



I MADE DARSANA
FRANCISCA TITING KOERNIAWATI



SALINAN DIGITAL
FOR RESTRICTED USE ONLY



Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Aplikasi pada Manajemen SDM Kepariwisata

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,
PERSONALITY, BUDAYA ORGANISASI
DAN KINERJA KARYAWAN**



APLIKASI PADA MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
KEPARIWISATAAN



**SALINAN DIGITAL
FOR RESTRICTED USES ONLY**

SALINAN DIGITAL
FOR RESTRICTED USES ONLY

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
Tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf l untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,
PERSONALITY, BUDAYA ORGANISASI
DAN KINERJA KARYAWAN**



**APLIKASI RADA MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
KEPARIWISATAAN**



Oleh:

**I MADE DARSANA
FRANCISCA TITING KOERNIAWATI**



2021

Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Aplikasi pada Manajemen Sumber Daya Manusia Kepariwisata
I Made Darsana & Francisca Titing Koerniawati

Kategori: Manajemen

Desain cover & tata letak isi | Visakha Priya
Versi digital | Nindy Widiastuti

viii + 100 halaman; 15,5 X 23 cm
Cetakan Pertama: Desember 2021
Tersedia di *Google Play Books* mulai Desember 2021

ISBN

P 978-623-5609-69-0

E 978-623-5609-70-6

©2021

Hak cipta dilindungi undang-undang.

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

Diterbitkan oleh



NILACAKRA™

Anggota IKAPI (no. 023/BAI/2019)

Jl. Raya Darmasaba-Lukluk,

Badung, Bali 80352. Telp: (0361) 424612

Website: www.penerbitbali.com;

E-mail: nilacakrapublisher@gmail.com

Instagram: [@penerbit_nilacakra](https://www.instagram.com/penerbit_nilacakra)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga buku yang berjudul “*Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, Aplikasi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Kepariwisata*an” dapat diselesaikan. Buku ini disusun untuk membantu mahasiswa baik S1 maupun program S2 untuk memahami konsep dasar terkait dengan manajemen sumber daya manusia aplikasinya di bidang kepariwisataan. Buku ini merupakan perpaduan antara konsep-konsep teoritis manajemen sumber daya manusia dipadukan dengan hasil kajian empiris beberapa penelitian yang dikutip dari disertasi S3 penulis.

Terimakasih disampaikan kepada Bapak Dr. Drs. I Nyoman Gede Astina, M.Pd., CHT., CHA., selaku ketua Yayasan Darma Widya Ulangun, dan Bapak Dr. I Made Sudjana, SE., MM., CHT., CHA., selaku rektor Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional. Terimakasih juga disampaikan kepada Bapak I Gusti Made Kamar sekeluarga sebagai *owner* Villa Lokasari Ubud serta semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini sehingga kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi kita semua yang membutuhkan.

Denpasar, November 2021

I Made Darsana
Francisca Titing Koerniawati



DAFTAR ISI

Bab I Pengertian dan Peran Sumber Daya Manusia (SDM) Pariwisata	1
A. Peran Pemerintah dalam Pengembangan SDM Pariwisata.....	3
B. Peran Lembaga Kepariwisataaan	5
Bab II Tantangan SDM Indonesia di Era Global.....	12
A. Kesiapan Sarana dan Prasarana Wisata	14
B. Peran Pendidikan Vokasi	17
Bab III Konsep dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	22
A. Konsep SDM (Human Resources)	22
B. Sdm Merupakan Potensi Yang Merupakan Aset/ Harta	24
C. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian, Fungsi, & Teorinya	24
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	25
E. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	25
F. Tujuan Manajemen SDM.....	28
G. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	29
Bab IV Kepribadian.....	33
A. Pengertian Kepribadian.....	33
B. Aspek-Aspek Kepribadian	34
C. Faktor-Faktor Penentu Kepribadian.....	35
D. Teori-Teori Kepribadian	36
E. Komponen Dasar Kepribadian.....	36

Bab V Budaya Organisasi	39
A. Definisi Budaya Organisasi	39
B. Unsur-Unsur Budaya Organisasi.....	46
C. Fungsi Budaya Organisasi.....	48
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	48
Bab VI <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	50
A. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	50
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB.....	53
C. Komponen <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	54
D. Motif dari OCB	57
Bab VII Kinerja Karyawan	64
A. Definisi Kinerja Karyawan	64
B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	67
C. Standar Pengukuran Kinerja Karyawan	68
Bab VIII Kepemimpinan.....	70
A. Teori Kepemimpinan	70
B. Leader-Member Exchange (LMX) Theory.....	71
C. Dampak Lmx Terhadap Organizational Outcomes.....	74
D. Multidimensional dalam Konsep <i>LMX Theory</i>	76
E. Konsep Kepemimpinan Efektif	79
F. Spiritual Leadership Theory	84
G. Dimensi Kepemimpinan Spiritual.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	91
BIODATA PENULIS	91

Bab I

Pengertian dan Peran Sumber Daya Manusia (SDM) Pariwisata

Sumber daya manusia (SDM), khususnya SDM pariwisata menjadi sangat penting perannya dalam menunjang industri kepariwisataan. Diskusi tentang sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan dalam layanan kegiatan pariwisata yang tepat dan efektif di beberapa negara yang terkait dengan proses perencanaan dan pengembangan pariwisata, sering mendapat perhatian rendah. Dalam beberapa kasus, bahkan benar-benar diabaikan. Hal ini mengakibatkan masalah serius dalam industri pariwisata, dan dapat menghambat partisipasi masyarakat lokal dalam kegiatan ekonomi yang dikembangkan dari pengembangan pariwisata.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang peran dan kondisi sumber daya manusia di industri pariwisata, diskusi ini akan mengidentifikasi dan merumuskan definisi sumber daya manusia pariwisata, tipe dan klasifikasinya, peran mereka dalam pengembangan industri pariwisata, posisi kompetitif dan masa depan. kebutuhan.

Keberadaan sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pengembangan pariwisata. SDM mencakup *tourism/travel actors (tourist) or workers (employment)*. Peran sumber daya manusia sebagai pekerja dapat berupa sumber daya manusia di lembaga pemerintah, sumber daya manusia yang bertindak sebagai pengusaha (wirausahawan) yang berperan dalam menentukan kepuasan dan

kualitas pekerja, pakar dan profesional yang berperan dalam mengamati, mengendalikan dan meningkatkan kualitas pariwisata dan juga masyarakat. Di sekitar kawasan wisata yang tidak termasuk dalam kategori di atas, tetapi juga menentukan kenyamanan dan kepuasan wisatawan yang mengunjungi daerah tersebut.

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Pariwisata, definisi SDM terkait pariwisata adalah "berbagai kegiatan pariwisata dan didukung oleh berbagai fasilitas dan layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah." Sedangkan apa yang dimaksud dengan pariwisata adalah "semua kegiatan yang berkaitan dengan pariwisata dan sifat multidimensi dan multi-disiplin yang timbul sebagai manifestasi dari kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat lokal, pemerintahan, pemerintah daerah, dan pengusaha". Sementara industri pariwisata adalah "kumpulan bisnis pariwisata yang saling terkait untuk menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan wisatawan dalam pelaksanaan pariwisata."

Berdasarkan tiga definisi pariwisata di atas, kita dapat merumuskan definisi sumber daya manusia pariwisata, yakni semua aspek manusia yang mendukung kegiatan pariwisata, baik yang berwujud dan tidak berwujud, yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan menciptakan kepuasan wisata dan memiliki dampak positif pada ekonomi, kesejahteraan, dan keberlanjutan lingkungan dan budaya di Indonesia.

Pariwisata sebagai industri sangat bergantung pada keberadaan manusia. Realisasi pariwisata adalah interaksi antara manusia yang melakukan pariwisata (sebagai konsumen) yang bepergian sebagai turis dan produsen pariwisata, yaitu pihak-pihak yang menawarkan produk dan layanan pariwisata. Dengan demikian, aspek manusia berperan sebagai kekuatan pendorong untuk kesinambungan industri pariwisata di suatu negara.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang memainkan peran penting dalam memajukan sektor pariwisata. Pentingnya sumber daya manusia di sektor pariwisata adalah bahwa orang adalah sumber daya yang sangat penting di sebagian besar organisasi. Terutama dalam organisasi berbasis layanan, SDM memainkan peran penting dalam mewujudkan kinerja yang sukses (Evans, Campbell, & Stonehouse, 2003). Di beberapa industri, faktor manusia memainkan peran penting dan merupakan faktor keberhasilan utama dalam mencapai kinerja. Seperti dalam industri pariwisata, di mana perusahaan memiliki langsung dengan konsumen yang sangat bergantung pada

kemampuan karyawan individu untuk menghasilkan minat dan menciptakan kesenangan dan kenyamanan bagi konsumen mereka.

Demikian juga, tempat-tempat wisata di tujuan wisata, pada dasarnya faktor manusia yang akan menentukan apakah pengunjung (wisatawan) akan mendapatkan pengalaman total dan akan mengunjungi lagi. Pengembangan sumber daya manusia di industri pariwisata saat ini menghadapi tantangan global yang membutuhkan solusi dengan menerobos batas-batas negara, wilayah, dan benua. Salah satu solusi yang perlu diambil adalah untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki negara termasuk Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan yang sesuai.

A. PERAN PEMERINTAH DALAM PENGEMBANGAN SDM PARIWISATA

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan, beberapa definisi tentang kepariwisataan dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara.
2. Wisatawan adalah orang yang melakukan wisata.
3. Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah.
4. Kepariwisataan adalah keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, pemerintah, pemerintah daerah, dan pengusaha.
5. Daya tarik wisata adalah segala sesuatu yang memiliki keunikan, keindahan, dan nilai yang berupa keanekaragaman kekayaan alam, budaya, dan hasil buatan manusia yang menjadi sasaran atau tujuan kunjungan wisatawan.
6. Daerah tujuan pariwisata yang selanjutnya disebut destinasi pariwisata adalah kawasan geografis yang berada dalam satu atau lebih wilayah administratif yang di dalamnya terdapat daya tarik wisata, fasilitas umum, fasilitas pariwisata, aksesibilitas,

serta masyarakat yang saling terkait dan melengkapi terwujudnya kepariwisataan.

7. Usaha Pariwisata adalah usaha yang menyediakan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dan penyelenggaraan pariwisata.
8. Pengusaha pariwisata adalah orang atau sekelompok orang yang melakukan kegiatan usaha pariwisata.

Selanjutnya dalam BAB XII Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009, dijelaskan tentang pelatihan sumber daya manusia, standardisasi, sertifikasi, dan tenaga kerja kepariwisataan. Pelatihan sumber daya manusia kepariwisataan diselenggarakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan, menyangkut juga tentang standardisasi dan sertifikasi yakni tenaga kerja di bidang kepariwisataan yang memiliki standar kompetensi, dilakukan oleh lembaga sertifikasi profesi yang telah mendapat lisensi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam Pasal 36 juga diatur tentang tenaga kerja ahli warga negara asing yang boleh bekerja pada usaha pariwisata di Indonesia tentunya harus terlebih dahulu mendapat rekomendasi dari organisasi asosiasi pekerja profesional kepariwisataan yang telah mendapatkan legalisasi dari pemerintah.



Gambar 1. 1 Pemerintah fokus pengembangan pariwisata di 4 dari 10 lokasi program Kawasan Strategis Pariwisata Nasional (KSPN) yang dikenal sebagai 'Bali Baru'.

