalam bentuk uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*job classification*), desain jabatan (*job design*), dan bobot nilai jabatan (*job value*). Penyusunan program-program manajemen sumber daya manusia (Sofyandi, 2008).

D. Langkah-Langkah Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Berikut adalah langkah-langkah analisis jabatan menurut Sjafril Mangkuprawira: Langkah pertama yang biasanya dilakukan oleh manajer sumber daya manusia adalah memutuskan untuk melakukan analisis pekerjaan. Penerapan analisis pekerjaan sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan cara terbaik mengembangkan karyawan mereka. Mengidentifikasi pekerjaan yang sedang dianalisis.

Langkah kedua adalah bagi manajer SDM biasa untuk memutuskan tugas apa yang akan dianalisis. Jika tidak ada analisis pekerjaan formal yang dilakukan, semua jenis pekerjaan dapat dianalisis untuk kenyamanan. Untuk membuat ini terdengar sedikit lebih puitis, saya ingin menjelaskan kepada karyawan bagaimana mereka menentukan tingkat keterlibatan mereka. Tujuan evaluasi kinerja tidak lepas dari kepentingan karyawan dan manajer. Mereka harus terlibat dan berkomunikasi sejak awal siapa yang akan melakukan analisis kinerja, mengapa tinjauan kinerja diperlukan, siapa yang dapat dihubungi untuk mengajukan pertanyaan, kapan jadwalnya, dan apa peran mereka dalam analisis kinerja.

Langkah ketiga adalah mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Manajer harus memutuskan metode atau kombinasi mana yang akan digunakan dan bagaimana mengumpulkan informasi. Ambil pekerjaan orang dan analisis informasi mereka. Penting untuk menempatkan informasi analisis pekerjaan dalam format yang dapat digunakan oleh manajer dan SDM. Salah satu cara untuk membuat format khusus dari mana hasil analisis pekerjaan dapat dibuat adalah dengan menambahkan bagian ke dokumen. Tinjau dan perbarui data.

Langkah terakhir adalah fluktuasi yang berkelanjutan. Organisasi terus berubah, sementara pekerjaan tidak. Manajer dan spesialis profesional membutuhkan waktu yang intens un-

tuk meninjau deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dengan cermat. Jadi, dalam beberapa tahun, ini akan menjadi keuntungan proses sepenuhnya.

E. Bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan

Deskripsi jabatan/uraian pekerjaan gambaran jabatan (*job description*) merupakan keterangan singkat yang ditulis dengan cermat mengenai tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang dalam jabatan tertentu yang meliputi: Identifikasi jabatan yang terdiri dari nama jabatan, nama jabatan yang setara, dan kode jabatan; sifat jabatan yang terdiri dari uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lainnya, pengawasan yang diperlukan, peralatan/mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan istilah khusus yang perlu diketahui; Kualifikasi/ persyaratan pemangku jabatan yang terdiri dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Persyaratan jabatan/kualifikasi jabatan atau tuntutan minimal kualitas jabatan/spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan pernyataan mengenai kualitas minimal seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang meliputi: Syarat umum (tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian kerja, dan pengetahuan kerja): Syarat khusus terdiri (kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi, dan lain-lain).

Klasifikasi/penggolongan jabatan (*job classification*) yaitu penggolongan jabatan-jabatan berdasarkan basis: Klasifikasi tugas (*duty classification*) berdasarkan tugas dan tanggung jawab jabatan: Klasifikasi peringkat (*rankclassification*) berdasarkan peringkat kepangkatan. Desain/rancangan pekerjaan (*job design*) merupakan suatu rancangan aktifitas dalam suatu jabatan tertentu. Setelah analisis jabatan dan penyusunan struktur organisasi, maka penyusunan rancangan pekerjaan dapat dilakukan secara sederhana yang bersifat global dan secara spesial

dan rinci. Bagi organisasi yang memiliki struktur organisasi lama dapat dilakukan penyusunan struktur organisasi baru atau rancangan ulang pekerjaan (*job redesign*), sehingga dapat disusun perluasan jabatan (*job enlargement*) dan pengkayaan jabatan (*job enrichment*) serta nilai jabatan (*job value*). Perluasan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara horizontal dalam rangka mengantisipasi ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya melalui perluasan ruang lingkup pekerjaannya, misalnya seorang karyawan yang tadinya hanya bertugas menyusun laporan, ditambah tugas baru menganalisis laporan. Pengkayaan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara vertikal melalui penambahan wewenang dan tanggung jawab secara vertikal. Nilai jabatan merupakan bobot dari suatu jabatan yang diperoleh dengan membandingkan isi jabatan (*job content*) dengan persyaratan jabatan (*job specification*) dari suatu jabatan tertentu dengan jabatan lainnya. Perbandingan tersebut disebut evaluasi jabatan (*job evaluation*). Nilai jabatan itu menentukan besarnya kompensasi yang diterima.

BAB 4

TEKNIK PENGUMPULAN DATA DAN ANALISIS PEKERJAAN

A. Data Kualitatif dan Teknik Pengumpulan

Data kualitatif berbentuk deskriptif, berupa kata-kata lisan atau tulisan tentang tingkah laku manusia yang dapat diamati (Taylor dan Bogdan, 1984). Data kualitatif dapat dipilah menjadi tiga jenis (Patton, 1990):

1. Hasil pengamatan: Uraian rinci tentang situasi, kejadian, interaksi, dan tingkah laku yang diamati di lapangan.
2. Hasil pembicaraan: Kutipan langsung dari pernyataan orang-orang tentang pengalaman, sikap, keyakinan, dan pemikiran mereka dalam kesempatan wawancara mendalam
3. Bahan tertulis: Petikan atau keseluruhan dokumen, surat-menyurat, rekaman, dan kasus sejarah.

Ada beberapa perbedaan-perbedaan antara data kualitatif dan data kuantitatif (Sitorus, 1998):

1. Data kualitatif merupakan data mentah dari dunia empiris. Data kualitatif itu berujud uraian terinci, kutipan langsung, dan dokumentasi kasus. Data ini dikumpulkan sebagai suatu cerita terbuka (*openended narrative*), tanpa mencoba mencocokkan suatu gejala dengan kategori baku yang telah ditetapkan sebelumnya, sebagaimana jawaban
2. Data kualitatif merupakan tangkapan atas perkataan subyek penelitian dalam bahasanya sendiri. Pengalaman orang dite-

rangkan secara mendalam, menurut makna kehidupan, pengalaman, dan interaksi sosial dari subyek penelitian sendiri. Dengan demikian peneliti dapat memahami masyarakat menurut pengertian mereka sendiri. Hal ini berbeda dari penelitian kuantitatif, yang membakukan pengalaman responden ke dalam kategori-kategori baku peneliti sendiri.

3. Data kualitatif bersifat mendalam dan rinci, sehingga juga bersifat panjang-lebar. Akibatnya analisis data kualitatif bersifat spesifik, terutama untuk meringkas data dan menyatukannya dalam suatu alur analisis yang mudah dipahami pihak lainnya. Sifat data ini berbeda dari data kuantitatif yang relatif lebih sistematis, terbakukan, dan mudah disajikan dalam format ringkas.

Teknik pengumpulan data perlu disesuaikan dengan tipe data. Pilihan teknik tersebut didasari pertimbangan berikut (Zelditch, 1979):

1. Syarat kecukupan informasi: apakah teknik tersebut memberi peluang peneliti untuk memperoleh pengertian yang mendalam dan tepat?
2. Syarat efisiensi: data diperoleh secara mencukupi dengan korbanan sekecil-kecilnya dalam hal waktu, akses dan biaya.
3. Syarat pertimbangan etika: Tidak mengusik rasa aman atau privasi, tidak mengandung bahaya atau resiko, serta tidak menyalahi hak-hak asasi manusia.

Peneliti perlu mempertimbangkan dirinya (Lofland, dikutip Sitorus, 1998):

1. Peneliti kualitatif cukup dekat dengan orang-orang atau situasi yang diteliti, sehingga dimungkinkan pemahaman mendalam dan rinci tentang hal-hal yang sedang berlangsung.
2. Peneliti kualitatif berupaya menangkap hal-hal yang secara

aktual terjadi dan yang dikatakan subyek penelitian.

B. Pengamatan Berperan Serta

Peneliti kualitatif otomatis akan melakukan pengamatan berperan serta terhadap subyek penelitiannya. Pengamatan berperan serta merujuk pada proses studi yang mempersyaratkan interaksi sosial antara peneliti serta subyek penelitiannya pada lingkungan subyek penelitian itu sendiri, guna memperoleh data melalui teknik yang sistematis.

Alasan metodologis penggunaan teknik ini ialah (Moleong, 1989):

1. pengamatan memungkinkan peneliti untuk melihat, merasakan, dan memaknai dunia beserta ragam peristiwa dan gejala sosial di dalamnya, sebagaimana subyek penelitian melihat, merasakan dan memaknainya.
2. pengamatan memungkinkan pembentukan pengetahuan secara bersama-sama antara peneliti dan subyek penelitiannya (intersubyektifitas).

Berdasarkan sejumlah aspek, teknik pengamatan terbagi sebagai berikut (Patton,1990):

1. Berdasarkan tingkat peranserta peneliti: Peranserta penuh, peranserta terbatas, dan tanpa berperanserta (peneliti bertindak sebagai penonton).
2. Berdasarkan tingkat keterbukaan peran peneliti: keterbukaan penuh (semua subyek penelitian mengenal peneliti dan mengetahui kegiatan pengamatannya), keterbukaan terbatas (hanya sebagian subyek penelitian mengenal peneliti dan mengetahui kegiatan pengamatannya), tertutup penuh (subyek penelitian tidak mengenal peneliti dan tidak tahu-menahu tentang kegiatan pengamatannya).
3. Berdasarkan tingkat keterbukaan tujuan penelitian: Terbuka

penuh (dijelaskan seluruhnya kepada subyek penelitian), keterbukaan terbatas (dijelaskan sebagian kepada sebagian subyek penelitian), tertutup penuh (tanpa penjelasan kepada subyek penelitian), dan pemalsuan (memberikan penjelasan palsu atau bohong kepada subyek peneliti).

4. Berdasarkan tingkat kedalaman dan keluasan atau jangka pengamatan: jangka pendek (pengamatan tunggal dalam waktu singkat, misalnya dua jam), dan jangka panjang (pengamatan berganda dalam waktu lama, misalnya bulanan atau tahunan).
5. Berdasarkan himpunan pengamatan: himpunan sempit (terhimpun pada suatu unsur saja), dan himpunan luas (tinjauan holistik yang mencakup semua unsur).

Pedoman pengamatan berperanserta sebagai berikut (Bachtiar, 1985):

1. Pembatasan tegas terhadap sasaran pengamatan, sehingga pengamatan terarah/ terpumpun. Pembatasan ini disesuaikan dengan tujuan dan masalah penelitian, apa yang akan ingin diterangkan, dan fakta apakah yang digunakan untuk menerangkan.
2. Pengamatan didasarkan pada suatu kerangka pemikiran, walaupun itu bersifat longgar. Kerangka pemikiran ini bukanlah untuk diuji secara empiris, melainkan sebagai pedoman pengumpulan data. Dengan demikian menjadi jelas peristiwa atau gejala apakah yang perlu diperhatikan, serta bagaimana kaitan antar peristiwa/gejala tersebut.

Teknik pengamatan berpartisipasi memiliki kekurangan berikut:

1. Peneliti dapat menjadi *going native* atau etnosentis, yaitu benar-benar menjadi orang dalam sebagaimana subyek penelitiannya, sehingga tidak bisa secara jernih merumuskan

hasil penelitian.

2. Masalah validitas: ketika berbeda peneliti maka kemungkinan kesimpulan penelitian akan berbeda, sebagai akibat dari: Persepsi dan penilaian selektif peneliti, kehadiran peneliti berefek kepada perubahan subyek penelitian, peneliti tidak mungkin menyaksikan seluruh aktivitas budaya masyarakat.

C. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam adalah konsultasi tatap muka berulang antara peneliti dan materi penelitian, yang tujuannya adalah untuk mengetahui pandangan subjek penelitian tentang kehidupan, pengalaman, atau kondisi sosial mereka dalam bahasa mereka sendiri (Taylor dan Bogdan, 1984). Wawancara mendalam adalah percakapan dua arah yang dilakukan dalam kawasan yang setara, akrab dan informal. Teknik ini satu bahasa pada situasi. Aspek yang menjadi perhatian penelitian sudah jelas dan dirumuskan dengan tepat.