Presiden Joko Widodo menjelaskan bahwa pada 4 sektor kawasan pariwisata “Bali Baru” akan dibangun secara lintas sektor dan terintegrasi. Destinasi pariwisata tersebut meliputi Danau Toba, Candi Borobudur, Labuan Bajo, dan Mandalika. Empat “Bali Baru” ini memang dikebut Jokowi untuk ditingkatkan, Menteri Pariwisata Arief Yahya waktu itu mengemukakan baha potensi devisa yang bisa masuk ke Indonesia dari empat wilayah destinasi tersebut bisa mencapai US\$ 4,5 miliar (Rp 62,7 triliun). Potensi tersebut bisa dimaksimalkan apabila percepatan pembangunan fasilitas dasar dan berbagai infrastruktur pendukung lainnya untuk empat wilayah tersebut bisa selesai dalam waktu cepat.

B. PERAN LEMBAGA KEPARIWISATAAN

Untuk melakukan sistem usaha yang berhasil perlu mengetahui struktur organisasi dari sistem tersebut. Sistem pariwisata beroperasi dalam 3 tingkat. Secara internasional, nasional, dan secara regional. Organisasi kepariwisataan ini terbagi 2, yakni pada tingkat internasional dan nasional. Pada level internasional terdiri atas:

1. **WTO (*World Tourism Organization*)**. Satu-satunya organisasi yang memiliki suara-suara pemerintah untuk kepariwisataan adalah WTO, yang berpusat di Madrid, dibentuk pada tahun 1975 dari *International Union Official Travel Organizations (IUOTO)*. WTO adalah badan pariwisata yang resmi PBB yang tujuannya adalah untuk mempromosikan dan mengembangkan pariwisata serta memberi perhatian kepada negara-negara berkembang. WTO mengumpulkan informasi dan menerbitkan publikasi-publikasi seperti majalah yang membahas tren pariwisata dunia sekarang, serta pendekatan-pendekatan pemasaran dan perlindungan bagi sumber alam dan kebudayaan.
2. **ICAO (*International Civil Aviation Organisation*)**. Dibentuk tahun 1944. ICAO terbentuk dari wakil-wakil delapan negara. Tugas utama ICAO adalah mempromosikan penerbangan sipil seluruh dunia. Untuk mencapai hal ini standar dan praktik penerbangan internasional (angkutan udara) telah dilaksanakan.
3. **UFTAA (*Universal Federtion of Travel Agent’s Association*)**. UFTAA didirikan tahun 1966 dari penggabungan *IFTAA (International federation of Travel Agencies)* dengan *UOTAA (Universal Organization of Travel Agent’s Association)*. UFTAA merupakan

satu-satunya federasi asosiasi agen perjalanan secara umum yang mewakili agen perjalanan di seluruh dunia.

4. **IATA (*International air Transport Association*)**. IATA adalah organisasi perusahaan penerbangan terjadwal sedunia. Anggota-anggota IATA membawahi kebanyakan muata lalu lintas udara dunia terjadwal di bawah bendera hampir semua bangsa.
5. **IHA (*International Hotel Association*)**. IHA mempunyai kantor pusat di Paris, Prancis, yang bertujuan untuk mempersatukan berbagai perusahaan perhotelan dan restoran dari seluruh dunia, dan berusaha untuk memecahkan masalah-masalah kepariwisataan Internasional dan ikut membantu memecahkan masalah-masalah yang timbul antara industri agen perjalanan dan perhotelan.
6. **WATA (*World Assosiation of Travel Agents*)**. WATA berkantor pusat di Jenewa, Swiss dan memiliki status hukum menurut undang-undang negara Swiss. Tugas utama WATA adalah untuk memajukan dan menjamin kepentingan para anggotanya dari segi-segi ekonomisnya dengan jalan mengatur secara nasional perjalanan wisatawan ke seluruh dunia. WATA memusatkan dan menyiapkan dokumen yang luasa bagi anggota-anggotanya, dokumen yang meliputi berbagai masalah dan publikasi kepariwisataan di seluruh dunia.
7. **IASET (*International Assosiation of Scientific Experts in Tourism*)**. Organisasi ini berkedudukan di Berne, Swiss. Keputusan untuk mendirikan organisasi internasional yang hendak mengumpulkan orang-orang yang berkecimpung dalam ilmu kepariwisataan telah diambil pada tahun 1946 oleh suatu grup ahli dalam bidang ini, yang mengadakan pertemuan di Lungano atas inisiatif sekelompok cendekiawan Swiss. Tujuan utama IASET adalah untuk mendorong pekerjaan-pekerjaan dari anggotanya, memajukan kegiatan-kegiatan lembaga-lembaga kepariwisataan atas dasar keilmiah dan menumbuhkan hubungan yang baik dan erat untuk kerjasama dengan pusat-pusat riset khusus lainnya. Untuk mencapai tugas ini IASET sejak tahun 1951 menyelenggarakan kongres tahunan yang ditujukan khusus untuk mendiskusikan masalah-masalah besar yang bersifat ilmiah yang timbul dalam pertumbuhan pariwisata modern ini.

8. **PATA (*Pacific Asia Travel Association*)**. PATA berkedudukan di San Francisco, California, AS. Organisasi ini didirikan tahun 1952 di Honolulu, Hawaii yang bertujuan untuk mempromosikan daerah-daerah di kawasan Asia Pasifik. Keanggotaan PATA terdiri atas wakil-wakil pemerintah dan perusahaan-perusahaan angkutan internasional atau regional, agen-agen perjalanan dan industri perhotelan dan organisasi dalam dunia kepariwisataan. Indonesia menjadi anggota PATA pada tahun 1957, dan sejak itu Indonesia sudah dua kali menjadi tuan rumah konferensi tahunan PATA. Selain tujuannya untuk mengembangkan, memajukan, dan memberikan fasilitas-fasilitas kepariwisataan kepariwisataan di seluruh wilayah Asia Pasifik, PATA juga aktif dalam mengembangkan penelitian dan peninjauan kepariwisataan untuk wilayah ini.
9. **South East Asia Promotion Centre for Trade Investment and Tourism (*SEA center*)**. Organisasi ini berkantor di Tokyo, Jepang. Tujuan organisasi ini adalah untuk membantu pembangunan ekonomi Asia Tenggara dengan jalan memajukan usaha-usaha ekspor dari daerah tersebut, mendorong penanaman modal di daerah itu, dan meningkatkan arus wisatawan ke dan melalui Asia Tenggara. Manfaat keanggotaan dalam organisasi terletak di bidang-bidang promosi dan pemasaran, riset, pendidikan dan latihan penulisan karya-karya ilmiah, penyelenggaraan berbagai seminar dan simposium dan tukar-menukar data dan informasi.

Pada dasarnya organisasi kepariwisataan adalah suatu alat pengawasan dan juga pemberi arah dalam pengembangan kepariwisataan baik di tingkat nasional maupun internasional. Di Indonesia umumnya dijumpai dua bentuk organisasi kepariwisataan yaitu *government tourist office* dan *private tourist office*.

Government tourist office adalah organisasi kepariwisataan yang dibentuk oleh pemerintah sebagai suatu bidang yang diberi tanggung jawab mengenai pengembangan dan pembinaan kepariwisataan pada umumnya baik di tingkat nasional, regional, maupun lokal. Secara nasional, kepariwisataan di Indonesia berada di bawah Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, bagian Kantor Wilayah Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi. Dalam rung lingkup daerah, kepariwisataan diatur oleh Dinas Pariwisata Daerah. *Private Tourist office* adalah organisasi kepariwisataan yang merupakan asosiasi dari berbagai kelompok perusahaan industri pariwisata yang fungsi dan

kedudukannya merupakan rekanan bagi *government tourist office*. Di Indonesia, organisasi semacam ini misalnya Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI), *Association of Indonesian Travel Agent (ASITA)*, Himpunan Pramuwisata Indonesia (HPI) dan lain sebagainya. Organisasi-organisasi yang termasuk dalam *Government Tourist Office* adalah Direktorat Jendral Pariwisata, Deparnas, Baparnas, Deparpostel, dan Diparda.

1. Direktorat Jendral Pariwisata

- a. Berdasarkan surat keputusan Menteri Perhubungan No. Km.4.5/Phb-75, tanggal 2 September 1975, tugas pokok Direktorat jendral Pariwisata diatur sebagai berikut: Dirjen Pariwisata mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok departemen perhubungan di bidang kepariwisataan berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan.
- b. Sekretaris Dirjen Pariwisata memiliki tugas memberi pelayanan teknis dan administratif bagi seluruh satuan organisasi dalam lingkungan Dirjen Pariwisata dalam rangka pelaksanaan tugas pokok Dirje Pariwisata.
- c. Direktorat Bina Pemasaran Pariwisata mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok Dirjen Pariwisata di bidang pemasaran wisata, berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh Dirjen Pariwisata.
- d. Direktorat bina pelayanan wisata mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok Dirjen Pariwisata di bidang pelayanan wisata berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh Dirjen Pariwisata.
- e. Pusat Pendidikan dan Latihan Pariwisata, mempunyai tugas membina dan mengkoordinasikan semua unit pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pariwisata di lingkungan departemen sesuai dengan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh kepala bagian.
- f. Pusat penelitian dan pengembangan pariwisata mempunyai tugas menyelenggarakan pembinaan semua unit penelitian dan pengembangan pariwisata berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh kepala bagian penelitian dan pengembangan pariwisata.

2. DEPARNAS (Dewan Pertimbangan kepariwisataan Nasional)

Dewan ini membantu presiden dalam menetapkan kebijaksanaan umum di bidang pengembangan kepariwisataan nasional. Dewan

ini diketuai oleh menteri koordinator bidang perekonomian dan anggotanya terdiri atas 12 menteri ditambah gubernur bank sentral serta ketua Bappenas.

3. BAPPARNAS (Badan Pengembangan Pariwisata nasional)

Badan ini dibentuk berdasarkan Instruksi Presiden No. 9 tahun 1969 yang merupakan badan konsultatif yang membantu menteri di bidang kepariwisataan.

Anggota-anggotanya terdiri atas:

- a. Para direktur jendral yang erat hubngannya dengan bidang kepariwisataan;
- b. Para ketua himpunan yang mewakili industri pariwisata;
- c. Para ahli yang dipandang perlu.

Adapun tugas-tugasnya adalah:

- a. Mengajukan usul dan memberikan saran atas keijaksanaan pengembangan pariwisata nasional.
- b. Mengajukan usul dan memberikan saran tentang langkah pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Mengadakan koordinasi dalam hal penyusunan langkah-langkah pelaksanaan terhadap kebijaksanaan di masing- masing bidang.
- d. Mengadakan koordinasi dalam hal penyusunan langkah-langkah kebijaksanaan yang menyangkut kebijaksanaan di masing-masing bidang tertentu.
- e. Memberi penilaian terhadap pemikiran-pemikiran menyangkut pengembangan pariwisata nasional.

4. Deparpostel (Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi)

Deparpostel bertugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi departemen di propinsi yang bersangkutan antara lain:

- a. Mengumpulkan dan mengolah data dan menyusun rencana dan program kepariwisataan, pos, dan telekomunikasi;
- b. Melaksanakan pembinaan usaha kepariwisataan di bidang pemasaran wisata dan pelayan wisata;
- c. Melaksanakan pembinaan usaha pos, dan telekomunikasi di bidang pengendalian frekwensi dan pelayanan, pos, dan telekomunikasi;

- d. Memberikan pelayanan administratif kepada semua satuan organisasi di lingkungan kantor wilayah departemen pos dan telekomunikasi.

5. Diparda (Dinas Pariwisata Daerah)

Dinas pariwisata daerah dipimpin oleh seorang kepala dinas dalam melaksanakan urusan rumah tangga daernya dalam bidang kepariwisataan yang menyangkut objek wisata, pramuwisata, losmen, penginapan remaja, pondok wisata, perkemahan, rumah makan, bar kawasan wisata, rekreasi, dan hiburan umum serta promosi daerah.

Diparda memiliki fungsi:

- a. merumuskan kebijaksanaan teknik, pemberian bimbingan, pembinaan dan perijinan dengan dasar kebijaksanaan yang ditetapkan oleh kepala daerah;
- b. Melaksanakan tugas pokok sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Mengumpulkan data, pengadaan penelitian, dan penganalisaan data sebagai bagian perencanaan pengembangan kepariwisataan di daerah.

Organisasi pariwisata di Indonesia yang termasuk *private tourist office* antara lain:

1. **ASITA (association of the Indonesian Tour & Travel Agencies)**. ASITA adalah organisasi yang menjadi wadah bagi pengusaha perusahaan perjalanan Indonesia, dalam bahasa Indonesia bernama Asosiasi Perusahaan Perjalanan Indonesia. Organisasi ini didirikan di Jakarta tahun 1971 dan memiliki beberapa tujuan yaitu:
 - a. berusaha memajukan dan melindungi kepentingan industri kepariwisataan nasional dan kepentingan para anggota;
 - b. Meningkatkan citra pariwisata Indonesia dengan memberikan kepuasan, rasa aman, adanya kepastian perlindungan dan jaminan kepentingan tanpa mengorbankan kepentingan sesama anggota;
 - c. Menyukseskan program pembangunan nasional melalui sektor kepariwisataan sesuai dengan sistem perencanaan pembangunan nasional.
2. **PUTRI (Perhimpunan Usaha Taman Rekreasi Indonesia)**. PUTRI didirikan pada 10 November 1977. PUTRI didirikan

sebagai wadah perjuangan kepentingan profesional bersama dalam usaha mengelola dan mengembangkan budaya serta lingkungan alam dan kesejahteraan masyarakat. Ada beberapa tujuan PUTRI, yaitu:

- a. Membina dan mengembangkan objek wisata dalam rangka mengembangkan pariwisata nusantara dan mancanegara;
- b. Menanamkan dan memupuk rasa cinta tanah air melalui penyajian objek wisata dalam usaha ikut berperan membentuk manusia Indonesia seutuhnya;
- c. Membina dan meningkatkan kemampuan mengelola objek-objek wisata dalam rangka meningkatkan pelayanan.

3. **HPI (Himpunan Pramuwisata Indonesia).**

HPI adalah organisasi profesional nonpolitik dan mandiri yang merupakan wahh persatuan dan kesatuan pribadi yang profesinya adalah pramuwisata.

HPI bertugas secara aktif menggalakkan dan melaksanakan pembangunan pariwisata secara teratur, tertib dan berkesinambungan, meumpuk dan meningkatkan semangat serta kesadaran nasional sebagai warganegara RI serta memiliki tanggung jawab asosiasi terhadap lingkungan dan meningkatkan kerja sama.

4. **PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indoensia).** Kegiatan organisasi ini adalah membantu para anggota dengan cara memberikan perlindungan, masukan, bimbingan dan konsultasi serta pendidikan untuk meningkatkan mutu hotel/ akomodasi, restoran, dan jasa boga, sesama anggota mengkoordinasikan dan meningkatkan kerja sama antaranggota dan organisasi lain di bidang kepariwisataan baik di dalam maupun di luar negeri, melakukan kegiatan penelitian perencanaan dan pengembangan, melakukan promosi untuk meningkatkan kepariwisataan dalam dan luar negeri.



Bab II

Tantangan SDM Indonesia di Era Global

Pembangunan nasional yang bertumpu pada pertumbuhan ekonomi seperti telah dilakukan selama ini di satu sisi telah dapat membawa perubahan dari masyarakat pertanian ke masyarakat industri. Pertumbuhan GNP, tumbuhnya sektor jasa, terkendalinya inflasi, tingginya tingkat partisipasi angkatan kerja, pertumbuhan jumlah penduduk melek huruf, rendahnya tingkat kematian balita, atau naiknya angka harapan hidup difahami sebagai keberhasilan ekonomi nasional yang sangat menakjubkan mulai awal 1979. Di sisi lain, semua indikator kemajuan ekonomi tersebut sulit dipertahankan dewasa ini karena indikator kemajuan ekonomi tersebut tidak berbasis pada sumber daya manusia yang andal. Oleh karena itu, perubahan tatanan ekonomi yang tidak selalu linear merupakan pelajaran nasional yang paling berharga bagi pengambil kebijaksanaan pembangunan ekonomi nasional untuk selalu menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi dan mutu sumber daya manusia dalam pembangunan di masa mendatang.

Membahas mengenai kualitas sumber daya manusia, menurut hasil studi UNDP (1996; 1998) berdasarkan indikator Human Development Index (HDI), Indonesia menduduki peringkat 102 dengan nilai HDI: 0,641. Sementara Singapura berada pada tingkat 34 (HDI: 0,881), Brunei peringkat ke-36 (HDI: 0,872), Thailand ke-52 (HDI: 0,832), Malaysia ke-53 (HDI: 0,826), Filipina ke-95 (HDI: 0,666), dan Jepang berada pada tingkat ke-3 (HDI: 0,938). Kondisi ini memberikan

gambaran bahwa betapa beratnya posisi SDM Indonesia terhadap standar rata-rata SDM Asia. Apalagi bila dikaitkan dengan standar kebutuhan SDM untuk bidang pariwisata dan sektor jasa lainnya yang menuntut kriteria kemampuan yang amat spesifik. Kondisi lain yang dapat menggambarkan rendahnya kualitas SDM tersebut dapat dilihat dari tingkat pendidikan angkatan kerja. Sebagai contoh, pada tahun 1998 banyaknya pekerja atau karyawan yang berpendidikan SLA sampai perguruan tinggi hanya mencapai 10,3%. Sedangkan pekerja/karyawan yang terbesar memiliki pendidikan paling tinggi SD. Walaupun demikian bila dibandingkan dengan tahun 1997, pekerja/karyawan yang berpendidikan paling tinggi SD menurun sekitar 1,1% (BPS, Sakernas 1997; 1998).

Penyediaan SDM Pariwisata saat ini berasal dari SMK, SMU, pendidikan tinggi dan balai latihan kerja. Bidang kejuruan pariwisata dan perhotelan diprogramkan pada dua jenis SMK yaitu SMK di mana bidang studi pariwisata dan perhotelan merupakan salah satu alternatif yang ditawarkan SMK yang bersangkutan dan SMIP yang merupakan SMK khusus menawarkan bidang studi pariwisata dan perhotelan. Saat ini di Indonesia terdapat sekitar 700 SMK Negeri dan 3.000 SMK Swasta termasuk 75 buah SMIP dan SMK yang menawarkan pariwisata dan perhotelan (negeri dan swasta). Data tahun 1996, menunjukkan bahwa terdapat sekitar 1,4 juta orang siswa yang duduk di bangku SMK baik negeri maupun swasta. Dari jumlah tersebut, 50% belajar di SMEA, 38% belajar di STM dan sisanya (12%) mempelajari bidang-bidang lain. Sedangkan jumlah siswa yang menekuni pariwisata dan perhotelan diperkirakan sekitar 30.000 orang (PHRI, 1996). Sumber lain (Depparsenibud, 1998) menyebutkan bahwa lembaga yang menyelenggarakan pendidikan kepariwisataan pada tahun 1998 di Indonesia terdapat 55 lembaga pendidikan tinggi (diploma), 122 lembaga pendidikan menengah dan 28 pusat pelatihan, dengan lulusan sebanyak 106 ribu orang per tahun. Jumlah lulusan tersebut terdiri atas 28% lulusan pendidikan tinggi, 59% lulusan pendidikan menengah dan 13% lulusan hasil pelatihan. Dari jumlah lulusan yang ada tersebut, maka menurut Taroeprajeka (1998) pada akhir Pelita VI akan kekurangan tenaga operasional pariwisata sebanyak 370.000 orang. Dalam pengadaan tenaga kerja tersebut masih menghadapi permasalahan-permasalahan antara lain: (1) adanya kesenjangan antara hasil didik dengan kompetensi yang dibutuhkan industri, (2) produktivitas rendah, (3) masalah pendanaan di dalam diklat sehingga sarana/ prasarana tidak memadai, (4) adanya kecenderungan quick yielding dari pihak industri dan (5) kesulitan merumuskan kurikulum

pendidikan dan pelatihan yang standard. Di samping itu, ungkapan dari industri (user) menyebutkan bahwa SDM pariwisata Indonesia pada umumnya masih berada pada tingkatan pekerja lapangan (practical worker). Sementara kenyataan yang dihadapi berbagai posisi dan tingkatan jabatan yang saat ini tengah dan akan diisi lagi oleh tenaga kerja asing.

A. KESIAPAN SARANA DAN PRASARANA WISATA

Rekreasi dan pariwisata adalah kebutuhan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia modern. Keragaman budaya dan keindahan alam di Indonesia menjadi modal bagi daerah untuk mengembangkan potensi pariwisata. Sehingga, pariwisata juga telah menjadi salah satu primadona bagi daerah untuk meningkatkan sumber pendapatannya. Kawasan wisata dapat berkembang jika memiliki (1) aksesibilitas yang baik, (2) obyek menarik berupa alam, seni budaya, legenda, makanan lokal dan sebagainya, (3) dukungan masyarakat dan perangkat desa, (4) keamanan yang terjamin, (5) tersedia akomodasi dan telekomunikasi, (6) berhubungan dengan obyek wisata lain yang telah dikenal masyarakat luas (Hadiwijoyo, 2012; Syafi'i dan Suwandono, 2015). Tantangannya adalah bagaimana dengan SDM di bidang kepariwisataan akan mampu untuk mengantisipasi dan menyokong kondisi kepariwisataan yang ada di Indonesia.

Sejak bergulirnya MEA tahun 2015, isu utama yang mengemuka adalah kesiapan sumber daya manusia (SDM). SDM ini tidak hanya mereka yang bekerja di pemerintahan melainkan juga yang bergelut di dunia usaha. Untuk mengatasi hal tersebut, sejumlah lembaga atau asosiasi profesi telah banyak mempersiapkan diri dengan memperkuat kapasitas para anggotanya sehingga tenaga kerja ahli di Indonesia akan mampu bersaing. Kesepakatan pelaksanaan MEA ini diikuti oleh 10 negara anggota ASEAN yang memiliki total penduduk 600 juta jiwa dan sekitar 43 persen jumlah penduduknya ada di Indonesia. Artinya, pelaksanaan MEA akan menempatkan Indonesia sebagai pasar utama yang besar, baik untuk arus barang maupun investasi.