1. Ajang dan orang-orang yang menjadi subyek penelitian tidak terjangkau, misalnya menyangkut peristiwa masa lalu.
2. Peneliti menghadapi kendala waktu, sehingga tidak mungkin melakukan pengamatan berpartisipasi penuh.
3. Penelitian tergantung pada ajang atau orang-orang dalam skala luas/besar.
4. Peneliti ingin menjelaskan pengalaman subyek manusia: Riwayat hidup memungkinkan peneliti mengenal subyek penelitian secara akrab, melihat dunia lewat mata mereka dan masuk lewat pengalaman mereka.

Wawancara mendalam bersifat luwes, terbuka, tidak terstruktur, dan tidak baku. Intinya ialah pertemuan berulang kali secara langsung antara peneliti dan subyek penelitian. Tujuan-

nya untuk memahami pandangan subyek penelitian tentang kehidupan, pengalaman, atau situasi subyek penelitian, sebagaimana diungkapkan dalam bahasanya sendiri.

Dalam status sebagai teknik metodologis, maka wawancara dituntut untuk memenuhi dua hal sekaligus:

1. Mempelajari pertanyaan yang ditanyakan, dan bagaimana menjawabnya.
2. Memperoleh jawaban dari pertanyaan yang diajukan. Tidak ada gunanya mengajukan pertanyaan yang peneliti sendiri tidak mengerti bagaimana harus menjawabnya.

Berdasarkan substansinya, wawancara mendalam dibedakan menjadi tiga jenis:

1. Wawancara untuk menggali riwayat hidup sosiologis. Riwayat hidup menyajikan pandangan orang mengenai kehidupannya dalam bahasanya sendiri. Peneliti berupaya menangkap pengalaman penting dalam kehidupan seseorang menurut definisi orang tersebut.
2. Wawancara untuk mempelajari kejadian dan kegiatan, yang tak dapat diamati secara langsung. Orang yang diwawancarai ialah responden/informan yang hidup di lingkungan sosial yang diteliti. Mereka bertindak sebagai “pengamat” bagi peneliti, mata dan telinganya di lapangan. Responden atau informan tidak saja mengungkapkan pandangannya, tetapi juga menjelaskan apa yang terjadi dan bagaimana orang lain memandang.
3. Wawancara untuk menghasilkan gambaran luas mengenai sejumlah ajang, situasi atau orang.
4. Wawancara lebih tepat untuk mempelajari sejumlah besar orang dalam waktu relatif singkat dibandingkan pengamatan berpartisipasi. Dari segi jumlah orang yang diwawancarai,

wawancara mendalam dibedakan menjadi dua jenis, yaitu wawancara perorangan dan wawancara kelompok. Riwayat hidup individu lazimnya dikumpulkan melalui wawancara perorangan.

Beberapa kelemahan dalam wawancara mendalam:

1. Sebagai suatu percakapan, wawancara terbuka akan kemungkinan pemalsuan, penipuan, pelebih-lebihan, dan penyimpangan (distorsi). Dapat terjadi kesenjangan besar antara yang dikatakan dan dilakukan responden/informan.
2. Orang mengatakan dan melakukan hal yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Tidak dapat dianggap bahwa apa yang dikatakan seseorang pada saat wawancara adalah apa yang diyakini dan dikatakannya dalam situasi lainnya.
3. Sejauh pewawancara tidak mengamati langsung orang-orang dalam kehidupan mereka sehari-hari, maka pewawancara terjauhkan dari konteks yang penting guna memahami banyak pandangan yang disorotinya.

D. Triangulasi dan Catatan Harian

Triangulasi mewujudkan gabungan dari berbagai sumber data, penelitian, teori, dan teknik yang bersifat metodologis dalam mempelajari dalil sosial. Setiap daya upaya memiliki segi positif dan negatifnya. Ini memungkinkan pengukuran realitas yang lebih valid.

Terdapat empat tipe triangulasi (Denzin, 1978):

1. Triangulasi data: Penggunaan beragam sumber data dalam suatu penelitian.
2. Triangulasi peneliti: Penggunaan beberapa peneliti yang berbeda disiplin ilmunya dalam suatu penelitian.
3. Triangulasi teori: Penggunaan sejumlah perspektif dalam menafsir satu set data.

4. Triangulasi teknik metodologis: Penggunaan sejumlah teknik dalam suatu penelitian.

Catatan harian atau catatan lapangan merupakan instrumen utama yang melekat pada beragam teknik pengumpulan data kualitatif. Terdapat tiga jenis catatan harian:

1. Catatan fakta: Data kualitatif hasil pengamatan dan wawancara dalam bentuk uraian rinci maupun kutipan langsung.
2. Catatan teori: Hasil analisis peneliti di lapangan untuk menyimpulkan struktur masyarakat yang ditelitinya, serta merumuskan hubungan antara topik-topik (variabel) penting penelitiannya secara induktif sesuai fakta-fakta di lapangan.
3. Catatan metodologis: Pengalaman peneliti ketika berupaya menerapkan metode kualitatif di lapangan.

Isi masing-masing catatan harian mengandung dua bagian: bagian deskriptif, dan bagian reflektif/memo. Bagian deskriptif merupakan bagian utama, sedangkan memo merupakan catatan peneliti sebagai kritiknya terhadap bagian deskriptif. Lihat secara kritis lampiran catatan harian. Isi catatan fakta tidak boleh bercorak penjabaran pribadi peneliti, melainkan fakta-fakta apa adanya dan telah teruji kesahihannya. Peneliti menguraikan fakta selengkap dan serinci mungkin. Catatan haruslah mengandung hal-hal kongkrit. Hal-hal yang bersifat abstrak hanya bisa dimasukkan ketika benar-benar dapat dipercaya atau diandalkan. Setiap fakta mewakili kejadian penting yang akan dimasukkan ke dalam proposisi-proposisi yang nanti hendak disusun, atau sebagai konteks dari suatu kegiatan. Isi fakta mencakup deskripsi tentang siapa, apa, bilamana, dimana dan bagaimana dari kegiatan yang dilakukan subyek penelitian. Secara rinci bagian ini berisi:

1. Gambaran diri subyek penelitian: penampilan fisik, cara berpakaian, cara bertindak, sampai gaya bicara. Usahakan menemukan suatu ciri khas.
2. Rekonstruksi dialog: dicatat rinci pertanyaan dan jawaban responden/informan. Jika ungkapan mereka terlalu panjang maka dapat dibuat ikhtisar yang tepat. Ekspresi mereka turut dicatat.
3. Deskripsi latar fisik: dapat berupa uraian, gambar, atau peta konteks (peta, sketsa, diagram, foto).
4. Catatan tentang peristiwa khusus: siapa yang hadir, apa yang dilakukan, bagaimana peristiwa berlangsung.
5. Gambaran kegiatan: uraian rinci tentang kegiatan responden sehingga diperoleh gambaran tentang pola tindakan.

Catatan metodologi berisi kegiatan peneliti ketika menggali dan memperoleh data, hubungannya dengan responden atau informan, kritik terhadap teknik yang ada selama ini sesuai dengan pengalaman lapangan yang dialaminya. Dari catatan metodologi ini seharusnya dapat dirumuskan suatu metode yang lebih cepat dan tepat dalam menggali data tertentu pada subyek penelitian tertentu, di tempat dan masa tertentu.

Catatan teori dapat menghasilkan hipotesis-hipotesis yang dicari lagi “kebenarannya” di lapangan secara langsung. Setelah jenuh (tidak ada “hasil” yang menyimpang), maka hipotesis tersebut layak dijadikan bahan kesimpulan studi. Di sini disajikan salah satu petunjuk teknik penulisan catatan harian, terutama jika analisis data tidak hendak menggunakan program komputer kualitatif:

1. Satu catatan untuk setiap satu topik studi. Jika beragam topik campur aduk dalam catatan harian, maka peneliti dapat kebingungan untuk menganalisisnya; jika yang terakhir ini

terpaksa dipilih, ada baiknya menggunakan memo di pinggir catatan harian.

2. Harus ada identitas catatan, mencakup topik, sumber informasi (identitas responden/informan/sumber sekunder), tempat dan waktu perolehan data, serta identitas peneliti sendiri.
3. Catatan sebaiknya dilakukan dalam waktu sehari atau semalam, utamakan sebelum tidur. Kalau dicatat selebihnya, dikhawatirkan peneliti tidak bisa mengingat detail fakta lapangan. Untuk membantu ingatan dapat pula peneliti membuat catatan sementara selama wawancara, atau menggunakan tape perekam.

E. Analisis Data

Ada tiga langkah dalam penelitian kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1992). Reduksi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan pada penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Proses ini berlanjut selama penelitian, bahkan sebelum data benar-benar dikumpulkan, seperti yang terlihat dari kerangka konseptual penelitian, masalah studi, dan pendekatan pengumpulan data yang dipilih oleh peneliti.

Reduksi data meliputi:

1. Meringkas data
2. Mengkode
3. Menelusur tema
4. Membuat gugus-gugus

Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa

sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Reduksi tidak perlu diartikan sebagai kuantifikasi data. Cara reduksi data:

1. Seleksi keatas atas data
2. Ringkasan atau uraian singkat
3. Menggolongkannya dalam pola yang lebih luas

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif:

1. Teks naratif: berbentuk catatan lapangan
2. Matriks, grafik, jaringan, dan bagan.

Bentuk-bentuk ini menggabungkan fakta yang sistematis bagian dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan ulasan kembali. Upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus-menerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai mencari arti bendabenda, mencatat keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan ini ditangani secara longgar, tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan. Mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh.

F. Sumber Informasi Untuk Menyusun Uraian Jabatan Sesuai KSAO

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, analisis pekerjaan adalah sebuah proses pengumpulan data lowongan untuk dianalisis, disusun dan disajikan dalam bentuk informasi posisi menggunakan metode tertentu. Tujuannya adalah untuk memberikan

informasi tentang lowongan sebagai dasar untuk program SDM, kelembagaan, pengelolaan dan pengawasan. Terkait dengan tujuan Analisis pekerjaan mencakup semua kegiatan termasuk perencanaan, menetapkan standar prosedur standar untuk pembentukan, pengangkatan, peningkatan kualitas; sumber daya manusia, transfer, gaji, tunjangan, jaminan sosial, PHK, tunjangan, tugas dan status hukum.

1. Identitas Jabatan

Jabatan merupakan ciri yang menggambarkan tentang suatu jabatan. Identitas Jabatan mencakup:

a. Nama Jabatan

Dalam menetapkan sebutan jabatan harus ringkas, substantif, jelas dan bisa memberikan pemahaman yang benar bagi pembaca. Penamaan untuk Jabatan Manajerial setidaknya berisi fungsi manajemen. Sedangkan kepada penamaan Jabatan Fungsional dapat dirumuskan berdasarkan:

- 1) Bahan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan (seperti Pengumpul, Pengadministrasi).
- 2) Alat yang digunakan dalam melakukan pekerjaan (seperti operator).
- 3) Hasil yang diperoleh setelah pekerjaan dilaksanakan (seperti penyusun, pengonsep).
- 4) Proses yang dilakukan dalam melakukan pekerjaan (seperti pemroses, pengolah).

b. Kode Jabatan

Kode jabatan merupakan kode yang dibuat untuk memudahkan dalam pengadministrasian suatu jabatan. Pengkodean jabatan harus menggunakan format kode yang seragam.

c. Unit Kerja

Unit Kerja merupakan cerminan tempat atau letak keberadaan suatu jabatan. Contohnya: Apabila kita akan menganalisis sebuah jabatan Kepala Sub Bagian Tata Usaha (Eselon IV di BKN) memiliki unit kerja Sekretariat Utama (Eselon I), Biro Umum (Eselon II) dan Bagian Persuratan (Eselon III). Unit kerja eselon IV-nya tidak dituliskan karena jabatan yang dianalisis adalah jabatan struktural eselon.

d. Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan merupakan cerminan uraian jabatan dalam bentuk ringkas yang memberikan gambaran umum tentang kompleksitas suatu jabatan yang digambarkan dalam satu kalimat yang mencerminkan WHW (*What, How, Why*).

- 1) Apa yang yang dikerjakan (*what*)
- 2) Bagaimana cara mengerjakan (*how*)
- 3) Mengapa atau untuk apa pekerjaan itu dilaksanakan (*why*)

2. Uraian Jabatan

Uraian Jabatan merupakan ciri yang menggambarkan tentang suatu jabatan. Uraian Jabatan mencakup:

a. Uraian Tugas

Tugas (*task*) merupakan unit terkecil dari analisis yang merupakan pernyataan spesifik mengenai apa yang dikerjakan oleh seseorang.

b. Bahan Kerja

Bahan kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) untuk menjadi hasil kerja. Bahan kerja ter-

sebut akan dapat diolah menjadi hasil kerja jika ada perangkat kerja (alat kerja) yang digunakan. Contoh: surat masuk (untuk diagendakan), peraturan, referensi atau buku (untuk penyusunan materi bimtek).

c. Alat Kerja

Alat kerja adalah sarana yang dipergunakan untuk mengolah bahan kerja menjadi hasil kerja. Alat kerja tidak terbatas pada sarana materiil, dapat juga berupa peraturan, pedoman, prosedur kerja atau acuan lain yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Contoh: Stetoskop digunakan Dokter dalam memeriksa pasien Peraturan Kepala BKN nomor 12 tahun 2011 digunakan oleh Analis Kepegawaian untuk melaksanakan Analisis Jabatan.

d. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu produk berupa barang, jasa (peayanan) atau informasi yang dihasilkan dari suatu proses pelaksanaan tugas. Hasil kerja dapat diperoleh bila ada sesuatu yang diolah (bahan kerja). Hasil kerja dapat berupa data, laporan, dokumen, kegiatan dan lain-lain.

e. Tanggungjawab

Tanggungjawab merupakan kewajiban yang melekat pada jabatan, yang terkait dengan benar atau salahnya pelaksanaan tugas. Tanggung jawab jabatan dapat meliputi tanggung jawab terhadap: bahan kerja (kerahasiaan data), alat kerja (kelengkapan peralatan kerja), hasil kerja (keakuratan laporan) dan proses kerja (kesesuaian pelaksanaan tugas terhadap peraturan/SOP).

f. Wewenang

Wewenang merupakan hak pemegang jabatan untuk memilih alternatif dalam mengambil keputusan/tindakan yang diakui secara sah oleh pihak lainnya. Wewenang dapat terkait dengan:

- 1) Bahan kerja (antara lain: Mengembalikan bahan kerja yang tidak sesuai).
- 2) Alat kerja (antara lain: Melakukan pemeliharaan perangkat kerja yang digunakan).
- 3) Hasil kerja (antara lain: Menyebarkan informasi yang dihasilkan kepada orang lain).
- 4) Proses kerja (antara lain: Menetapkan prosedur kerja).

g. Korelasi Jabatan

- 1) Hubungan vertikal (atasan dengan bawahan).
- 2) Hubungan horizontal (hubungan dengan jabatan yang setara).
- 3) Hubungan diagonal (hubungan dengan jabatan yang lebih tinggi di organisasi yang berbeda).

h. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan keadaan tempat bekerja yang menjadi konsekuensi keberadaan pemegang jabatan dalam melaksanakan tugas jabatan. Kondisi lingkungan kerja suatu jabatan meliputi:

- 1) Tempat kerja
- 2) Suhu
- 3) Udara
- 4) Keadaan ruangan
- 5) Letak
- 6) Keadaan tempat kerja
- 7) Penerangan

- 8) Suara
- 9) Getaran

i. Keadaan Resiko Bahaya

Kemungkinan resiko bahaya ini bisa bersifat fisik atau mental adalah hal-hal yang ditentukan dari keberadaan pegawai terkait dengan:

- 1) Lingkungan pekerjaan
- 2) Penanganan bahan
- 3) Proses yang dilakukan
- 4) Penggunaan perangkat kerja
- 5) Hubungan jabatan
- 6) Penanganan produk yang diberikan

j. Syarat Jabatan

Syarat jabatan merupakan gambaran bagaimana jabatan itu harus dikerjakan agar sesuai dengan tujuannya dengan memperhatikan syarat-syarat yang diperlukan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Pangkat dan golongan ruang.
- 2) Pendidikan Syarat Pendidikan yang diperuntukkan dalam menduduki suatu jabatan adalah pendidikan formal yang harus dimiliki oleh calon pemangku jabatan.
- 3) Kursus atau Pelatihan baik yang bersifat teknis maupun penjenjangan Pelatihan adalah merupakan kursus atau pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial atau teknis tertentu dan atau pengetahuan lainnya sesuai dengan yang dipersyaratkan untuk jabatan itu. Hal tersebut dapat berupa pelatihan penjenjangan maupun teknis.
- 4) Pengalaman kerja merupakan pengembangan penge-

tahuan, ketrampilan kerja, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh dari pelatihan tetapi diperoleh dari masa kerja sebelumnya dalam kurun waktu tertentu.

- 5) Pengetahuan yang harus dimiliki untuk dapat melaksanakan tugas jabatan itu.
- 6) Keterampilan merupakan tingkat kemampuan dan penguasaan teknis operasional PNS dalam suatu bidang tugas pekerjaan tertentu. Tujuannya adalah untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas jabatan.
- 7) Bakat Kerja adalah kemampuan yang sudah dimiliki sejak lahir. Jika dikaitkan dengan kerja maka merupakan kecenderungan yang dimiliki seorang sehingga akan lebih mudah untuk melaksanakan tugas jabatannya.

BAB 5

REKRUTMEN

Menurut (Astuti *et al.*, 2015) Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan dalam suatu lembaga atau perusahaan, karena dalam seimbang perusahaan seorang pimpinan pasti mengharapkan kinerja yang baik dari karyawan-karyawannya. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam halnya pegiat dan perencana dalam halnya organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus disesuaikan dengan tujuan organisasi yang berhubungan agar menunjang tercapainya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Seiring berjalannya waktu, prestasi dan skill akan sulit didapatkan seorang karyawan jika hanya mengandalkan apa yang ia miliki tanpa pernah melakukan proses pembekalan atau pengembangan. Sehingga pengembangan SDM sangatlah berpengaruh dalam efektif dan efisiennya suatu organisasi ataupun perusahaan. Maka dari itu Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2013).

Pengertian Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus. Lauren A. Aply seperti yang dikutip Tanthowi menerjemahkan manajemen sebagai *“The art of*

getting done though people” atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Susan Eri, 2019). Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Sedangkan Sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan (Susan Eri, 2019).

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen SDM merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri (Barthos, 2012). Menurut Drs. Malayu S. P Hasibuan dalam bukunya, mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Hasibuan, 2019).

Dari manajemen inilah sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan yang namanya rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap anggota yang akan masuk kedalam wadah organisasi maupun sebuah perusahaan. Oleh sebab itu sebelum jauh kita perlu mengetahui akan halnya cara rekrutmen dan

seleksi terhadap anggota baru dikarenakan dengan diadakannya ini maka kita dapat menempatkan anggota baru sesuai bidang keahliannya. Karena terkadang masih saja suatu organisasi atau perusahaan menempatkan anggota baru yang tidak sesuai keahliannya. Oleh karena itu, penempatan karyawan harus memenuhi kriteria keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti sebelumnya, keadaan fisik, tampang, bakat serta karakter yang dimiliki karyawan. Penempatan karyawan sendiri merupakan sebuah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut (Hasibuan M, 2016).

A. Definisi Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan

1. Rekrutmen

Sumber daya manusia adalah seperti penggerak roda organisasi atau perusahaan seperti sudah dijelaskan sebelumnya jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik dan tepat untuk dapat bekerjasama dan bersinergi semuanya, maka tidak mungkin organisasi atau perusahaan tersebut bisa berjalan dengan baik dan maksimal. Oleh latar belakang itu diperlukan dengan adanya rekrutmen.

Dalam buku Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi menurut Siagian maksud rekrutmen adalah pilihan untuk mendapatkan calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi (Siagian, 1994). Hal tersebut dijelaskan kembali oleh (Permatasari & Dr. Hari Susanta Nugraha, 2018) Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun dan panjang. Untuk memenuhi kebutuhan kualitas,

perusahaan melakukan pemilihan tenaga kerja. Sedangkan menurut Marwansyah rekrutmen adalah proses menarik orang-orang atau pelamar yang mempunyai minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan yang tepat. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari internal maupun eksternal perusahaan (Marwansyah, 2010).

Menurut Rivai dan Sagala rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan dengan mempunyai kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada (Sagala, 2013). Hal ini sejalan dengan pendapat (Syafitri & C. Lucy, 2019) Rekrutmen diidentifikasi sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan karyawan. Setelah dilakukan proses rekrutmen, tahap kedua yaitu seleksi karyawan yang bertujuan untuk memilih tenaga kerja yang memenuhi persyaratan, baik kuantitas dan kualitasnya. Demikian juga halnya dalam penempatan tenaga kerja karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

2. Seleksi

Menurut Sondang Siagian Seleksi merupakan proses yang terdiri dari berbagai spesifikasi yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak. Sebagai kelanjutan dari rekrutmen, seleksi berlanjut untuk memadukan antara pekerja dengan pekerjaannya (Siagian S. P, 2006). Menurut Roberts dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia berpendapat bahwa seleksi merupakan elemen paling penting dalam setiap

proses manajemen karena organisasi tidak mungkin mencapai manajemen sumber daya manusia secara efektif jika tidak ada kepaduan gerak antara pekerja dan pekerjaan (Irianto, 2001).

Seleksi menurut Mathis dan Jackson adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Mathis, 2012). Hal tersebut dijelaskan kembali oleh (Wulandari, 2016) Proses seleksi merupakan langkah awal bagi suatu perusahaan untuk dapat memperoleh tenaga kerja yang berpestasi dan berkualitas, sehingga dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dengan baik. Melalui seleksi ini di harapkan dapat memberikan informasi yang benar tentang kemampuan dan keahlian para calon tenaga kerja yang direkrutnya. Kita juga mengetahui, bahwa proses seleksi yang dilakukan oleh perusahaan maupun organisasi, selain memakan waktu yang cukup lama juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu, banyak perusahaan maupun organisasi yang tidak ingin di bebani dengan masalah yang berkenaan dengan proses seleksi tersebut.

3. Penempatan Karyawan

Menurut (Wulandari, 2016) Penempatan karyawan adalah tidak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan-nya dan sekaligus mendelegasikan tanggung jawab kepada orang tersebut. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Menurut Schuler penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan

pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut (Schuler, 1997).

B. Proses Tahap Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Karyawan

1. Tahap Rekrutmen

Sedangkan menurut ahli lain menyebutkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak, dan menetapkan sejumlah orang, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM (Samsudin, 2006). Kemudian Ivancevich menambahkan bahwa rekrutmen berkaitan dengan aktivitas yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar, apakah pelamar tersebut kemudian menerima pekerjaan yang ditawarkan. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan (Ivancevich, 2001). Menurut *Mondy Selection is the process of choosing from a group of applicants the individual best suited for a particular position* (Mondy, 1996).

Proses dalam tahap rekrutmen yaitu menurut (Astuti *et al.*, 2015) dimulai dengan perusahaan menganalisis sumber daya manusia, setelah dianalisis dari masalah yang ada, perusahaan membutuhkan orang yang berpengalaman seperti pada bidang *accounting*. Setelah itu perusahaan menspesifikasikan syarat-syarat yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut, seperti seorang *accounting* yang memahami pembukuan dan laporan keuangan perusahaan. Setelah itu perusahaan mulai mempublikasikan dengan cara mengumumkan lowongan pekerjaan di media massa maupun media cetak.

Menurut (Permatasari & Dr. Hari Susanta Nugraha, 2018) dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat dilakukan yaitu dari internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa saluran yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan antara lain:

- a. *Walk in Applicant*
- b. Rekomendasi dari Karyawan dalam Perusahaan
- c. Iklan
- d. Agen Penempatan Kerja
- e. Internet
- f. *Open House*
- g. *Job Fair*

Rekrutmen dalam pelaksanaannya dipengaruhi tiga nilai utama yang saling berbeda dan berlawanan satu sama lain yang meliputi:

- a. *Social Equity* atau keadilan sosial yang didalamnya mencakup *affirmative action*.
- b. *Managerial efficiency* atau efisiensi manajemen.
- c. *Political responsiveness* atau daya tanggap politik (Klingner, 1985).