Dari aspek ketenagakerjaan, terdapat kesempatan yang sangat besar bagi para pencari kerja karena akan tersedia lapangan kerja dengan berbagai kebutuhan keahlian yang beraneka ragam. Selain itu, akses untuk pergi ke luar negeri dalam rangka mencari pekerjaan menjadi lebih mudah bahkan kemungkinannya tanpa ada hambatan tertentu. MEA juga menjadi kesempatan yang bagus bagi para wirausahawan untuk mencari pekerja terbaik sesuai dengan kriteria yang

diinginkan. Sebaliknya, situasi seperti ini juga memunculkan risiko ketenagakerjaan bagi Indonesia. Dilihat dari sisi pendidikan dan produktivitas Indonesia masih kalah bersaing dengan tenaga kerja yang berasal dari Malaysia, Singapura, dan Thailand.

Laporan Bank Pembangunan Asia (ADB) dan Organisasi Buruh Internasional (ILO), MEA dapat menciptakan 14 juta lapangan kerja tambahan atau mengalami kenaikan 41 persen pada 2015 karena semakin bebasnya pergerakan tenaga kerja terampil. Pertumbuhan ekonomi regional pun bisa terdongkrak menjadi 7 persen. Namun demikian, Indonesia kemungkinan tidak banyak diuntungkan. Tak-siran lapangan kerja baru hanya mencapai 1,9 juta atau 1,3 persen dari total pekerja. Sementara ILO memperkirakan permintaan akan tenaga kerja kelas menengah akan meningkat 22% atau 38 juta dan tenaga kerja level rendah meningkat 24% atau 12 juta. Menurut kajian tersebut, sekitar setengah dari tenaga kerja terampil diramalkan akan bekerja di Indonesia. Sayangnya, sebagian besar lapangan kerja itu justru akan diperebutkan oleh calon pekerja yang kurang terlatih dan minim pendidikan. Akibatnya, kesenjangan kecakapan itu akan mengurangi produktivitas dan daya saing Indonesia.

Seiring dengan kedudukan dan peran tenaga kerja yang sangat penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional, momentum berlakunya MEA harus menjadi agenda nasional dalam menata persoalan tenaga kerja selama ini. Oleh karena itu, revisi kembali atas Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pun layak dipertimbangkan sebagai payung hukum dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja secara umum sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan. Paradigma baru peningkatan kualitas tenaga kerja bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu standar kompetensi kerja, pelatihan berbasis kompetensi dan sertifikasi kompetensi oleh lembaga yang independen.

Dalam rangka mengatasi hal ini, kolaborasi antara pemerintah, DPR dan para pelaku usaha (swasta) sangat dibutuhkan. Selain itu, infrastruktur baik secara fisik maupun sosial (hukum dan kebijakan) perlu dibenahi. Upaya peningkatan kemampuan serta daya saing tenaga kerja dan perusahaan di Indonesia misalnya, dapat dilakukan dengan memberikan kemudahan dalam memperoleh pendidikan/pelatihan, sertifikasi di bidang keahlian mereka. Dengan begitu, Indonesia dapat menghindari sebagai penonton di negara sendiri setelah berlakunya MEA.

Masalah utama ketenagakerjaan di Indonesia adalah pada *skill*, bukan lapangan kerja. Kalau lapangan kerja, dalam empat tahun

sudah tercipta 10.540.000 lapangan kerja. Ini berarti target menciptakan 10 juta lapangan kerja selama lima tahun sampai dengan tahun 2020. Namun masih ada *skill gap*. Ini yang menjadi masalah dan harus diselesaikan. Angkatan kerja Indonesia adalah 131 juta jiwa, namun hanya lulusan SD-SMP sebanyak 58%. Inilah mengapa jawabannya adalah *skill*. Pemerintah akhirnya mengeluarkan kartu prakerja sebagai salah satu isu utama di bidang SDM Indonesia.

Kondisi persaingan dan perkembangan yang begitu cepat membutuhkan kontribusi pendidikan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Pendidikan dijadikan sebagai kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh masyarakat. Salah satu indikator majunya suatu bangsa ditentukan dengan indeks pengembangan kualitas sumber daya manusia yang hasilnya didapatkan dari proses pendidikan yang bermutu.

Anggaran 20% alokasi dana pendidikan pada APBN ternyata belum secara signifikan akan secara serta merta mendongkrak SDM di Indonesia. Kesenjangan antara kemampuan SDM di kalangan warga terkait dengan rendahnya tingkat pendidikan sebagian besar SDM di Indonesia menjadikan mereka kesulitan untuk berkompetisi, terlebih dengan SDM dari negara lain. Oleh karena itu pemerintah harus segera mendorong pendidikan vokasi sebagai langkah konkret upaya peningkatan SDM di Indonesia.

Pemerintah baru saja mengeluarkan Instruksi Presiden nomor 9 tahun 2016 tentang revitalisasi sekolah menengah kejuruan dalam rangka peningkatan kualitas dan daya saing sumber daya manusia Indonesia. Dalam Inpres yang ditujukan kepada 12 kementerian dan 1 lembaga menjadi momentum legalitas yang strategis untuk pengembangan pendidikan vokasi di Indonesia. Pendidikan vokasi menjadi solusi untuk penciptaan sumber daya manusia yang berkompetensi, berdaya saing, dan siap bekerja secara profesional.

Pendidikan vokasi yang ada harus diperluas aksesnya, diberikan kesempatan yang besar kepada seluruh warga negara untuk mendapatkan akses keterampilan melalui pendidikan vokasi. SDM di Indonesia harus dibentuk dengan karakter yang baik, sikap yang santun, perilaku yang mencerminkan umat yang beragama, dan berkeahlian profesional. Perilaku berbasis keagamaan menjadi landasan untuk menciptakan suasana yang santun, lembut, dan bermanfaat untuk semua.

Berdasarkan undang-undang pendidikan tinggi nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi, maka posisi pendidikan vokasi menjadi vital dan sama dengan jalur pendidikan akademik dan profesi.

Pendidikan vokasi memiliki kesamaan hak dan proses, sehingga menjadi alternatif pilihan masyarakat. Indonesia harus mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu menghadapi *Asean Economy Community* tahun 2015.

Sumber daya manusia di Indonesia harus memiliki kompetensi yang memberikan solusi dan peningkatan produktivitas perusahaan. Secara terbuka akan terjadi persaingan yang ketat untuk mendapatkan pekerjaan yang layak dan kompetitif. Apakah Kondisi demikian menjadi tantangan perguruan tinggi di Indonesia?

B. PERAN PENDIDIKAN VOKASI

Kebutuhan akan kompetensi terapan yang langsung dapat memenuhi kebutuhan industri dilahirkan oleh lulusan pendidikan vokasi. Pendidikan vokasi dalam prosesnya menekankan pada pengembangan praktek/terapan dibanding yang sifatnya teoritis. Peserta didik diberikan kemampuan yang dapat memberikan solusi dan pengembangan kreativitas berbasis potensi individu. Pelaksanaan pendidikan vokasi di Indonesia dilakukan oleh Sekolah Menengah Kejuruan, Politeknik, dan Universitas yang memiliki program pendidikan vokasi. Pendidikan vokasi dapat dilakukan dari jenjang D-1 sampai Doktor Terapan. Melihat strategisnya pendidikan vokasi maka sosialisasi dan desiminasi informasi serta pengembangan pendidikan vokasi sangat diperlukan. Pemerintah juga telah memberikan ruang untuk peningkatan proses dan pengembangan sumber daya manusia sampai kepada tingkatan guru besar terapan. Peluang strategis tersebut harus dijadikan momentum pengembangan pendidikan vokasi. Dalam rangka peningkatan angka partisipasi kasar pendidikan tinggi yang saat ini berkisar sekitar 36 persen lebih (sumber: belmawa.ristekdikti), pendidikan vokasi menjadi terobosan untuk mendorong pemenuhan rasio kebutuhan pendidikan.

Industri memerlukan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan program perusahaan. Proses adaptasi (*probation period*) menjadi lebih singkat, karena lulusan pendidikan vokasi dapat langsung memahami dan melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan industri. Industri memerlukan level kompetensi dari mulai teknis, manajerial, dan *practice*. Banyak perusahaan yang mencari sumber daya manusia yang memiliki kompetensi terapan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mempercepat produksinya. Secara nyata lulusan sekolah menengah kejuruan (SMK) sudah bisa bekerja dengan baik, apalagi untuk jenjang yang lebih tinggi.

Politeknik Negeri Media Kreatif (PoliMedia) merupakan perguruan tinggi negeri vokasi yang fokus pada penyiapan SDM bidang Industri Kreatif. Industri kreatif sedang berkembang dan sangat dibutuhkan untuk mendukung pendapatan negara melalui sektor industri kreatif. Industri kreatif memberikan ruang publik dan kreativitas yang tinggi.

Industri memerlukan sumber daya manusia yang dapat mengoperasikan program perusahaan. Proses adaptasi (*probation period*) menjadi lebih singkat, karena lulusan pendidikan vokasi dapat langsung memahami dan melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan industri. Industri memerlukan level kompetensi dari mulai teknis, manajerial, dan *practice*.

PoliMedia melakukan diskusi dengan beberapa user, di antaranya Asosiasi Perusahaan Grafika Indonesia dan Badan Pengembangan Pengemasan Indonesia mengatakan terdapat perbedaan lulusan yang berasal dari pendidikan vokasi dengan lulusan dari pendidikan akademik. Lulusan pendidikan vokasi mampu mengerjakan apa yang menjadi kebutuhan perusahaan.

Secara langsung pendidikan berkolerasi dengan pengembangan sumber daya manusia. SDM yang berdaya saing harus mampu unggul dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada. Pendidikan vokasi mengajarkan proses *how to know and how to do*, hal ini yang menjadikan peningkatan kualitas SDM di Indonesia.

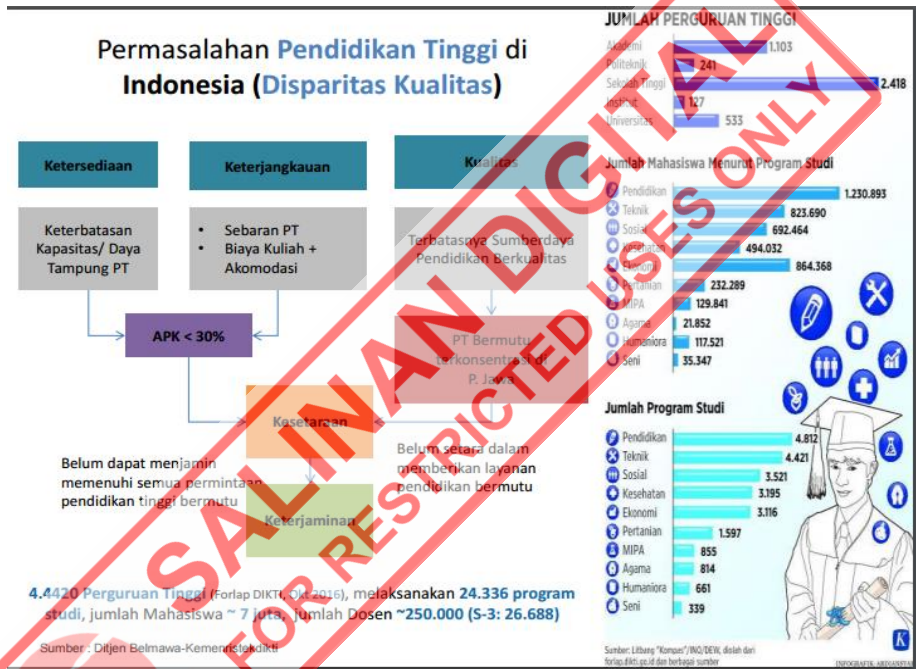
Kompetensi terapan memberikan bekal terhadap pengembangan sumber daya manusia yang unggul. Kompetensi terapan menjawab pertanyaan *why* dalam operasional yang dilakukan. Oleh karena itu, Indonesia harus memiliki *grand design* pengembangan pendidikan vokasi agar memberikan penguatan terhadap sumber daya manusia.