2. Tahap Seleksi

Perusahaan dalam menerima pegawai baru harus melakukan seleksi terlebih dahulu agar memperoleh karyawan yang sesuai dengan jabatan yang akan diisi, menurut Hasibuan seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang qualified dan potensial, jujur dan disiplin, cakap dengan penempatan yang tepat, terampil dan bersemangat dalam bekerja, memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan, dapat bekerja sama baik vertikal mau-

pun horizontal, dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya, loyal dan berdedikasi tinggi, serta untuk mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan (Hasibuan M, 2008). Setiap perusahaan untuk dapat karyawan yang terbaik akan melalui langkah-langkah seleksi. Langkah-langkah seleksi merupakan tahap yang dilalui seseorang dalam proses penarikan karyawan dalam suatu perusahaan. Secara umum langkah-langkah dalam proses seleksi adalah, sebagai berikut:

- a. Menerima lamaran kerja
- b. Wawancara pendahuluan
- c. Tes psikologi
- d. Pemeriksaan referensi
- e. Wawancara seleksi
- f. Persetujuan atasan langsung
- g. Pemeriksaan kesehatan
- h. Induksi atau orientasi

3. Tahap Penempatan Kerja Karyawan

Pemilihan proses penempatan sangat penting dilaksanakan, agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Wulandari, 2016) Manajer yang cakap dan menerapkan proses yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya dilakukan dengan proses yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal. Sebelum mengadakan penempatan karyawan, perlu melihat proses yang harus ditempuh dalam penempatan karyawan. Adapun proses-proses yang harus ditempuh dalam hal ini menurut Sulistiyani dan Rosidah diantaranya:

- a. menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia,
- b. mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan,
- c. mengembangkan kriteria penempatan yang valid,
- d. pengadaan, menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas,
- e. mengadakan seleksi pegawai. (Rosidah, 2009)

C. Strategi Seleksi dan Penempatan Karyawan

1. Strategi Seleksi karyawan

Seleksi pegawai adalah salah satu bagian yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena didalam sebuah organisasi terdapat sekelompok pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau tidak sangat tergantung pada cernat tidaknya proses seleksi itu dilakukan. Jadi seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Menurut Henry Simamora seleksi adalah proses pemeliharaan dari sekelompok pelamar, orang-orang yang diperlukan untuk memenuhi kriteria seleksi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan perusahaan (Simamora, 2004).

Secara umum tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik Tujuan utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik.
- b. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu Artinya karyawan mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

- c. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki karyawan dalam hal ini perusahaan berharap karyawan yang dipilih, akan merasa di rumah sendiri.
- d. Sehingga perusahaan berusaha keras untuk bekerja dan membela kepentingan perusahaan.
- e. Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi dalam seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas dan integritas tinggi untuk membela kepentingan perusahaan.
- f. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi dalam proses seleksi diharapkan akan mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi yang kuat untuk memajukan perusahaan.

Menurut (SARQUIS, 1967) Pelaksanaan seleksi perusahaan mempunyai lima sasaran, yaitu:

- a. Efisiensi, tujuan seleksi untuk mencari tambahan karyawan yang nantinya diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi akan dapat diperoleh dengan menyelenggarakan proses seleksi yang ketat dan hati-hati.
- b. Ekuitas, aktivitas-aktivitas seleksi merupakan sinyal yang paling terlihat dan paling penting tentang komitmen organisasi terhadap keadilan dan kepatuhan legal.
- c. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- d. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberi kesempatan yang sama didalam sistem seleksi.
- e. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

2. Strategi Penempatan Kerja Karyawan

a. Laporkan bug

Penempatan menemukan suatu kebijakan yang diambil oleh seorang pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia menjelang menetapkan seorang karyawan masih tetap atau tidak di tempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Menempatkan karyawan pada bagian yang tepat agar karyawan bisa merasa nyaman dalam bekerja.

Menurut Sondang Siagian (2008:154) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu: kemampuan, kecakapan dan keahlian (Siagian S, 2008). Menurut Kirmayanti strategi penempatan kerja karyawan diantaranya: (Kirmayanti *et al*, 2020).

- 1) Pendidikan
- 2) Pengetahuan kerja
- 3) Keterampilan kerja
- 4) Pengalaman kerja

BAB 6

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM SEBUAH ORGANISASI

A. Pengertian Perencanaan SDM

Menurut Stoner dan Wankel dalam Ahmad Ibrahim memaparkan bahwa secara definitif perencanaan adalah sebuah proses pemilihan objek organisasi, penentuan kebijakan dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu dalam rangkaian mencapai tujuan, dan penetapan metode yang dibutuhkan untuk mengamankan agar kebijakan dan program strategis itu dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan dan perihai yang berkembang. Definisi tersebut bisa dipahami sebagai suatu jalan perencanaan yang dilakukan secara jangka panjang yang sifatnya sangat formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut ada sejumlah hal yang dibutuhkan antara lain sumber daya manusia.

Definisi yang komprehensif ini bisa dipadatkan menjadi proses perencanaan jangka panjang yang bersifat formal kepada menetapkan dan menguasai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tujuan ini digunakan sumber daya yang baik, baik dari sebelah manusianya sendiri ataupun yang bersifat pelajaran seperti penunjang. Jangka waktu formal bisa ditentukan satu tahun, dua tahun atau sesuai kebutuhan.

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi atau menutup kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali.

Sementara perencanaan sumber daya manusia menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Sebenarnya masih banyak definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

B. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor in-

ternal dan faktor eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan seperti adanya karyawan yang memasuki batas usia pensiun, meninggal dunia, keluar/berhenti kerja, rotasi, dan kemungkinan promosi jabatan. Sedangkan faktor eksternal antara lain ketatnya persaingan bisnis, cepatnya perkembangan teknologi, dan tingkat ketertgantungan (*interdependent*) antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, serta ketergantungan antara satu negara dengan negara lain. Begitu rentannya organisasi/perusahaan yang hidup dan tumbuh ditengah perubahan yang cepat, sehingga perencanaan SDM mutlak dibutuhkan selaras mengikuti rencana strategi bisnis yang akan diwujudkan.

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi atau perusahaan akan melakukan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Menyusun rentra bisnis dengan pers pektif jangka panjang (5 – 10 tahun) atau lebih dimasa mendatang.
 - b. Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3 – 5 tahun) dimasa mendatang.
 - c. Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.

2. Dalam kegiatan perencanaan SDM
 - a. Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen di dalam rencana strategi

bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain:

- 1) filsafat perusahaan.
- 2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis.
- 3) tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai.
- 4) hasil analisis SWOT perusahaan.

- b. Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
- c. Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran ke dalam langkah perencanaan SDM.

C. Model Perencanaan SDM

Dalam implementasi organisasi, setelah sebelumnya dilakukan penyesuaian atau pengintegrasian rencana, maka secara operasional perencanaan SDM harus mampu menterjemahkan setiap program yang akan dilakukannya dan meyakinkan bahwa semua rencana SDM tidak akan saling berbenturan dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan. Proses perencanaan SDM pada tingkat ini merupakan proses memilih dan menentukan kebutuhan jenis karyawan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Sedikitnya terdapat empat aspek dalam perencanaan SDM masing-masing sebagai berikut:

1. Proyeksi jumlah karyawan yang di butuhkan (*forecasting of employees*).
2. Identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*).
3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand*

and suplay analysis).

4. Program aksi (*action program*).

Membuat proyeksi jumlah karyawan yang akan dibutuhkan karena berbagai alasan seperti karena pensiun, meninggal dunia, pindah ke perusahaan lain, dan promosi jabatan merupakan inti dari program perencanaan SDM. Untuk melakukan proyeksi guna mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam masa waktu tertentu harus menggunakan teknik atau metode terukur, sehingga diperoleh data yang handal (*valid*) sebagai bahan pengambilan keputusan selanjutnya. Sedikitnya ada dua teknik sederhana dalam menentukan jumlah kebutuhan SDM, yaitu (1) teknik indeksasi, dan (2) ekstra polasi. Teknik indeksasi dan ekstrapolasi ini sebenarnya bagian dari metode trend yang lebih bersifat kuantitatif. Analisis indeks atau analisis rasio merupakan teknik peramalan yang menggunakan indeks dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Perusahaan dalam menggunakan analisis ini biasanya mendasarkan pada catatan *volume* penjualan pada waktu tertentu sebagai dasar.

Seperti halnya contoh berikut sebuah perusahaan akan merekrut 15 orang maka logika yang digunakan adalah beban tanggung jawab seorang karyawan sebanding dengan *volume* penjualan sebesar 15.000 unit per tahun, dengan asumsi pada tahun berikutnya perusahaan juga ingin meningkatkan *volume* penjualannya menjadi 150.000 unit. Praktek penambahan kebutuhan karyawan menggunakan analisis rasio juga bisa diterapkan di sebuah hotel atau rumah sakit. Sebagai contoh, indeks perbandingan jumlah perawat dalam suatu rumah sakit berbanding 10 dengan jumlah tempat tidur. Contoh ini dapat dimaknai bahwa satu orang perawat harus mampu melayani sebanyak 10 tempat tidur atau *bed*, sehingga jika pihak rumah

sakit ingin melakukan perluasan dengan membangun kamar 1.000 tempat tidur maka perawat yang bisa diprediksi untuk dibutuhkan sebanyak 1.00 orang.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa inti dari perencanaan SDM adalah tersedianya data yang akurat tentang kebutuhan SDM dalam kurun waktu tertentu secara kuantitas maupun kualitas. Berbagai langkah untuk pelaksanaan perencanaan SDM melalui beberapa proses dan menggunakan metode atau teknik statistik kuantitatif maupun kualitatif sehingga diperoleh informasi jumlah karyawan (kelebihan atau kekurangan) dan tindakan apa yang seharusnya dilakukan oleh manajemen SDM atas kemungkinan dari keduanya.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan SDM tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti, sasaran, strategi, dan lingkungan persahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan SDM. Bagaimanapun juga ini sangat dipengaruhi oleh perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terjadi di luar perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut maka ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM, yakni:

1. Perubahan demografi, adapun hal-hal yang mempengaruhi perubahan demografi menyangkut perencanaan SDM adalah:
 - a. Jumlah penduduk
 - b. Perluasan tenaga kerja
 - c. Tenaga kerja perempuan
 - d. Tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja

Perubahan ekonomi, kondisi ekonomi mempengaruhi manajemen SDM, inflasi sebagai kenyataan hidup merusak perencanaan biaya hidup seseorang. Resesi ekonomi me-

maksa perubahan pada praktek manajemen paksaan yang sering membawa ketidaksesuaian. Dalam dua kondisi tersebut produktivitas merupakan hal yang diperhatikan secara serius dalam manajemen. Sebagaimana adanya persoalan biaya wawancara, pengangkatan dan penempatan tenaga kerja, pelatihan dan penggajian karyawan. Sebagai akibatnya, biaya hidup mengalami peningkatan dalam anggaran seorang karyawan.

2. Perubahan teknologi, pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih dibidang produksi dan transportasi, komunikasi, komputer, farmasi dan ilmu tentang kehidupan dan penggunaan sumber daya alam, telah membawa perubahan terhadap fungsi dari sebuah organisasi. Dengan penggunaan teknologi canggih menyebabkan keterasingan diantara karyawan, ketertinggalan pengetahuan/keterampilan, dan kesulitan penyesuaian terhadap proses baru dalam lingkungan organisasi.
3. Kondisi peraturan dan perundang undangan, Praktik manajemen SDM semakin dipengaruhi oleh hukum. Undang-undang diskriminasi kerja mempunyai hambatan yang sangat besar terhadap kebutuhan perencanaan SDM. Demikian halnya dengan peraturan perpajakan negara, undang-undang buruh, undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja, kesemuanya itu sangat mempengaruhi dunia manajemen SDM.
4. Perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan, pekerjaan dalam komposisi demografi tenaga kerja kita mengalami perubahan dalam ekonomi, teknologi, perubahan terhadap kondisi peraturan perundangan, diikuti dengan perubahan sikap tenaga kerja. Dalam kenyataannya kebanyakan

peraturan yang mempengaruhi SDM bersentuhan dengan perubahan perilaku terhadap pekerjaan, manajemen dan intervensi pemerintah. Ada empat perubahan yang berlangsung dalam perilaku terhadap karier dan pekerjaan, antara lain:

- a. Perebutan karier dan tuntutan pekerja perempuan
- b. Pola mobilitas
- c. Perubahan sikap kerja
- d. Aspirasi karyawan.

E. Tantangan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Salah satu tantangan yang harus dihadapi, antara lain:

1. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).
2. Mendukung keseluruhan strategi bisnis. Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis meru pakan tantangan karena beberapa sebab (1) manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jer-

nih apa strategi bisnis perusahaan, (2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, (3) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.

3. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian. Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.
4. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi. Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.
5. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.
6. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM ditinggalkan persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara

keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

7. Menterjemahkan rencana strategi ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktik. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan dikaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.
8. Mengakomodasikan perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

Sedangkan menurut Veitzal bahwa tantangan perencanaan SDM dapat dikategorikan menjadi tiga, yakni:

1. Tantangan eksternal, yang dimaksud dengan tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan atau perkembangannya berada diluar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya.