Lulusan pendidikan vokasi melalui proses pendidikan yang dilakukan dengan pendekatan terapan dan berbasis kebutuhan industri. Lulusan tersebut dilakukan uji kompetensi sesuai dengan skema yang telah dilisensi oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) melalui Lembaga Sertifikasi Profesi P-1 pada lembaga pendidikan.

Pendidikan Tinggi Vokasi perlu melakukan rivalitas dalam hal ini. Perlu dipahami bahwa perkembangan dan ranah pendidikannya ini sangat berbeda dan kompleks. Perguruan Tinggi perlu melengkapi para mahasiswa-mahasiswinya dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan dunia kerja sekarang.

Berdasarkan laporan dari Pearson (2014) seperti dikutip *tribun-news.com*, pendidikan era sekarang bukan lagi sekedar 3Rs (*Reading, wRiting, and aRicmetic*), tetapi juga harus meyangkut keterampilan-

keterampilan baru yang dibutuhkan dunia kerja sekarang, seperti leadership, digital literacy, communication, emotional Intelligency, Enterpreunership, GlobalCitizenship, Probleng Solving, and Team-work. Upaya yang harus dilakukan dalam pendidikan tinggi Vokasi, bagaimana alumninya mampu memberikan keterampilan-keterampilan tersebut meliputi:



1. **Leadership** adalah keterampilan untuk mempengaruhi diri sendiri (*self-leadership*), mempengaruhi tim (*team leadership*) dan juga mempengaruhi semua orang dalam organisasi (*organizational leadership*) agar berkomitmen dan bekerja sama untuk mencapai visi dan misi yang dicanangkan organisasi tersebut.
2. **Digital literacy** berkaitan dengan keterampilan dalam tiga hal berikut yakni: kemampuan untuk menggunakan teknologi digital, alat komunikasi atau jaringan untuk menemukan, mengevaluasi menggunakan dan menciptakan informasi, kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi dalam berbagai format dan berbagai sumber ketika disajikan dalam computer, dan kemampuan seseorang untuk melakukan tugas secara efektif dalam lingkungan digital.
3. **Communication** berkaitan dengan keterampilan mengkomunikasikan informasi penting secara mudah dan singkat agar dapat

dipergunakan untuk pembuatan keputusan peningkatan kinerja organisasi.



4. **Emotional intelligence (EC)** adalah keterampilan untuk mengidentifikasi, menggunakan, memahami, dan mengelola emosi secara positif untuk meredakan stress, berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, berempati dengan orang lain, mengatasi tantangan dan meredakan konflik
5. **Entrepreneurship** adalah keterampilan mengembangkan, mengatur mengelola usaha usaha kreatif bersama dengan resiko yang diperhitungkan (*calculated risks*) dalam rangka untuk menciptakan manfaat-manfaat dari usaha usaha kreatif itu
6. **Global citizenship** adalah keterampilan seseorang yang mampu menempatkan identitas mereka agar sesuai dengan komunitas global lebih dari identitas mereka sebagai warga Negara tertentu atau asal suku bangsa tertentu.
7. **Problem solving** adalah proses mental yang melibatkan, menemukan menganalisis dan memecahkan masalah. Tujuan utama dari pemecahan masalah adalah mengatasi hambatan dan menemukan solusi yang terbaik untuk memecahkan masalah.

8. **Teamwork** adalah proses kerja samasama dengan sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. *Teamwork* merupakan bagian penting dari keberhasilan organisasi, karena kita membutuhkan rekan-rekan kerja untuk bekerja bersama dengan baik, mencoba ide-ide terbaik mereka dalam situasi apapun agar mencapai sinergi dalam hasil. Prinsip dua kepala lebih baik daripada satu kepala berlaku dalam teamwork ini.



Bab III

Konsep dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara etimologis MSDM merupakan penggabungan dua konsep yang secara makna memiliki pengertian yang berbeda yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen merupakan proses *POAC (Planning, Organizing, Actuating dan Controlling)* serta proses penggunaan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan individu atau lembaga. Sementara itu, sumber daya manusia (SDM) merupakan daya atau tenaga yang bersumber dari manusia atau potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada diri seseorang yang mencakup potensi fisik dan nonfisik.

Potensi fisik terdiri atas kemampuan fisik yang terakumulasi pada seseorang (pegawai/anggota organisasi). Potensi nonfisik adalah kemampuan seseorang yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, dan hubungan antarmanusia.

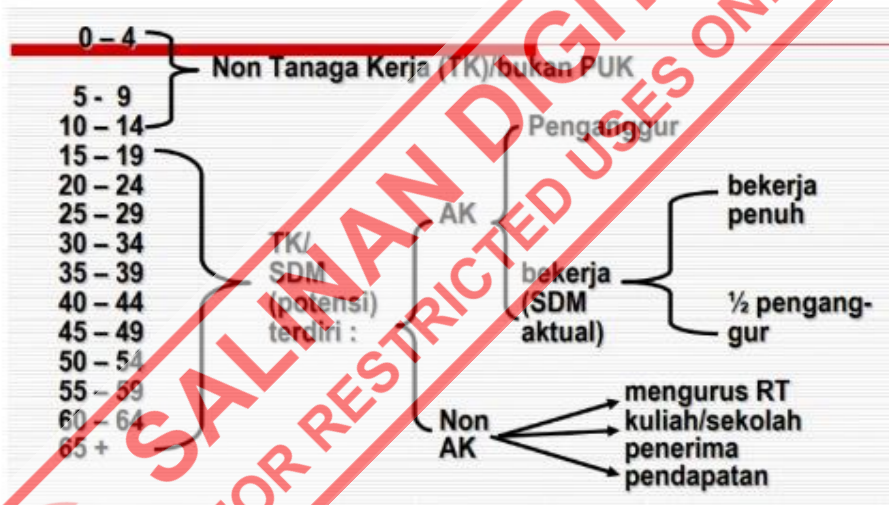
A. KONSEP SDM (*HUMAN RESOURCES*)

Secara konseptual, SDM merupakan usaha untuk memproduksi barang atau jasa yang dapat dilakukan oleh manusia dalam proses produksi. Arti SDM adalah mencari manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa/usaha atau pekerjaan/nilai ekonomis. Konsepnya terdiri atas:

- a. Kualitas SDM (nonfisik);
- b. Kuantitas SDM (fisik) biasanya diukur dengan usia;

Aspek kuantitas menyangkut jumlah tenaga kerja yang kontribusinya kurang penting dalam pembangunan, bahkan dapat menjadi beban pembangunan jika kualitasnya rendah. Aspek kualitas menyangkut mutu SDM, baik kemampuan fisik dan nonfisik (kecerdasan dan mental spiritual). Oleh karena itu, untuk kepentingan akselerasi pembangunan maka peningkatan kualitas SDM merupakan prasyarat utama.

Di lihat dari struktur/komposisi umur pendidikan, maka SDM dapat Anda lihat pada diagram/gambar di bawah ini:



Setidaknya ada tiga konsep tentang SDM yaitu:

1. SDM sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut karyawan/pegawai/tenaga kerja/personil).
2. SDM sebagai potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. SDM merupakan potensi yang merupakan aset/harta yang berfungsi sebagai modal non material/non-finansial di dalam organisasi (baik organisasi bisnis, sosial, politik) yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata/kongrit secara fisik (Nawawi, 2000).

SDM pada dasarnya merupakan sumber daya (*resources*) yang sangat menentukan dan memiliki posisi strategis dalam organisasi, karena SDM memiliki akal, perasaan, keinginan, kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, motivasi dan prestasi.

B. SDM MERUPAKAN ASET/HARTA

Banyak istilah yang digunakan untuk menjelaskan konsep SDM, seperti *human capital*, *human aset*, *intellectual capital*, dan lainnya. Namun dalam konteks ini lebih digunakan konsep SDM sebagai *human asset*/harta (anugerah dan amanah Tuhan yang harus dimanfaatkan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya).

Karena konsep aset (harta/aktiva) dan *capital* (modal/pasiva/beban) berbeda (coba Anda perhatikan atau lihat sebuah neraca!). Sayangnya selama ini SDM masih dianggap sebagai *human investment* (modal) dan belum sepenuhnya sebagai *human asset*.

C. MANAJEMEN SDM: PENGERTIAN, FUNGSI, & TEORI

Secara umum, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Dalam hal ini mencakup dari mulai siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the man on the right place*) seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien. Mengikuti definisi dari Peter F. Drucker, efektif di sini didefinisikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Setiap tenaga kerja paham dan mampu memilih, menganalisa, serta melakukan apa yang seharusnya dilakukan dalam kaitannya dengan fungsinya di dalam perusahaan dan kaitannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Efisien dimaksudkan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*). Artinya, setelah tenaga kerja memahami dan mampu mengetahui apa yang semestinya dilakukan, namun juga tenaga kerja mampu melakukannya dengan benar.

Berdasarkan konsep ini, maka kunci pokok manajemen sumber daya manusia adalah *how to find or get the best person, and how to maintain it*. Bagaimana kita mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tersedia dalam organisasi bisnis kita, dan bagaimana kita dapat memelihara dan mempertahankannya. Bagaimana mendapatkan dan memelihara orang yang tepat bagi bisnis yang sedang kita jalankan memerlukan proses dari mulai merencanakan, mendapatkan sampai dengan memelihara orang yang tepat tersebut. Secara meka-

nis, maka keseluruhan proses tersebut dinamakan dengan proses manajemen sumber daya manusia.

D. FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Secara garis besar proses manajemen sumber daya manusia dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari antara lain sebagai berikut.

1. **Human Resource Planning:** Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. **Personnel Procurement:** Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutimen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. **Personnel Development:** Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, *pendidikan dan pelatihan*.
4. **Personnel Maintenance:** Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan sebagainya.
5. **Personnel Utilization:** Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer, dan separasi.

E. TEORI-TEORI MANAJEMEN SDM

Berikut merupakan teori-teori manajemen sumber daya manusia yakni sebagai berikut.

1. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja tampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi dalam meningkatkan kinerja. Tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana perilaku pekerja yang diharapkan organisasi dari setiap personel.

Dimensi-dimensi yang dijadikan sebagai ukuran kerja menurut Nawawi (2000) adalah sebagai berikut.

- a. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang sumber dari pengalaman kerja.
- b. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu pekerja dengan usaha

maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

2. Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Kompensasi langsung terdiri atas gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan pada kompensasi tidak langsung terdiri atas promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Sistem kompensasi adalah dengan memberikan kepada pegawai atas dasar dari prestasi kerjanya. Sistem kompensasi meliputi (1). Upah potongan (*piecework*); (2) komisi; (3) bonus; (4) bagian laba; (5) bagi produksi. Sistem kompensasi salah satu alat memotivasi karyawan yang bertujuan mencapai yang telah ditetapkan. Umumnya, kompensasi diberikan imbalan dari perilaku kerja individual, akan tetapi ada yang kelompok.

3. Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi karyawan diperlukan untuk mengidentifikasi pekerjaan sesuai dengan prestasi yang diharapkan. Kompetensi tingkat karyawan adalah sebagai berikut.

- a. **Flexibility**, adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai salah satu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman.
- b. **Information seeking, motivation, and ability to learn**, adalah kemampuan mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.
- c. **Achievment motivation**, adalah kemampuan berinovasi sebagai peningkatan kualitas, dan produktivitas.
- d. **Work motivation under time pressure**, adalah kemampuan menahan stres dalam organisasi, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan
- e. **Collaborativeness** adalah kemampuan pegawai untuk bekerja secara kooperatif di dalam kelompok.

- f. **Customer service orientation** adalah kemampuan melayani konsumen, mengambil inisiatif dalam mengatasi masalah yang dihadapi konsumen.

4. Komitmen Pegawai

Komitmen pegawai adalah kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu. Komitmen dipengaruhi oleh empat faktor utama yaitu sebagai berikut.

- a. **Visibilitas** adalah perilaku yang dapat diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu memiliki komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungan kepada organisasi beserta tujuan-tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan.
- b. **Ketegasan** adalah individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku terdandung atas dua faktor yaitu diamati dan jelas tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas.
- c. **Keteguhan perilaku** adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan.
- d. **Kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya**, yakni tanggung jawab pribadi. Tingkat kemauan dari tindakan berhubungan dengan 1). pilihan, 2). adanya tuntutan eksternal untuk bertindak, 3). adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak, dan 4). adanya kontributor untuk bertindak.

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan semangat kepada orang dan membujuk anggota organisasi agar bergerak menuju arah yang diinginkan. Sebagai pemimpin ada yang efektif dan ada yang juga tidak. Efektif atau tidak efektif seorang pemimpin ditentukan atas dua faktor yaitu karakteristik kepemimpinan seperti dalam teori sifat kepemimpinan (*trait theory*) dan karakteristik pribadi misalnya kemampuan mental yang superior, kematangan emosi, dorongan emosi, keterampilan pemecahan masalah, keterampilan manajerial, dan keterampilan kepemimpinan.

Esensi kepemimpinan pada dasarnya adalah membantu agar menampilkan potensi terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Akan tetapi karakteristik pengikut atau bawahan berbeda satu sama lain, dan karena itu dalam kepemimpinan mencakup berbagai gaya yang dapat diterapkan atau diaplikasikan.

F. TUJUAN MANAJEMEN SDM

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis. (Becker et al., 1997);
4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
5. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
6. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
7. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan *stakeholder* (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
9. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
10. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia secara adil untuk semua;
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;

12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

G. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah cabang dari manajemen umum yang merupakan bentuk dari proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, juga hal-hal lainnya yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.

Manajemen yang satu ini tentu mempunyai banyak fungsi dalam kehidupan kita khususnya dalam berbagai kegiatan yang ada hubungannya dengan dunia kerja. Fungsi-fungsi tersebut di antaranya bisa kamu lihat di bawah ini.

1. *Staffing* (Mengatur Keanggotaan)

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah *staffing* atau mengatur keanggotaan. Dalam fungsi ini ada tiga kegiatan penting yang termasuk yaitu **perencanaan**, **penarikan** dan **seleksi**.

Contohnya dapat diambil dalam kegiatan utama yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia. Semakin banyaknya perusahaan yang berdiri, semakin banyak pula sumber daya manusia yang dibutuhkan. Inilah yang membuat manajemen sumber daya manusia berfungsi di mana memiliki tugas untuk menyediakan, menyaring, memilih, dan semacamnya.

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan-perusahaan. Agar mendapatkan pekerja yang sesuai kriteria, departemen sumber daya manusia biasanya melakukan serangkaian kegiatan seperti wawancara, tes keahlian, dan menyelidiki latar belakang orang tersebut.

2. *Evaluasi*

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi lain yaitu evaluasi. Evaluasi di sini termasuk dalam melakukan pelatihan juga penilaian. Departemen sumber daya manusia wajib bertanggung jawab akan pengadaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Biasanya mereka yang akan memberi pelatihan terhadap para calon dan memastikan para calon mendapat evaluasi atau penilaian terhadap *performance* mereka dari seluruh bagian perusahaan atau pihak-pihak terkait. Selain terhadap calon, departemen juga harus melatih para manajer untuk membuat standar kinerja yang dinilai baik dan membuat sebuah penilaian dengan akurat.

3. Penggantian dan Kepuasan

Masuk ke fungsi berikutnya yaitu penggantian atau kepuasan. Atau juga dapat kita sebut sebagai *reward*. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berurusan dengan penggantian akan kinerja yang telah dilakukan oleh para sumber daya manusia di mana berhubungan juga dengan kepuasan yang diterima perusahaan.

Dapartemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk membuat perkembangan atas struktur gaji yang baik, sementara pihak manajer memiliki tugas berupa pemberian gaji tersebut. Kedua pihak yang meliputi manajemen sumber daya manusia ini harus melakukan koordinasi yang baik.

Mereka harus memastikan pemberian gaji beserta hal yang berkaitan meliputi gaji pokok, bonus, insentif, asuransi, jatah cuti, dan lainnya terhadap SDM sesuai dengan keputusan yang dibuat juga sesuai dengan hukum (peraturan standar seperti UMR).

4. Pelatihan dan Penasihat

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi sebagai pelatih sekaligus penasihat. Pihak dapartemen bertanggung jawab untuk membantu pihak manajer dalam membuat program-program pelatihan baik untuk calon karyawan, karyawan baru, atau juga karyawan lama demi menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.

Selain melatih juga menjadi penasihat yang akan memberi masukan ke pada pihak manajer, serta mencarikan solusi jika terjadi kasus atau masalah selama proses pengembangan.

5. Membangun Relasi

Fungsi selanjutnya dalah membangun relasi. Manajemen sumber daya manusia berperan penting juga memiliki tugas untuk membangun relaasi seperti melakukan negosiasi dengan pihak perserikatan pekerja. Dapartemen harus berperan aktif berupa mencari jalan persetujuan antara perusahaan dengan serikat pekerja, juga membantu untuk menghindari datangnya keluhan. Di sini dapartemen juga harus berusaha agar tidak terjadi tindakan tidak sehat yang dapat dilakukan oleh para karyawan seperti mogok bekerja dan demonstrasi.

Pada dasarnya, kita dapat menyimpulkan fungsi yang satu ini adalah bahwa dapartemen sebagai menejemen sumber daya manusia merupakan ikatan anatara sumber daya manusia yaitu karyawan dengan pihak serikat sumber daya manusia atau serikat pekerja

6. Menciptakan Kondisi Aman dan Sehat

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi yang keenam yaitu sebagai pencipta kondisi yang aman dan sehat. Aman dan sehat maksudnya menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan beresiko seperti kecelakaan yang dialami perkerja.

Dapartemen bertanggung jawab untuk melakukan pelatihan khusus seperti bagaimana keselamatan kerja, memperbaiki kondisi yang dapat membahayakan pekerja, dan membuat program kesehatan untuk pekerja. Selain itu wajib juga untuk selalu membuat laporan setiap terjadi kecelakaan kerja.

7. Mendalami Masalah

Terakhir, pihak dapartemen sebagai menejemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai pencari solusi dari masalah-masalah yang terjadi atau *personnel research*. Contoh masalah yang sering terjadi di antaranya para pekerja atau karyawan tidak hadir dan terlambat datang terlalu sering.

Mereka harus mendalami masalah tersebut dan memikirkan apakah kebijakan yang selama ini ditetapkan sudah tepat atau kurang. Yang dapat dilakukan tentu mengumpulkan berbagai informasi yang terkait dan menganalisisnya.

Dari ulasan mengenai tujuh fungsi manajemen sumber daya manusia di atas, dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berupa dapartemen khusus yang memang memiliki peran penting dalam merekrut pekerja dalam sebuah perusahaan.

Bukan hanya merekrut, tetapi juga bertanggung jawab atas segala macam hal yang berkaitan dengan pekerja juga membantu pihak manajer perusahaan untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai harapan dari para pekerja yang direkrut tersebut.

Kini hampir semua perusahaan besar selalu menggunakan jasa dapartemen sumber daya manusia. Karena fungsi sumber daya manusia bagi perusahaan sangatlah besar dan tanpanya perusahaan tidak akan dapat berjalan.

Maka dari itu standarisasi dalam pemilihan pekerja yang dilakukan para dapartemen juga kian ditingkatkan untuk menaiki kualitas perusahaan. Begitu juga dengan aneka program pelatihan yang dibuat

8. Pengintegrasian

Maksudnya dari integrasi di sini ialah menyatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan. Kalau integrasinya bagus tentu kerja sama akan lebih menguntungkan lagi untuk kedua pihak.

9. Pemeliharaan

Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting, dalam pemeliharaan ini ditujukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental maupun loyalitas karyawan supaya kerja sama semakin terjaga.

10. Pemberhentian

Yang ini biasa disebut PHK atau Pemutusan Hubungan Kerja. Seperti namanya, untuk memutus atau mengakhiri kontrak atau hubungan kerja antar perusahaan dengan karyawan yang biasanya disebabkan oleh suatu hal yang menyebabkan hak dan kewajiban antar perusahaan dengan karyawan berakhir.

Semoga ulasan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia beserta ulasannya ini bermanfaat dan menambah informasi buat kamu agar lebih mendalami dan memahami masalah dunia kerja.



**SALINAN DIGITAL
FOR RESTRICTED USES ONLY**





Bab IV

Kepribadian

A. PENGERTIAN KEPERIBADIAN

Personality (kepribadian) berasal dari kata *persona* yang berarti topeng, topeng yang dipakai menghadapi publik. Itu mencerminkan persepsi masyarakat mengenai peran yang harus dimainkan seseorang dalam hidupnya. Itu juga mencerminkan harapan bagaimana seharusnya diri diamati orang lain. *Persona* adalah kepribadian publik, aspek-aspek pribadi yang ditunjukkan kepada dunia, atau pendapat publik mengenai diri individu-sebagai lawan dari kepribadian privat yang berada di balik wajah sosial. *Persona* dibutuhkan untuk survival, membantu diri mengontrol perasaan, pikiran dan tingkah laku. Tujuannya adalah menciptakan kesan tertentu kepada orang lain dan sering juga menyembunyikan hakikat pribadi yang sebenarnya (Alwisol, 2010:43).

Rumusan tentang kepribadian tampaknya masih sangat beragam hingga saat ini. Alwi *et al.* (2003) menerangkan pengertian tentang kepribadian yaitu sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakannya dari orang atau bangsa lain. Dalam suatu penelitian kepustakaan yang dilakukan oleh Allport (Hall dan Lindzey, 2005) menemukan hampir 50 definisi tentang kepribadian yang berbeda-beda. Berangkat dari studi yang dilakukannya, akhirnya dia menemukan satu rumusan tentang kepribadian yang dianggap lebih lengkap. Dia mengungkapkan bahwa kepribadian adalah organisasi dinamis dalam diri individu sebagai sistem psiko-fisik yang menentukan caranya yang unik dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. Kata kunci dari pengertian kepribadian adalah penyesuaian diri, sedangkan yang dimaksud dengan unik bahwa kualitas

perilaku itu khas sehingga dapat dibedakan antara individu satu dengan individu lainnya. Keunikannya itu didukung oleh keadaan struktur psiko-fisiknya, misalnya konstitusi dan kondisi fisik, tampan, hormon, segi kognitif dan afektifnya yang saling berhubungan dan berpengaruh, sehingga menentukan kualitas tindakan atau perilaku individu yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

Kepribadian merupakan gambaran citra diri individu yang mempengaruhi perilaku seseorang secara unik dan dinamis, karena perilaku mungkin saja berubah-ubah melalui proses pembelajaran atau melalui pengalaman, pendidikan, dan sebagainya. Pendapat tersebut memperjelas pendapat oleh Setiadi (2003) bahwa kepribadian adalah organisasi yang dinamis dari sistem psikofisis individu yang menentukan penyesuaian dirinya terhadap lingkungan secara unik.