Adapun tantangan eksternal yang dimaksud antara lain:

- a. Aspek peluang
- b. Aspek ancaman
- c. Aspek ekonomi
- d. Aspek sosial
- e. Aspek politik

- f. Aspek deregulasi perundangan
 - g. Aspek teknologi
 - h. Aspek pesaing
2. Tantangan internal, yang dimaksud disini adalah kondisi ataupun halangan yang bersumber dari dalam perusahaan dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya.
Tantangan internal yang dimaksud adalah:
- a. Kekuatan
 - b. Kelemahan
 - c. Rencana kerja dan anggaran
 - d. Pengembangan usaha
 - e. Pengembangan perusahaan
 - f. Rencana strategis
 - g. Keadaan ketenagakerjaan pada perusahaan tersebut.
3. Tantangan internal, yang dimaksud disini adalah kondisi ataupun halangan yang bersumber dari dalam perusahaan dan dalam jangkauan manajemen untuk mengatasinya.
Tantangan internal yang dimaksud adalah:
- a. Kekuatan
 - b. Kelemahan
 - c. Rencana kerja dan anggaran
 - d. Pengembangan usaha
 - e. Pengembangan perusahaan
 - f. Rencana strategis
 - g. Keadaan ketenagakerjaan pada perusahaan tersebut.

F. Tujuan Perencanaan SDM

Menurut Veitzal ada beberapa tujuan yang dapat dicapai sehubungan dengan perencanaan sumberdaya manusia, tujuan tersebut antara lain:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tum-pang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkroni-sasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program pe-narikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, penginte-grasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Sedangkan menurut Susilo Martoyo perencanaan SDM mempunyai tujuan konvensional dan tujuan pemeratan. Tujuan konvensional dari perencanaan SDM yaitu:

1. Mendukung perkembangan ekonomi dengan:
 - a. Penyediaan tenaga kerja terdidik dan terpilih.
 - b. Alokasi secara optimum sumberdana dan sumberdaya Pendidikan.
2. Pemenuhan permintaan masyarakat (*social demand*). Se-dangkan Tujuan Pemerataan dari perencanaan SDM yaitu: Keadilan sosial melalui:
 - a. Pemerataan pendapatan.
 - b. Pemerataan pendidikan.
 - c. Menciptakan kesempatan kerja.

Dari dua pendapat di atas mengenai tujuan perencanaan sumber daya manusia dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan adalah untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia sebagai penentu dalam keberhasilan sebuah organisasi dalam rangka peningkatan produktivitas.

G. Langkah-Langkah dan Teknik Perencanaan SDM

Dalam perencanaan SDM empat langkah pokok yang dapat dilakukan oleh sebuah organisasi:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, dapat dilakukan dengan cara beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa yang akan datang.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, dilakukan dengan cara mengestimasi jumlah SDM yang ada sekarang yang kira-kira dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan, kemudian selisih antara jumlah angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, caranya adalah bagaimana perusahaan mencapai jumlah SDM yang diperlukan.
4. Perencanaan untuk pengembangan, caranya adalah bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas.

Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam perencanaan SDM terbagi atas dua cara atau teknik perencanaan, yaitu

secara ilmiah dan nonilmiah. Teknik secara ilmiah adalah perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil dari analisis dan data yang diperoleh, informasi dan peramalan-peramalan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Teknik seperti ini mendatangkan risiko yang relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasi yang diperoleh harus betul-betul akurat, serta harus dianalisis secara baik dan benar.

Sedangkan teknik nonilmiah adalah suatu teknik yang dilakukan dalam perencanaan SDM yang didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Teknik semacam ini risikonya cukup besar. Sebagai contoh misalkan kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, akhirnya mengakibatkan mismanajemen dan pemborosan yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan.

H. Pelaksanaan Perencanaan SDM

Dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia ada beberapa hal yang sangat penting yang diharuskan diperhatikan oleh pihak organisasi/perusahaan, hal-hal tersebut yakni:

1. Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi sumber daya manusia.
2. Peran-peran dari para staf baru yang purna waktu yang mulai ada pada beberapa perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan sumber daya manusia.
3. Beberapa profesional manajemen sumber daya manusia mengisi berbagai peran tergantung pada tugas dan prioritas organisasi. Yang termasuk dalam peran profesional adalah kemampuan konsultasi yang efektif secara Bersama-sama dengan para ahli manajerial dan spesialis lainnya.

4. Aktivitas yang disetujui dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia menunjukkan peran tertentu yang harus di tunjukkan.
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia.

Perencanaan SDM merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan model seperti apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Semua organisasi atau perusahaan harus menentukan masa depannya dengan berbagai rencana yang relevan dengan tuntutan jaman. Pada era sekarang ini, masa depan sangat sukar untuk diprediksi karena perubahan yang terjadi sangat cepat dan massif. Pada era global yang kompetitif ini, kehidupan organisasi bisnis dituntut untuk terus bergerak mengikuti arus perubahan yang sangat cepat dan masif. Derasnya arus perubahan membawa konsekuensi logis bagi perusahaan untuk selalu mengantisipasi dan harus mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Dalam konteks ini, perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, dan proses restrukturisasi organisasi selalu membayangi kehidupan organisasi. Satu hal yang tidak boleh diabaikan dalam praktik organisasi adalah pentingnya integrasi atau keterpaduan antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM. Perencanaan bisnis yang diikuti dengan perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tingkat efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, perencanaan bisnis yang tidak dibarengi dan diikuti perencanaan SDM yang baik hanya akan melahirkan biaya tinggi dan penggunaan sumber daya lain yang sangat besar.

Agar dalam pelaksanaan perencanaan SDM bisa berhasil, sedikitnya terdapat empat aspek perencanaan SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and suplay analysis*), serta (4) menjalankan program aksi (*action program*).

BAB 7

GAYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. Hakikat Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari-hari, seperti halnya di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan, dan juga pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

Beberapa ahli pendapat tentang pemimpin, beberapa diantaranya:

1. Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan; Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan.
2. Robert Tanenbaum; Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.
3. Lao Tzu; Pemimpin yang baik adalah seseorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.
4. Davis and Filley; Pemimpin adalah seseorang yang menduduki suatu posisi manajemen atau seseorang yang melakukan suatu pekerjaan memimpin.

Seorang pemimpin itu boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri bawahannya.

B. Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan diperlukan untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dilaksanakan secara efektif serta untuk dapat menunjang produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam buku ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus memahami teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang positif, partisipatif, dan berorientasi konsiderasi, tidak selamanya merupakan pemimpin yang terbaik.

Rahasia utama kepemimpinan adalah kekuatan terbesar seorang pemimpin bukan dari kekuasaannya, tapi dari kekuatan pribadinya. Maka jika ingin menjadi pemimpin yang baik jangan pikirkan orang lain, melainkan pikirkanlah diri sendiri dulu. Tidak akan bisa mengubah orang lain dengan efektif sebelum merubah diri sendiri.

Sebuah Bangunan akan bagus, kokoh, megah, karena ada pondasinya. Maka sibuk memikirkan membangun umat, membangun masyarakat, merubah dunia akan menjadi omong kosong jika tidak diawali dengan diri sendiri maka menjadi pribadi yang baik adalah kuni seorang pemimpin.

C. Kepemimpinan yang Melayani

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya

nya dilayani. Meskipun banyak diantara pemimpin yang ketika di lantik mengatakan bahwa jabatan merupakan sebuah amanah yang harus di emban, tapi dalam kenyataan sangat sedikit atau bisa di katakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

D. Karakter Kepemimpinan

a. Hati yang Melayani

kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri seorang kepemimpinan menuntut suatu transformasi dan dalam hati dan perubahan karakter.kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudin bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang di terima oleh rakyat yang di pimpinnya yang mengakui wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang di ucapkan dan dijanjikan ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman dikursinya seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membangun dan mengembangkan yang dipimpinya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya. Hal ini sejalan dengan buku yang di tulis oleh *John Maxwell* berjudul *developing the leaders around you*. Keberhasilan seseorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang-orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

E. Metode Kepemimpinan

1. Kepala yang Melayani

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas sari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang di pimpinnya tidak banyak pemimpin yang memiliki metode kepemimpinan ini. Karena hal ini karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah-sekolah formal. Keterampilan ini di sebut dengan *softskill* atau *personalskill*.

a. Kepemimpinan yang efektif memiliki visi yang jelas

Visi ini merupakan sebuah sumber daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyatnya melalui integritas maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang *responsive*. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang di hadapi.

c. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang-orang yang di pimpinnya (*performance coach*). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginsirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk kegia-

tan, target atau sarapan, rencana kebutuhan sumber daya), melakukan kegiatan sehari-hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

2. Tangan yang Melayani

Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Perilaku seorang pemimpin yaitu:

- a. Pemimpin tidak hanya sekedar melayani mereka yang dipimpin, tapi sungguh-sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk melayani Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan di perbuatnya.
- b. Pemimpin fokus pada hal-hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
- c. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek, baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan dirinya terhadap komitmen untuk melayani tuhan dan sesama melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa), dan *scripture* (membaca firman Tuhan)

Kepemimpinan Sejati

kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau informasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses yang erubahan dalam diri seseorang ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner Peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap upacapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika perubahan mendorong lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dalam diri seseorang kepemimpinan lahir dai proses *internal (leadership from the inside out)*.

sering kali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan baha merekalah yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), *motivator*, *insspirator*, *maximicer*.

konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa di terima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian (*honor& price*) dari mereka yang di pimpinnya. Semakin di puji bahkan di kultuskan, semakin tinggi hati dan lupa diri seorang pemimpin. Justru kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*).

F. Kepemimpinan dan Kearifan Lokal

Kearifan lokal yaitu *social genius* yang di sepadankan maknanya dengan pengetahuan, kepandaian, dan kebijaksanaan dalam

pengambilan keputusan dan berkenan dengan penyelesaian masalah yang relatif pelik dan rumit dalam suatu lokal (daerah) tentunya selalu diharapkan kehidupan yang selaras, serasi dan seimbang (harmonis) kehidupan yang penuh kedamaian dan suka cita. Kehidupan yang dipimpin oleh pemimpinan yang dihormati bawahannya. Kehidupan yang teratur dan terarah yang dipimpin oleh pimpinan yang mampu menciptakan suasana kondusif. manusia di besarkan masalah. Dalam kehidupan lokal masyarakat, setiap masalah yang muncul dapat ditanggapi dengan kearifan lokal masyarakat setempat contohnya, adalah masalah banjir yang dihadapi masyarakat di berbagai tempat. Khususnya di Bali, seringkali terjadi banjir di wilayah Kuta. Sebagai tempat tujuan wisata dunia tertentu hal ini sangat tidak menguntungkan. Masalah ini haruslah segera di tangani. Dalam hal pembuatan *drainase* dan infrstruktur lainnya diperlukan kematangan rencana agar pembangunan yang dilaksanakan tidak berdampak buruk. Terbukti, penanggulangan yang cepat dengan membuat gorong-gorong bisa menurunkan debit air yang meluber kejalan.

Setiap organisasi atau lembaga membutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dorongan, bimbingan dan bimbingan bagi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi terdapat interaksi interpersonal, seperti hubungan antara pemimpin dan bawahan, dan mereka akan bekerja sama untuk melakukan tugas-tugas yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas pemimpin yaitu merencanakan, menggerakkan, dan mengawasi setiap kegiatan dalam organisasi. Adapun salah satu tugas utama seorang pemimpin adalah mampu memberikan motivasi dan meningkatkan kinerja pegawai sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Peran pemimpin, yaitu pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan se-

mua keahliannya dan peran kepemimpinan adalah bagaimana seseorang berperilaku, berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain untuk membuat orang melakukan sesuatu. Peran pemimpin pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai wujud perilaku seorang pemimpin terhadap kemampuannya memimpin.

Pemimpin memiliki peran penting dalam organisasi, organisasi jika memiliki pemimpin yang memiliki proyeksi masa depan yang baik sehingga mampu untuk merespon yang terjadi di lingkungan organisasi. Pemimpin akan berhasil jika didukung oleh bawahan yang memiliki kinerja yang baik dan sebaliknya, bawahan akan memiliki kinerja yang baik jika memiliki pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk lebih maju ke depan, menuju hubungan yang efektif dan produktif serta mampu merencanakan dan melaksanakan perubahan dalam organisasi merespon perubahan lingkungan organisasi. Kegiatan pimpinan suatu organisasi harus dapat mengarahkan kegiatan bawahannya menuju tujuan tertentu dalam pengertian lainnya, kepemimpinan adalah kemampuan kompetensi seseorang dalam posisi unit kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahan, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa bahwa melalui perilaku positif justru memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Dalam hidup, manusia selalu berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik secara berkelompok maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok bukanlah hal yang mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis, anggota kelompok harus saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup harus selalu dijaga. Kehidupan yang teratur adalah impian setiap makhluk. Manusia adalah makhluk Tuhan yang lebih tinggi dari makhluk Tuhan lainnya. Manusia di anu-

gerahi kemampuan untuk berpikir, kemampuan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik. Seorang pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan kepemimpinan, artinya ia memiliki kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang atau kelompok lain, apapun bentuk penyebabnya. Pemimpin adalah individu manusia yang diberi wewenang untuk memimpin bawahan (pengikut) untuk menyelesaikan tugas yang telah ditentukan.

G. Tugas-tugas Pemimpin

1. Pemimpin dapat bekerja sama dengan orang lain. Kepemimpinan yang bertanggung jawab bekerja dengan orang lain, bekerja dengan atasan, karyawan, rekan kerja atau atasan lainnya dalam organisasi dan orang-orang di luar organisasi.
2. Administrator bertanggung jawab dan akuntabel (akuntabilitas). Pemimpin bertanggung jawab untuk mengatur tugas, melakukan tugas, dan melakukan evaluasi untuk hasil terbaik. Manajer selalu bertanggung jawab atas kesuksesan karyawan.
3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas. Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin hanya dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan, pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staff. Kemudian, pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif dan menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien.
4. Pemimpin harus berpikir analitis dan konseptual. Seorang pemimpin harus menjadi pemikir analitis dan konseptual. Selain itu, dapat secara akurat mengidentifikasi masalah. Pemimpin harus mampu menggambarkan keseliuruhan peker-

jaan dan hubungannya dengan pekerjaan lain secara lebih jelas.

5. *Manager* adalah *forcing mediator*. Konflik selalu terjadi ada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang *mediator* (penengah).
6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat, dan pemimpin harus bisa mewakili Tim atau organisasi.
7. Manajer membuat keputusan yang sulit. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah.

H. Peran Pemimpin

1. Manajer membuat keputusan yang sulit. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah.
2. Peran informal berfungsi sebagai pemantau, penyebarluasan, dan pembicara.
3. Peran pengambil keputusan sebagai pengusaha, mengatasi kebingungan, alokasi sumber daya dan negosiasi.

I. Jenis Pemimpin

1. Pemimpin Bawaan

Pemimpin bawaan adalah mereka yang menggunakan kemampuan bawaannya berupa intuisi, bakat, keterampilan, dan kepribadian untuk bekerja sama mencapai tujuan. Kemampuan tersebut merupakan faktor bawaan dari orang tua atau nenek moyang mereka.

Contoh: Megawati Soekarno putri memiliki bakat kepemimpinan yang menonjol karena sifat atau karakter kepemimpinan Bung Karno (Proklamator Republik Indonesia) menurun kepada Megawati.

2. Pemimpin yang dididik atau dilatih
Sebagian besar pemimpin dunia. Baik kepala negara maupun perusahaan besar adalah hasil pendidikan dan pelatihan. Pemimpin seperti ini disebut pemimpin terdidik atau terlatih.
3. Pemimpin Manajemen
Manajer adalah orang yang ditunjuk berdasarkan peraturan organisasi atau perusahaan dan bertanggung jawab atas perencanaan dan koordinasi berhasil memantau pelaksanaan tugas.

J. Fungsi Pemimpin

1. Pemimpin, seorang pemimpin, bertindak sebagai komunikator untuk menentukan (isi perintah), bagaimana (eksekusi perintah), kapan (mulai, jalankan, laporkan hasil), dan lokasi (lokasi eksekusi perintah). Anda dapat membuat keputusan secara efektif. Fungsi terpandu mereka hanya untuk mengeksekusi instruksi.
2. Fungsi konsultatif
Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.
3. Fungsi Partisipasi
Ketika menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha untuk memperkuat orang-orang yang dipimpinya baik dalam pengambilan keputusan maupun implementasi. Setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan yang dijelaskan dalam tugas utama, tergantung pada posisinya.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi pendelegasian, kepala delegasi memberi wewenang kepada delegasi untuk membuat atau mengambil keputusan. Fungsi pendelegasian sebenarnya adalah kepercayaan dan tanggung jawab manajer atas pendelegasian wewenang. Fitur delegasi ini perlu dicapai, karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak dapat dicapai oleh satu manajer saja.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi kontrol mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mengatur kegiatan anggotanya dengan cara yang ditargetkan dan dengan koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama ini sepenuhnya. Ketika menjalankan fungsi kontrol, pemimpin dapat mencapainya melalui kegiatan kepemimpinan, kepemimpinan, koordinasi dan pengawasan.

Bagaimana kepemimpinan dalam mengendalikan konflik

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui kemampuan diri sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara untuk menangani konflik antara lain:

1. Fungsi kontrol mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif harus berusaha mengatur kegiatan anggotanya dengan cara yang ditargetkan dan dengan koordinasi yang efektif untuk mencapai tujuan bersama ini sepenuhnya. Ketika menjalankan fungsi kontrol, pemimpin dapat mencapainya melalui kegiatan kepemimpinan, kepemimpinan, koordinasi dan pengawasan.
2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat. Mengetahui orang-orang yang terlibat sangat penting bagi kami. Kita bisa melihat apa kepentingan mereka, apa nilai dan sikap mereka ter-

hadap konflik, dan bagaimana mereka memandang konflik. Melihat konflik dari semua sisi, Anda lebih mungkin untuk berhasil menghadapinya.

3. Mengidentifikasi penyebab konflik sebagaimana disebutkan di atas, perselisihan tidak hanya terjadi begitu saja. Penyebab sengketa perlu diidentifikasi agar tujuan pengelolaan sengketa dapat lebih terfokus pada penyebab sengketa.
4. Pahami potensi untuk menyelesaikan atau menangani konflik yang ada dan pilih yang benar.

Kepuasan kerja, moral, kualitas kehidupan kerja, keamanan dan yang paling penting tingkat keberhasilan organisasi. Semuanya dapat dipengaruhi oleh pemimpin yang berkualitas. Pemimpin juga penting dalam membantu organisasi, kelompok, dan masyarakat dalam mencapai tujuan mereka. Atribut seorang pemimpin yang efektif adalah yang diinginkan bawahannya.

Kemampuan kepemimpinan dalam memberi arahan sangat penting untuk menyelesaikan tugas dengan sukses sebagai manajer. Jika organisasi dapat mengembangkan kemampuan kepemimpinan, akan lebih mudah menemukan pemimpin yang baik. Siapapun yang menguasai orang lain, mendidik mereka, dan memperluas pengetahuan mereka akan memiliki dampak yang lebih besar karena kemampuan memimpin sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, kelompok.

Dalam organisasi pemimpin terbagi menjadi tiga level yang tergantung dalam kelompok anggota manajemen. Ketiga level tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Top manager (manager puncak)*
2. *Middle manager (manager menengah)*
3. *Manager bawah (supervisor/manajer bawah)*

Seorang pemimpin yang unggul harus mempunyai keterampilan teknis (*technical skill*). Semakin rendah posisi pemimpin teknis dalam organisasi, semakin banyak keterampilan teknis yang dikuasai dibandingkan dengan keterampilan manajemen ini karena kegiatan operasional. Posisi pemimpin organisasi yang lebih tinggi, keterampilan dan aktivitas manajemen utama adalah kegiatan konseptual. Dengan kata lain semakin tinggi posisi pemimpin dalam organisasi, semakin strategis dan kemampuan dalam berfikir makro yang mereka miliki.

Kemampuan teknis (*thechnical skill*) diperlukan dari seorang pemimpin yang unggul. Karena tugas operasional semakin rendah tingkat kepemimpinan teknis dalam organisasi semakin banyak keterampilan yang dikuasai dibandingkan dengan kemampuan manajemen. Aktivitas konseptual mencakup peran kepemimpinan organisasi yang lebih tinggi, kemampuan manajemen kritis. Dengan kata lain, semakin tinggi posisi pemimpin dalam organisasi maka semakin besar kemampuan strategis dan pemikiran makro mereka.

K. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan berusaha membuat orang lain mencapai tujuan tertentu. menetapkan tujuan internal dan eksternal, menyesuaikan aset dan kemampuan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berubah, dan menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan tersebut.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai pemimpin orang lain. Pemimpin dikenal sebagai pemimpin tim (pemimpin kelompok) dan siap untuk memahami tanggung jawab kepemimpinan, menyelidiki situasi bawahan mereka, menyelidiki persyaratan dan hasil dari tanggung jawab mereka, dan mengeksplorasi tanggung jawab mereka dengan setiap bawahan. Keteram-

pilan untuk mencapai kinerja yang anda berikan. Kepemimpinan organisasi dapat dilihat dalam konteks organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin organisasi yang dapat memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kelebihan, yaitu kekuasaan untuk mengarahkan orang lain bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki "kualitas alami" sejak lahir, baik dalam sifat fisik maupun kepribadian. menemukan bahwa karakteristik fisik dan pribadi pemimpin meliputi usia, penampilan, ketangkasan, kecerdasan, energi, dominasi, kepercayaan diri, keterbukaan, dan pencapaian. yang menyatakan bahwa itu mencakup hal-hal yang berkaitan dengan motivasi dan eksistensi.

Selain itu, Hughes, Guinert, dan Carfy pada tahun (2012), mengemukakan cara terbaik bagi individu untuk memahami kompleksitas kepemimpinan adalah dengan melihat berbagai jalur kepemimpinan dan memastikan bawahan mereka bertindak dengan gaya yang mereka inginkan.

Profesor Dr. Sudarwan Danim (2015:204) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok lain yang tergabung dalam suatu forum tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dilihat dari definisi di atas, maknanya dapat dijelaskan kepemimpinan adalah:

1. Kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mencapai suatu tujuan tertentu bagi individu/kelompok yang menjadi anggota suatu wadah tertentu.

2. Kegiatan manajer meliputi dalam bentuk perintah, instruksi, kelompok kerja yang berpengaruh atau orang lain untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.
3. Aktivitas pemimpin dapat digambarkan sebagai seni daripada ilmu, mengkoordinasikan anggota kelompok dan memberikan instruksi untuk mencapai tujuan tertentu.
4. Pemimpin mengambil inisiatif dalam rangka situasi social untuk membuat prakarsa baru, menentukan prosedur, merancang perbuatan dan segenap aktivitas lain sehingga tujuan organisasi tercapai.
5. Pemimpin tidak memisahkan diri dari kelompok karena mereka bekerja dengan orang lain. Namun seorang pemimpin ideal ketika pemimpin memiliki sesuatu untuk memenuhi kebutuhan menjadi pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

L. Dampak Fungsi Kepemimpinan Terhadap Pegawai

Manajemen erat kaitannya dengan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya, yang dapat bersifat positif maupun negatif. Hubungan bisa lemah hingga kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat secara signifikan mempengaruhi orang lain dengan meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik fungsi kepemimpinan yang dijalankan maka akan semakin mempengaruhi produktivitas karyawan (Manik & Perdana, 2015). Juga, salah satu tugas utama seorang manajer adalah memotivasi karyawan organisasi untuk mencapai kepuasan kerja dan kinerja tinggi. Manajer yang dapat memotivasi karyawannya dengan cara yang benar akan memastikan produktivitas maksimum, produktivitas yang lebih tinggi, dan akuntabilitas organisasi yang lebih baik.

M. Tipe-tipe Kepemimpinan

Tindakan eksekutif yang memimpin kelompok organisasi dapat dikelompokkan dengan tipe kepemimpinan yang berbeda, masing-masing dengan karakteristik uniknya sendiri. Jenis-jenis kepemimpinan adalah:

1. Pemimpin Otokratis

Kepemimpinan otokratis mengasumsikan bahwa pemimpin mengambil tanggung jawab penuh untuk organisasi. Kepemimpinan otokratis mengandaikan bahwa kemajuan organisasi hanya bergantung padanya. Kepemimpinan otokratis memiliki karakteristiknya sendiri yaitu:

- a. Beban organisasi sering sekali dipikul sendiri.
- b. Bawahan hanya dianggap sebagai pelaksana dan tidak dapat memberikan publikasi baru.
- c. Pekerja keras, disiplin, dan tak kenal lelah.
- d. menentukan kebijakan sendiri dan bahkan hanya mempertimbangkan rekomendasi.
- e. Sedikit kepercayaan kepada bawahan.
- f. Komunikasi mandiri dan satu arah.