Para ahli tersebut memberikan penjelasan bahwa kepribadian adalah ciri, karakteristik, gaya, atau sifat-sifat yang memang khas dikaitkan dengan diri kita yang bersumber dari bentukan-bentukan yang kita terima dari lingkungan.

B. ASPEK-ASPEK KEPERIBADIAN

Kepribadian memiliki aspek-aspek yang melekat pada kepribadian setiap manusia, Makmun (2003) mengemukakan aspek-aspek kepribadian mencakup:

1. **Karakter** adalah konsekuen tidaknya dalam mematuhi etika perilaku, konsisten tidaknya dalam memegang pendirian atau pendapat.
2. **Temperamen** adalah disposisi reaktif seorang, atau cepat lambatnya mereaksi terhadap rangsangan-rangsangan yang datang dari lingkungan.
3. **Sikap** merupakan sambutan terhadap objek yang bersifat positif, negatif atau ambivalen
4. **Stabilitas emosi** adalah kadar kestabilan reaksi emosional terhadap rangsangan dari lingkungan. Seperti mudah tidaknya tersinggung, marah, sedih, atau putus asa
5. **Responsibility (tanggung jawab)** adalah kesiapan menerima resiko dari tindakan atau perbuatan yang dilakukan. Seperti mau menerima resiko secara wajar, cuci tangan, atau melarikan diri dari resiko yang dihadapi.
6. **Sosiabilitas** adalah disposisi pribadi yang berkaitan dengan hubungan interpersonal. Seperti: sifat pribadi yang terbuka atau tertutup dan kemampuan berkomunikasi dengan orang lain.

C. FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEPERIBADIAN

Kepribadian manusia ditentukan oleh peran beberapa faktor dalam pembentukannya, faktor-faktor yang menentukan kepribadian menurut Setiadi (2003) yaitu:

1. Keturunan

Keturunan merujuk pada faktor-faktor yang ditentukan pada saat pembuahan, misalnya sosok fisik, daya tarik wajah, kelamin, temperamen, komposisi otot dan reflek, tingkat energi, dan ritme hayati merupakan karakteristik-karakteristik yang dianggap sebagian besar dipengaruhi oleh kedua orang tua. Pendekatan keturunan berargumen bahwa penjelasan paling akhir dari kepribadian seseorang individu adalah struktur molekul dari gen-gen, yang terletak dalam kromosom.

2. Lingkungan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan kepribadian manusia semenjak dini berasal dari lingkungan, seperti norma-norma yang berlaku di keluarga, teman-teman, dan kelompok-kelompok sosial, serta pengaruh-pengaruh lain yang dialami. Lingkungan yang dipaparkan tersebut memainkan peranan yang cukup besar dalam membentuk kepribadian.

3. Situasi

Situasi mempengaruhi kepribadian ditinjau dari keturunan dan lingkungan. Kepribadian seorang individu yang umumnya teguh pendirian dan konsisten, dapat saja berubah dalam situasi yang berbeda. Tuntutan yang berbeda dari situasi yang berlainan memunculkan aspek-aspek yang berlainan dari dalam diri individu yang dipengaruhi oleh situasi.

Dalam keterbatasan kepribadian yang telah dikemukakan, menurut Setiadi (2003) ada 4 (empat) hal yang perlu diuraikan, yakni:

- a. **Dinamis** berarti bahwa kepribadian itu selalu berubah. Perubahan ini digerakkan oleh tenaga-tenaga dari dalam diri individu yang bersangkutan, akan tetapi perubahan tersebut tetap berada dalam batas-batas bentuk polanya.
- b. **Sistem organisasi** mengandung pengertian bahwa kepribadian itu merupakan suatu keseluruhan yang bulat.
- c. **Psikofisis** berarti kepribadian tidak hanya bersifat fisik dan juga tidak hanya bersifat psikis tetapi merupakan gabungan dari kedua sifat tersebut.

- d. **Unik** berarti kepribadian antara individu yang satu dengan yang lain tidak ada yang sama.

D. TEORI-TEORI KEPRIBADIAN

Kepribadian dalam teori-teori kepribadian menunjukkan pengertian bahwa perilaku manusia dikuasai oleh personalitas atau kepribadiannya. Apabila dilihat dari perspektif teori sosial, kepribadian dijelaskan dengan pola perilaku yang konsisten yang memperlihatkan hubungan orang-orang dengan situasi sosial. Selanjutnya yang berkaitan dengan teori kepribadian sebagai konsep diri (atau citra pribadi) seseorang akan dipenjelaskan berdasarkan ketiga teori kepribadian yang meliputi teori *psychoanalitics*, teori sosial, dan teori konsep diri (Setiadi, 2003) sebagai berikut:

1. Teori *psychoanalitics*

Pelopop dari teori ini adalah Freud yang telah menunjukkan betapa besarnya sumbangan karyanya pada bidang psikologi, termasuk konsepsinya mengenai suatu tingkat ketidaksadaran dari kegiatan mental. Hampir semua kegiatan mental adalah tidak dapat diketahui dan tidak bisa didekati secara mudah bagi setiap individu, namun kegiatan tertentu dari mental ini dapat mempengaruhi perilaku manusia.

2. Teori sosial

Dalam pandangan teori sosial, setiap orang berperilaku sesuai dengan tuntutan sosial. Ketika dalam suatu masyarakat terdapat dogma-dogma yang kuat sehingga mengekang anggota masyarakatnya, maka tindakan perilaku seorang akan diarahkan oleh dogma-dogma itu.

3. Teori konsep diri

Dalam pandangan teori konsep diri, manusia mempunyai pandangan dan persepsi atas dirinya sendiri. Dengan demikian, setiap individu berfungsi sebagai subjek dan objek persepsi. Konsep diri yang dimiliki oleh seseorang individu adalah berupa penilaian-penilaian terhadap diri-sendiri.

E. KOMPONEN DASAR KEPRIBADIAN

Komponen dasar yang menyusun kepribadian seseorang menjadi gambaran sebenarnya tipe seseorang dalam memberikan respon pada suatu situasi atau pada orang lain, di mana di antara komponen-

komponen tersebut, manusia cenderung memiliki salah satu komponen kepribadian sebagai faktor yang dominan. Berdasarkan telaah teori yang dilakukan, kepribadian terdiri atas lima komponen yang disebut sebagai *big five personality*.

McShane dan Glinow (2000) mengungkapkan bahwa *big five personality* adalah lima komponen kepribadian yang banyak disajikan oleh pendekatan kepribadian, yang terdiri dari:

1. **Conscientiousness**, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik teliti, dapat diandalkan, dan memiliki disiplin diri.
2. **Extraversion**, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik *outgoing*, banyak bicara, dapat bersosialisasi, dan tegas.
3. **Emotional stability**, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik rileks, aman, dan tidak khawatir.
4. **Openness to experience**, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sensitif, fleksibel, kreatif, dan ingin tahu.
5. **Agreeableness**, yaitu individu yang berada didalamnya memiliki karakteristik sopan, peduli, tegas, dan baik hati.

Menurut Landy dan Conte (2004), komponen-komponen kepribadian terdiri dari: *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, *neuroticism*, *openness to experience*.

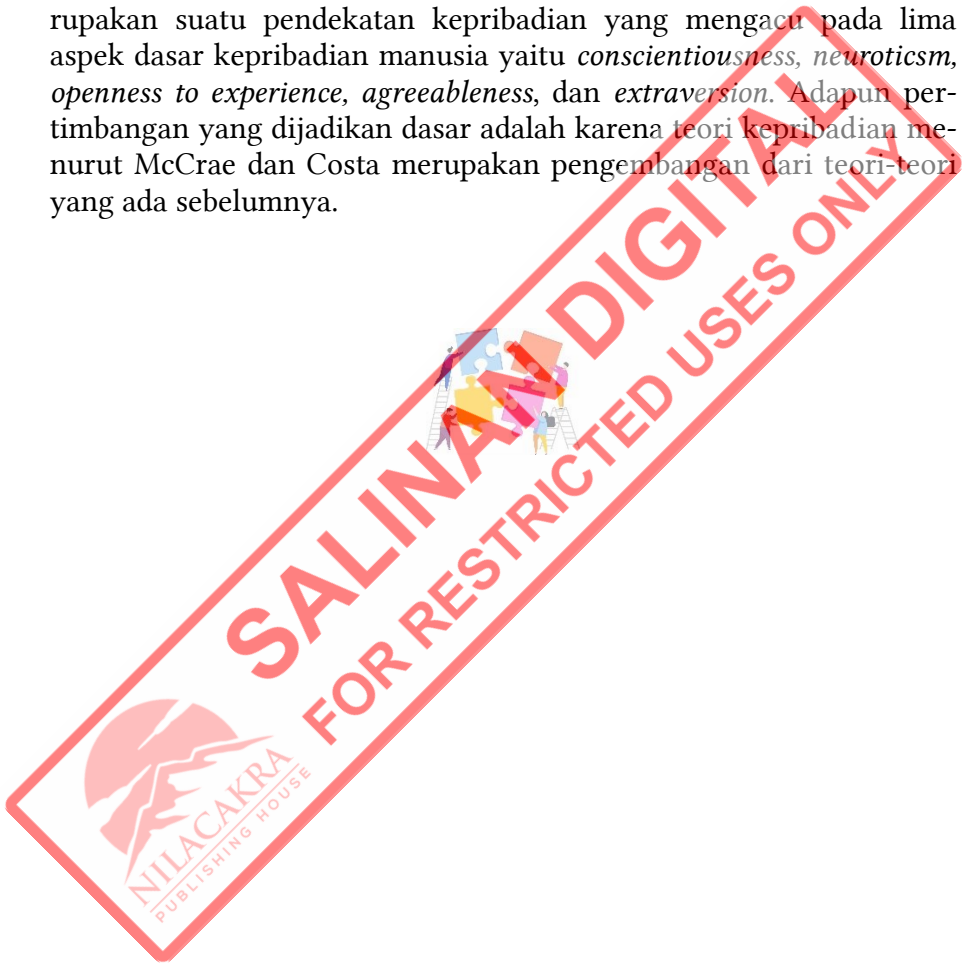
Adapun model *Five Factor* kepribadian menurut McCrae dan Costa (dalam Pervin *et al.*, 2005) adalah:

1. **Neuroticism** (kecemasan, kemarahan, depresi, kesadaran diri, mudah terluka dan melampaui batas).
2. **Extraversion** (ramah, suka berkelompok, menyukai kegembiraan, aktif dan memberi kegembiraan).
3. **Openness to experience** (imajinatif, tertarik pada seni, mengungkapkan emosi, ingin tahu dan cerdas).
4. **Agreeableness** (percaya, moralitas, mementingkan kerja sama, kerja sama, rendah hati dan suka menolong).
5. **Conscientiousness** (ramah, suka berkelompok, tingkat aktivitas, terlihat gembira dan bahagia).