2. Pemimpin Demokratis

Kepemimpinan demokratis percaya bahwa hanya dengan kekuatan kelompok tujuan yang berkualitas dapat dicapai. Norhasanah (2020) merumuskan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang didasarkan pada asumsi bahwa hanya melalui interaksi kelompok yang dinamis tujuan organisasi dapat dicapai. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama para pegawai organisasi.
- b. Bawahan dianggap sebagai bagian dari kinerja dan harus diberikan tugas dan tanggung jawab penuh.

- c. Disiplin tetapi tidak kaku dan selesaikan bersama.
- d. Kepercayaan yang besar pada bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan.
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Pemimpin permisif

Kepemimpinan yang mudah, tidak ada kepribadian yang kuat, sikap serbaguna. Ciri-ciri kepemimpinan permisif antara lain:

- a. Tidak memiliki prinsip yang kuat dan memiliki kepercayaan diri rendah.
- b. Pengambilan keputusan yang lambat.
- c. Pemimpin yang ramah dan tidak mengecewakan bawahan.
- d. Mengiyakan untuk semua saran.

Sebagai seorang pemimpin, Anda harus memiliki keterampilan kepemimpinan. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan untuk melakukan tugas-tugas manajemen secara efektif dan efisien. Menurut Robert L. Katz, keterampilan yang perlu dimiliki manajer yang efektif adalah keterampilan teknis, hubungan, dan keterampilan konseptual. Ketiga jenis keterampilan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis adalah kemampuan menerjemahkan pengetahuan teoretis ke dalam tindakan praktis, kemampuan memecahkan masalah melalui taktik yang baik, atau kemampuan menyelesaikan tugas secara sistematis. Keterampilan ini erat kaitannya dengan latihan atau keterampilan tangan (manual). *Skill* yang dimaksud adalah:

- a. Keterampilan pelaporan akuntabilitas.

- b. Keterampilan dalam membuat program tertulis.
- c. Keterampilan mengedit data statistik.
- d. Kemampuan untuk membuat dan melaksanakan keputusan.
- e. Keterampilan menulis.
- f. Keterampilan perencanaan tata ruang.
- g. Menulis surat.

2. Keterampilan Hubungan Manusiawi

Keterampilan hubungan adalah keterampilan untuk berpartisipasi dalam kelompok kerja dan keterampilan komunikasi yang membawa kepuasan bagi kedua belah pihak. Keterampilan hubungan adalah:

- a. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam kelompok.
- b. Kemampuan untuk menciptakan kepuasan bagi bawahan.
- c. Sikap terbuka terhadap kelompok kerja.
- d. Kemampuan untuk memuaskan diri sendiri dengan keramahan.
- e. Menghormati nilai-nilai etika.
- f. Pembagian tugas dan tanggung jawab.
- g. Ketulusan, keadilan dan rasa hormat terhadap orang lain.

3. Keterampilan konseptual.

Keterampilan konseptual adalah keterampilan yang merumuskan pemikiran, memahami teori, menjalankan aplikasi, dan mengenali tren yang dibutuhkan dalam dunia kerja berdasarkan keterampilan teoritis.

N. Tingkat-tingkat Kepemimpinan

Menurut (Tjiptono, 2018) kepemimpinan ada dan dapat dilihat dari beberapa tingkatan yang berbeda dalam organisasi. Ada ti-

ga tingkat utama, kadang-kadang disebut sebagai domain domain kepemimpinan:

1. Team: Sebuah tim yang terdiri dari 10 hingga 20 orang dengan tugas yang spesifik dan jelas untuk diselesaikan.
2. Operasi: Arah salah satu divisi utama organisasi dan beberapa pemimpin kelompok berada di bawah kendali satu orang, sehingga bidang ini dapat disebut kepemimpinan pemimpin.
3. Strategis: Memimpin seluruh organisasi, dengan banyak pemimpin yang beroperasi di bawah satu orang.

O. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori ini mengkaji perilaku pemimpin dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Saat ini, ada banyak teori kepemimpinan perilaku pribadi yang terkenal.

Namun, ada dua penelitian terbesar dan paling terkenal yang pernah dilakukan (Susanti *et al.*, 2015):

1. Penelitian Universitas Michigan Pada tahun 1947, para peneliti yang diilhami *Likert* memulai penelitian tentang cara terbaik mengelola upaya orang-orang untuk mencapai sasaran prestasi dan kepuasan yang diharapkan. Tujuan dari kelompok studi kepemimpinan ini adalah untuk mengidentifikasi prinsip dan metode kepemimpinan yang efektif. Setelah mewawancarai pemimpin dan bawahan, para peneliti mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan: berorientasi kerja, di mana pemimpin menggunakan pengawasan ketat untuk memastikan bahwa bawahan melakukan tugas mereka sesuai dengan prosedur yang ditetapkan dengan baik.
2. Dipimpin oleh *Ohio State University Research Fleischman*, program penelitian ini telah mengembangkan teori kepemimpinan dua faktor. Struktur inisiasi, yang disebut struktur pertama, adalah perilaku bahwa pemimpin yang memba-

ngun dan menjalin hubungan dalam kelompok membangun pola komunikasi, dan saluran komunikasi yang diterapkan dengan baik, dan menunjukkan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dengan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, hormat, kehangatan, dan hubungan antara pemimpin dan pengikut (Luthan, 2002). Dalam perkembangannya, teori kepemimpinan perilaku memperluas studi tidak hanya perilaku individu tetapi juga perilaku pemimpin dalam konteks atau situasi tertentu dalam organisasi, dalam hal ini teori situasional, yaitu beberapa teori, dapat diajukan.

3. Teori Sifat

Teori sifat, yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai sifat (sifat perilaku yang bertahan lama) yang diyakini melekat pada semua pemimpin, adalah salah satu pendekatan paling awal untuk menjelaskan pemimpin dan kepemimpinan. Awalnya, bentuk teori ini memberikan penjelasan singkat tentang seperangkat sifat individu yang kompleks yang membentuk kepribadian seorang pemimpin.

Namun, dalam menggambarkan kualitas yang dibutuhkan seorang pemimpin, teori ini memiliki banyak keterbatasan, salah satunya adalah temuan yang ditemukan oleh studi (Bass *et al.*, 1990) bahwa seseorang tidak menjadi pemimpin berdasarkan beberapa kombinasi sifat. Teori sifat saja tidak cukup untuk menjelaskan atau mengarahkan pada kepemimpinan yang sukses, dan bahwa kombinasi dari semua sifat ini benar-benar membedakan seorang pemimpin dari orang lain. Panduan lengkap teori penelitian kepemimpinan akan menjelaskan mengapa ini menjadi masalah.

4. Teori Kontingensi

Vroom & Yetton (1973) mengembangkan Teori Kepemimpinan Kontingensi, yang berpendapat bahwa berbagai jenis kepemimpinan bergantung pada ukuran atau tingkat keparahan situasi dan kemampuan pemimpin untuk memahami dan bertindak dalam suatu situasi. Efektivitas suatu kelompok berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan sejauh mana pemimpin dapat mempengaruhi situasi. Mengutip studi perilaku dan studi itu sendiri, dia menekankan bahwa pendekatan terstruktur hanya paling efektif bagi para pemimpin di lingkungannya. Pemimpin memiliki kekuasaan, dukungan formal, dan pekerjaan yang relatif terorganisir dengan baik.

5. Teori Perilaku

Teori perilaku berusaha untuk memunculkan perilaku para pemimpin. Kepemimpinan akan dipelajari jika ada perbedaan yang signifikan antara perilaku seorang pemimpin dengan perilaku yang dipimpinnya. Jika Anda dapat mengajarkan kepemimpinan, Anda dapat meningkatkan jumlah pemimpin.

Perbedaan paling mendasar antara teori kepribadian dan teori perilaku terletak pada asumsi dasarnya. Jika teori kepribadian benar, sebagian besar kepemimpinan diberikan sejak lahir. Di sisi lain, jika teori tindakan benar, dapat mengajarkan atau menanamkan kepemimpinan.

6. Teori Kemungkinan

Menurut (Fridayana Yudiaatmaja, 2013) Ada keinginan untuk dapat memprediksi kemungkinan bahwa seorang pemimpin akan berhasil di masa depan. Banyak peneliti melakukannya, tetapi beberapa merasa lebih sulit untuk memprediksi keberhasilan kepemimpinan daripada memilih beberapa sifat atau perilaku yang disukai. Pertama yang dike-

tahui dan mungkin adalah model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fred Fiedler. Model ini mengasumsikan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi mempengaruhi pemimpin dengan kontrol. Dengan demikian, Fiedler berusaha untuk mendefinisikan gaya kepemimpinan yang merupakan kunci keberhasilan individu dalam kepemimpinan.

7. Teori Karakter

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menentukan karakteristik yang cocok untuk kepemimpinan. Upaya penelitian untuk mengisolasi esensi kepemimpinan telah berhenti. Robbins (2003) mencatat bahwa ada 20 studi berbeda yang mengidentifikasi hampir 80 kualitas kepemimpinan. Beberapa karakter lebih mungkin berhasil sebagai pemimpin, tetapi menyimpulkan bahwa tidak satu pun dari mereka yang menjamin kesuksesan.

P. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa semakin baik seorang pemimpin menjalankan fungsinya, semakin banyak karyawan yang berkomitmen pada organisasi. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus selalu menjaga keadaan psikologis bawahannya, terutama yang berkaitan dengan perasaan, kenyamanan dan menjaga hubungan antara pemimpin dan karyawan, seperti antara karyawan dan karyawan.

Jika dilakukan secara konsisten, karyawan akan merasa nyaman dan aman dalam bekerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan situasional dan model situasional Fred Fiedler (1967) dari Tohe (2008: 209) yang berpendapat

bahwa semua pemimpin harus memelihara hubungan kepemimpinan dalam situasi yang nyaman dari tiga sudut berikut:

1. Hubungan pemimpin menggunakan anggota. Hal ini adalah variabel yang paling krusial didalam memilih situasi yg menyenangkan.
2. Derajat dan struktur ukuran ini menjadi masukan yang sangat penting untuk menentukan situasi yang menyenangkan.
3. Posisi kekuasaan pemimpin diperoleh melalui otoritas formal. Dimensi ini sangat penting dalam situasi yang menyenangkan.

Hasil tes *leadership quotient* memberikan kontribusi terbesar bahwa pemimpin dalam pelaksanaan tugas tertentu selalu melibatkan karyawan dalam diskusi, terutama dalam proses pengambilan keputusan, penentuan yang kompleks, seperti ada pekerjaan yang perlu dilakukan secara bersamaan, dan pada saat yang bersamaan pada saat yang sama. Hal ini dilakukan dengan menggunakan skala prioritas.

BAB 8

STRES DALAM LINGKUNGAN ORGANISASI

Sebuah organisasi perlu memiliki sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal dalam rangka mencapai tujuannya. Dari ketiga sumber daya tersebut, manusia merupakan sumber daya terpenting yang perlu di kelola baik oleh organisasi. Sumber daya manusia merupakan satunya-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, dan kemampuan yang akan sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia diibaratkan sebagai “otak” dari organisasi.

Karena dapat mempengaruhi dan membantu kemajuan serta perkembangan suatu organisasi. Dalam menjalankan aktivitas untuk mencapai tujuannya, setiap organisasi tidak akan pernah lepas dari berbagai masalah. Masalah keuangan, produksi, pemasaran, maupun sumber daya manusia tak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Permasalahan tersebut perlu diatasi dengan cara mengoordinasikan setiap fungsi-fungsi organisasi dalam satu kesatuan. Masalah yang berkaitan erat dengan sumber daya manusia merupakan salah satu hal penting yang perlu ditangani oleh organisasi. Contoh dari masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah stres kerja. Stres kerja berkaitan erat dengan perilaku organisasi. Stres dapat timbul akibat semakin banyaknya tantangan dalam organisasi yang perlu dihadapi

oleh karyawan, seperti perubahan lingkungan kerja, persaingan antar karyawan yang semakin tinggi, ruang kerja dan fasilitas kantor yang tidak memadai, serta tidak dapat memanfaatkan waktu secara optimal. Selain itu, pemicu dari luar organisasi seperti tuntutan permintaan dari *stakeholder*.

Organisasi yang terlalu tinggi dan semakin berkembangnya teknologi informasi juga dapat menimbulkan stres dalam lingkungan organisasi. Stres karyawan akan menjadi masalah serius yang dihadapi oleh organisasi dari waktu ke waktu. Apabila dalam pelaksanaan monitoring organisasi ditemukan adanya gejala stres kerja yang dialami karyawan, maka perlu dilakukan manajemen stres yang tepat. Manajemen stres ini perlu dilakukan sejak dini karena mengingat dampak buruk yang dapat ditimbulkan oleh stres terhadap karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Menerapkan manajemen stres dalam lingkungan organisasi tidak hanya penting bagi produktivitas, maupun moral dan citra organisasi saja, tetapi juga dapat berperan penting bagi individu yang berada di dalamnya maupun orang-orang di sekitar lingkungan organisasi tersebut.

A. Penyebab dan Akibat Stres kerja

1. Penyebab Stres kerja

Terdapat dua faktor penyebab stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal (Dwiyanti, 2001). Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedangkan faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa atau pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri.

Menurut Hasibuan (2012) faktor-faktor penyebab stres karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar.
- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai.
- d. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e. Balas jasa yang terlalu rendah.
- f. Masalah-masalah keluarga seperti anak, istri, mertua, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2008) ada tiga kategori potensi pemicu stres kerja yaitu:

a. Faktor-faktor Lingkungan

Faktor-faktor lingkungan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Selain mempengaruhi desain struktur sebuah perusahaan, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi.
- 2) Ketidakpastian politik dapat menyebabkan stres pada karyawan.
- 3) Perubahan teknologi adalah faktor lingkungan ketiga yang ternyata menyebabkan stres, karena inovasi-inovasi baru yang dapat membuat bentuk inovasi teknologi lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stres.

b. Faktor-faktor Perusahaan

Faktor-faktor perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

- 1) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, meliputi: desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman tugas, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.
- 2) Tuntutan peran adalah beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambiguitas peran manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.
- 3) Tuntutan antarpribadi yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antarpribadi yang buruk dapat menyebabkan stres.

c. Faktor-faktor Pribadi

Faktor-faktor pribadi ini terutama menyangkut masalah keluarga, masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak-anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan yang lalu terbawa sampai ketempat kerja. Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stres bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka.

2. Akibat Stres Kerja

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak

mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan (Gitosudarmo, 2000).

Berikut ini merupakan beberapa dampak dan akibat yang ditimbulkan dari stres kerja:

- a. Subjektif, berupa kekhawatiran atau ketakutan, agresi, apatis, rasa bosan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kendali emosi, penghargaan diri yang rendah, gugup, kesepian.
- b. Perilaku, berupa mudah mendapat kecelakaan, kecanduan alkohol, penyalahgunaan obat, luapan emosional, makan atau merokok secara berlebihan, perilaku impulsif, tertawa gugup.
- c. Kognitif, berupa ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian, sangat sensitif terhadap kritik, hambatan mental.
- d. Fisiologis, berupa kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkeringat, bola mata melebar, panas, dan dingin.
- e. Organisasi, berupa angka absensi, omset, produktivitas rendah, terasing, dari mitra kerja, komitmen organisasi dan loyalitas berkurang.

B. Strategi dalam menghadapi stres kerja

Lima strategi yang bisa dilakukan organisasi untuk membantu karyawan menangani stres di tempat kerja adalah:

1. Menghilangkan *stressor* atau pemicu stres.
2. Menjauhkan karyawan dari stres.
3. Mengubah persepsi karyawan terhadap stres.
4. Mengendalikan konsekuensi dari stres.
5. Menyediakan dukungan sosial bagi karyawan yang menghadapi stres.

Berikut adalah cara-cara untuk mengurangi stres yaitu:

1. Memindahkan karyawan ke tempat lain, melakukan penggantian penyelia dan menyediakan lingkungan kerja yang baru.
2. Melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan supaya mampu melaksanakan pekerjaan baru.
3. Merancang kembali pekerjaan sehingga karyawan mempunyai wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tanggung jawab, mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan peranan ganda.
4. Komunikasi dilaksanakan dengan baik sehingga memperbaiki pemahaman karyawan terhadap stres.
5. Melakukan konseling bagi karyawan yang mengalami stres.
6. Melakukan kegiatan yang bersifat santai yang dilakukan secara bersama-sama anggota organisasi.

C. Hubungan stres kerja dengan *human error*

Human error sering kali dinyatakan sebagai faktor utama penyebab terjadinya suatu kecelakaan. *Error rate* Bagi masyarakat umum, berita-berita tentang kecelakaan transportasi dengan *human error* sebagai penyebabnya sering diartikan sebagai kesalahan manusia operator sistem (misalnya masinis, pilot, dan sebagainya). Persepsi ini sebenarnya kurang tepat, mengingat banyak faktor dan aspek lain yang dapat secara langsung maupun tidak mendorong seorang operator melakukan tindakan yang tidak tepat.

Menurut Peters, *human error* adalah suatu penyimpangan dari suatu performansi *standart* yang telah ditentukan sebelumnya, yang mengakibatkan adanya penundaan waktu yang tidak diinginkan, kesulitan, masalah, insiden, kegagalan. Namun pada penyelidikan lebih lanjut *human error* dapat dikategorikan juga sebagai ketidaksesuaian kerja yang bukan hanya akibat da-

ri kesalahan manusia, tetapi juga karena adanya kesalahan pada perancangan dan prosedur kerja.

Kesalahan yang diakibatkan oleh faktor manusia kemungkinan disebabkan oleh pekerjaan yang berulang-ulang (*repetitive work*) dengan kemungkinan kesalahan sebesar 1%. Kesalahan yang terjadi yang disebabkan oleh pekerjaan yang berulang ini sebisa mungkin harus dapat dicegah atau dikurangi, yang tujuannya untuk meningkatkan kehandalan seseorang dengan menurunkan tingkat kesalahan yang terjadi. Sehingga perlu dilakukan perbaikan performansi manusia untuk mengurangi laju kesalahan. Laju kesalahan (*error rate*) yang besarnya satu dalam 100 terjadi dengan kemungkinan 1%. Apabila hal semacam ini terjadi maka dapat dikatakan bahwa kondisi dalam keadaan baik.

Human error yaitu kesalahan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh ketidaksesuaian atas pencapaian dengan apa yang diharapkan. Berikut ini beberapa kategori *human error*:

1. *Learning Gap*: Manusia tersebut tidak tahu yang dikarenakan oleh kurangnya pengetahuan akan hal yang dikerjakannya atau kurangnya pengertian dan konsekuensi atas pekerjaan yang dia lakukan.
2. *Memory Gap*: Manusia tersebut tahu tetapi tidak ingat, kesulitan untuk dapat menggunakan kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki ketika waktu dan situasi membutuhkan kemampuan tersebut.
3. *Inconsistency*: Tahu tetapi dalam prakteknya timbul variasi metoda atau standar menghasilkan performa dan hasil yang tidak konsisten.
4. *Omission*: Tahu tetapi melewatkan satu tahapan atau informasi.

5. *Application*: Tahu tetapi menerapkannya dengan salah, seperti salah membaca sesuatu, membuat suatu hasil yang salah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Astuti, S. I., Arso, S. P., & Wigati, P. A. (2015). Analisis Standar pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang. 3, 103-111.
- Barthos, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, B. M, Stogdill, R. M, Press, F. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Budi, W. S. (2002). *Pragdima Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Book.
- Fridayana, Y. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori Dan Karakternya. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 12(2), 10.
- Hadari, N. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hanafi, M. (2015). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Manajemen*, 1(1), 66. Retrieved from <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusiain M. S Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-23)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herny, S. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Huberman, M. (1998). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif. *J Stud Komun dan media*, 1992(02), 1-11.
- Irianto, J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Ivancevich. (2001). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Jackson, S. (1990). *Human Resource Planning: Challenges for Industrials/Organization Psychologist*. New York.
- Kirmayanti, D. I., Hartanti, C. S., & Soernami, S. (2020). Analisis Strategi penempatan.
- Klingner, D. E. (1985). *Public personnel Management: Context and Strategies*. New Jersey: Printice Hall Inc.
- Kurniawati, E. (2018, September 3). Pelaksanaan Analisis Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *JMK (Jurnal Manaj dan Kewirausahaan)*, 1-16.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manik, E., & Perdana, D. (2015). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), hlm. 56-67.

- Martoyo, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (4,2000 ed.). Jakarta, Yogyakarta: Rhenal Kasli: Change, Gramedia.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Selemba Empat.
- Mondy. (1996). *Human Resource Management*. Texas: Prentice Hall, inc.
- Norhasanah. (2020). Kepemimpinan Dan Keterampilan kepemimpinan Dalam Organisasi Pada Pendidikan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Permatasari, C. R., & Dr. Hari Susanta Nugraha, M. S. (2018). Email : administrasi.bisnis@undip.ac.id. *Administrasi Bisnis*, 1–10.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rosidah, S. d. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Safarudin, A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sagala, R. D. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Samsudin. (2006). *Manajeemn Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

- Sarquis, R. W. (1967). Rekrutment, Seleksi, Dan Kinerja Karyawan. *Difrenc As Nas Pr' Aticas Cont'Abeis Na Era lfrs: Implicac, 'Oes Para a Comparabilidade Das Informac, Oes Finanzeiras Em Ambientes Diferentes*, 8-40.
- Schuler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (1994). *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*. Jakarta: Haji Mas Agung.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga Belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manusia Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sudarsono. (2005). Penerapan Metode Penemuan Terbimbing Dalam Pembelajaran Persegi Panjang. *NASPA J*, 42(4), 1.
- Susan, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 952-962.
- Susanti, Sasma, Milanda, I., Afriansyah, H., Junadi, P., Firdiansyah, M., & Kuswanto, A. (2015). Kepemimpinan dan Organisasi pembelajaran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(1), 49-62.
- Syafitri, T. J., & C, L. (2019). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja Dan Kualitas SDM Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Pada Karyawan Banks Syariah Mandiri Kantor Cabang PADANG). *Benefita*, 4(3), 570-586. Retrieved from <https://doi.org/DOI: 10.22216/jbe.v4i3.4090>

- Tjiptono, N. (2018). *Menjadi Pemimpin Efektif*. Anak Hebat Indonesia.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Wulandari, R. (2016). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(4), 1-16.

TENTANG PENULIS



Sri Mulyati, S.E., M.M.

Lahir di Pekan Kamis 5 Mei 1987. Lulusan S1 Universitas Riau Kepulauan, Fakultas Ekonomi Prodi Akuntansi dan lulusan S2 STIE Mahardika Surabaya Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen. Pernah bekerja sebagai accounting pada RS Awal Bros Batam, dan Accounting pada PT. Batama Indah Gemilang dan saat ini menjadi Dosen tetap pada Universitas Riau Kepulauan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, penulis merupakan Chief Editor Jurnal Measurement (Sinta 5).



Dr. Harries Arizonia Ismail, S.E., M.M., M.Kom.

Lahir di Jakarta, 18 Desember 1978. Putra pertama dari tiga bersaudara pasangan Bapak Marahopong Siagian dan Ibu Panirati. Lulus S1 Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen Fakultas Universitas Trisakti (USAKTI) tahun 2003. Lulus S2 Magister Manajemen Universitas Trisakti (USAKTI) tahun 2005. Lulus S2 Magister Teknik Informatika Universitas Dian Nuswantoro (UDINUS) tahun 2011. Lulus S3 Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP) tahun 2012. Saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis serta menjadi Dosen Tetap di Universitas AKI yang ber-

lokasi di kota Semarang, Jawa Tengah. Mengampu mata kuliah yang berhubungan dengan Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan.



Rudi Yanto Batara Silalahi, S.E., M.Si.

Lahir di Batam, 29 Juli 1989. Penulis memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S1) pada tahun 2011 dan Magister Manajemen (S2) pada tahun 2013 dari Universitas Batam. Saat ini penulis menjadi dosen di STIE Galileo pada Program Studi Manajemen.



Habibuddin Nasution, S.E., M.M.

Lulus S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau Kepulauan. Lulus S2 Program Magister Manajemen Universitas DR. Soetomo Surabaya, pernah mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nagoya Indonesia Batam, penulis juga merupakan SDM program keluarga harapan Kementerian Sosial Republik Indonesia, penulis juga pernah terpilih sebagai Kordinator Tenaga Kesejahteraan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia di Kota Batam, dan saat ini penulis merupakan pelaku bisnis UMKM.