Kuisisioner telah berkembang pada setiap konsep dan hubungannya dalam teori kepribadian. Menurut Costa & McCrae (2005), awalnya kuisisioner hanya berfokus pada tiga faktor yaitu: *neuroticism*, *extraversion* dan *openness* dalam *NEO-Personality Inventory*. Selanjut-

nya ditambahkan lagi faktor *agreeableness* dan *conscientiousness* untuk disesuaikan dengan model *five factors* tersebut.

Peneliti menentukan teori variabel kepribadian yang digunakan dalam penelitian berdasarkan beberapa pendapat di atas adalah teori McCrae dan Costa, tentang *the big five factor personality* yang merupakan suatu pendekatan kepribadian yang mengacu pada lima aspek dasar kepribadian manusia yaitu *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *extraversion*. Adapun pertimbangan yang dijadikan dasar adalah karena teori kepribadian menurut McCrae dan Costa merupakan pengembangan dari teori-teori yang ada sebelumnya.

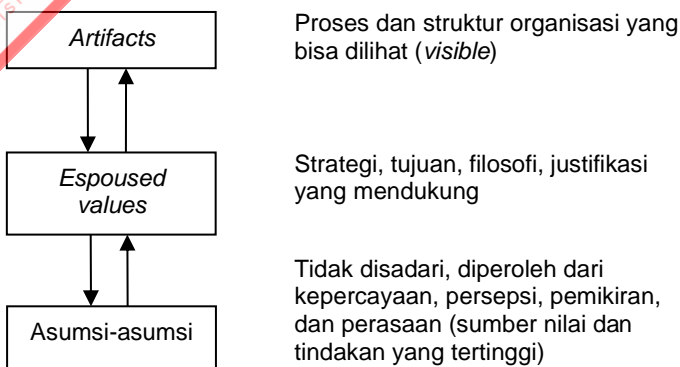


Bab V

Budaya Organisasi

A. DEFINISI BUDAYA ORGANISASI

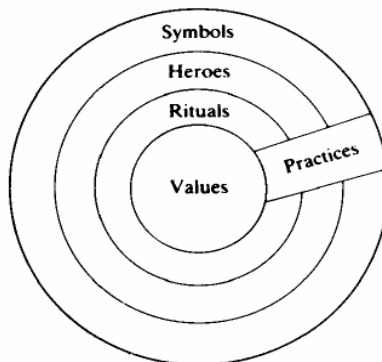
Setiap perusahaan pada umumnya memiliki budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai dan kepercayaan guna menumbuhkan seperangkat praktik manajemen untuk menanggulangi masalah-masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal pada perusahaan, di mana aktivitas-aktivitas yang dilakukan tersebut berasal dari nilai-nilai yang dominan ada dalam organisasi. Definisi yang dikemukakan oleh Luthans (1998), bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Teori yang dikemukakan oleh Schein (2009) bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam 3 tingkatan, yaitu tingkatan asumsi, nilai, dan artefak sebagaimana pada Gambar 5.1 berikut:



Gambar 5. 1 Tiga Tingkatan Budaya
Sumber: Schein (2009:21)

Pertama, adalah “artifak”, di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan. Kedua, adalah “Nilai” yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Nilai ini sulit diamati secara langsung, oleh karenanya seringkali perlu untuk menyimpulkan melalui wawancara dengan anggota kunci organisasi atau menganalisa kandungan artifak seperti dokumen. Terakhir, adalah “asumsi dasar” yang merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari, merupakan reaksi yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi telah diterima, maka kesadaran menjadi tersisih, dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

Mangkunegara (2005) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai *the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another*. Yang dimaksud *mind* dalam konsep tersebut adalah *head*, *heart*, dan *hands*, yaitu pemikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*acting*), dengan konsekuensi terhadap *beliefs*, *attitudes*, dan *skills*. Budaya melibatkan nilai (*values*), di mana sistem nilai merupakan inti dari budaya, nilai-nilai akan meliputi konsep menyeluruh dari *symbol*, *heroes*, dan *ritual* (Hofstede, 2001), sehingga konsep budaya bisa digambarkan dalam diagram *onion* sebagai berikut:



Gambar 5. 2 *The Onion Diagram*: Manifestasi Level Budaya
Sumber: Hofstede (2001)

Gambar 5.2 menunjukkan bahwa budaya merupakan manifestasi dari nilai-nilai yang dipraktikkan dalam bentuk ritual, simbol, dan *heroes*. Simbol merupakan kata-kata, *gestures*, gambar, dan obyek yang memiliki makna yang kompleks yang sering dikenal hanya oleh orang yang berbagi budaya tersebut. Misalnya pakaian, bahasa, jargon, gaya rambut, dan sebagainya. *Heroes* merupakan orang, sudah meninggal atau masih hidup, nyata atau imajiner, yang memiliki karakteristik yang dihargai dalam sebuah budaya dan dijadikan sebagai model perilaku. Ritual merupakan aktivitas kolektif yang secara teknik tidak perlu untuk pencapaian hal yang diharapkan, tetapi dalam sebuah budaya hal ini menjadi penting dalam pertimbangan sosial, karena bisa menjaga individu untuk tetap terikat dalam norma kolektivitas. Adapun, dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (2001) meliputi lima dimensi, yaitu:

1. **Affectivity** (kebutuhan penghargaan) versus *affective neutrality* (bertahan).
2. **Self orientation vs collectivity orientation.**
3. **Universalism** (menerapkan standar umum) versus *particularism* (mengambil hubungan khusus untuk kasus atau kondisi tertentu).
4. **Ascription** (menghakimi mereka apa adanya) versus *achievement* (menghakimi orang lain sesuai dengan apa yang dikerjakan).
5. **Specificity** (membatasi hubungan dengan orang lain dalam suasana khusus) versus *diffisiveness* (tidak emprioritaskan adanya pembatasan dalam hubungan yang alami).

Model budaya Denison (1990) menghadirkan saling keterkaitan antara budaya organisasi, praktek-praktek manajemen, kinerja dan efektifitas. Model ini menjelaskan pentingnya hubungan praktik-praktik manajemen dengan asumsi dasar dan kepercayaan dalam menilai efektifitas budaya organisasi. Denison (1990) membagi dimensi budaya organisasi berdasarkan empat sifat utama (*main culture traits*) sebagai berikut.

1. **Adaptability**

Adaptability merupakan kemampuan perusahaan untuk menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Dengan kata lain *adaptability* merupakan kemampuan perusahaan untuk menjawab pertanyaan “*Are we listening to the marketplace?*”. *Adaptability* diperlukan dalam organisasi, karena organisasi memegang sis-

tem norma dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi untuk menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal dari lingkungannya ke dalam perubahan perilaku internal yang meningkatkan peluangnya untuk bertahan, tumbuh, dan berkembang.

Denison menyebutkan ada tiga aspek *adaptability* yang berdampak pada efektivitas organisasi, yaitu: (1) kemampuan untuk mempersepsi dan merespon lingkungan eksternal. Organisasi yang berhasil sangat dititikberatkan pada pelanggan dan pesaing; (2) kemampuan untuk merespon pelanggan internal tanpa memperhatikan tingkatan, departemen, atau fungsi; dan (3) kapasitas untuk merestrukturisasi dan melakukan *reinstitutionalize* serangkaian perilaku dan proses yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi. Tanpa kemampuan untuk mengimplementasikan respon yang adaptif, sebuah organisasi tidak bisa efektif. Denison selanjutnya menyusun tiga indikator *adaptability* sebagai berikut:

- a. **Creating Change.** Organisasi yang berkinerja tinggi menyambut ide baru dan bersedia untuk melakukan pendekatan baru untuk melakukan sesuatu. Oleh karena itu, organisasi yang seperti ini akan melihat bahwa *creating change* sebagai bagian penting dari cara mereka menjalankan bisnis.
- b. **Customer Focus.** *Customer focus* merupakan bagian kritis bagi organisasi. Karyawan mengenali kebutuhan untuk melayani pelanggan, baik internal maupun eksternal. Karyawan ini akan selalu berusaha secara terus menerus mencari cara baru dan diperbaiki untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.
- c. **Organizational Learning.** Penuh pemikiran dalam pengambilan risiko sangat didukung dalam organisasi berkinerja tinggi. Pembelajaran organisasi artinya perusahaan memperoleh pengetahuan dari keberhasilan dan kegagalan. Reaksi pertama ketika melihat kesalahan bukan “*who is to blame?*”, tetapi “*what can we learn?*”.

2. Mission

Misi yaitu mendefinisikan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Dengan kata lain, misi menjawab pertanyaan *do we know where we are going?* Organisasi yang berkinerja tinggi memiliki misi yang memberitahu karyawan mengapa mereka mengerjakan pekerjaan yang saat ini dikerjakan, dan bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan setiap hari dan memberi kontribusi serta mengapa. Dalam hal ini, Denison menyusun tiga indikator untuk mengukur misi, yaitu:

- a. **Strategic Direction and Intent.** *Strategic direction and intent* pada dasarnya mengacu pada strategi multi tahun, dengan prioritas yang tinggi yang diselenggarakan untuk operasionalisasi visi.
- b. **Goals and Objectives.** *Goals and objectives* merupakan tujuan jangka pendek yang ditetapkan untuk membantu setiap karyawan untuk melihat apakah aktivitas hariannya berhubungan dengan visi dan strategi perusahaan.
- c. **Vision.** Visi merupakan alasan yang paling tepat mengapa bisnis dijalankan, tujuan perusahaan, apa yang sesungguhnya ingin dicapai.

3. *Involvement*

Involvement atau keterlibatan merupakan kemampuan organisasi dalam membangun kemampuan manusia, kepemilikan, dan tanggung jawab. Denison menggambarkan *involvement* dengan menggunakan pertanyaan "Are our people aligned and engaged?". Organisasi yang dikarakteristikan sebagai "highly involved" dengan kuat meningkatkan keterlibatan dan mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab. Karyawan memiliki kerelaan untuk bekerja dalam kondisi informal, sukarela, dan menerapkan sistem pengendalian, bukan formal, eksplisit, dan penuh dengan sistem birokrasi. Dengan adanya rasa memiliki maka akan tumbuh komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan meningkatkan kapasitas otonomi. Penerimaan masukan dari anggota organisasi akan meningkatkan kualitas keputusan dan memperbaiki implementasinya.

Denison menyusun pengukuran *involvement* dengan menggunakan tiga elemen yaitu:

- a. **Empowerment.** *Empowerment* atau pemberdayaan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengklarifikasi area di mana karyawan dapat membuat keputusan, memperoleh masukan, atau area yang di luar jangkauan tanggung jawab karyawan itu sendiri.
- b. **Teamwork.** *Teamwork* dalam organisasi ditumbuhkembangkan, sehingga ide kreatif akan tertangkap dan karyawan mendukung satu sama lain dalam menjalankan pekerjaan yang perlu segera diselesaikan.
- c. **Capability Development.** *Capability development* dipraktikkan dalam banyak cara, termasuk pelatihan, pengajaran, dan memberi tempaan kepada karyawan mengenai aturan dan tanggung jawab baru.

4. *Consistency*

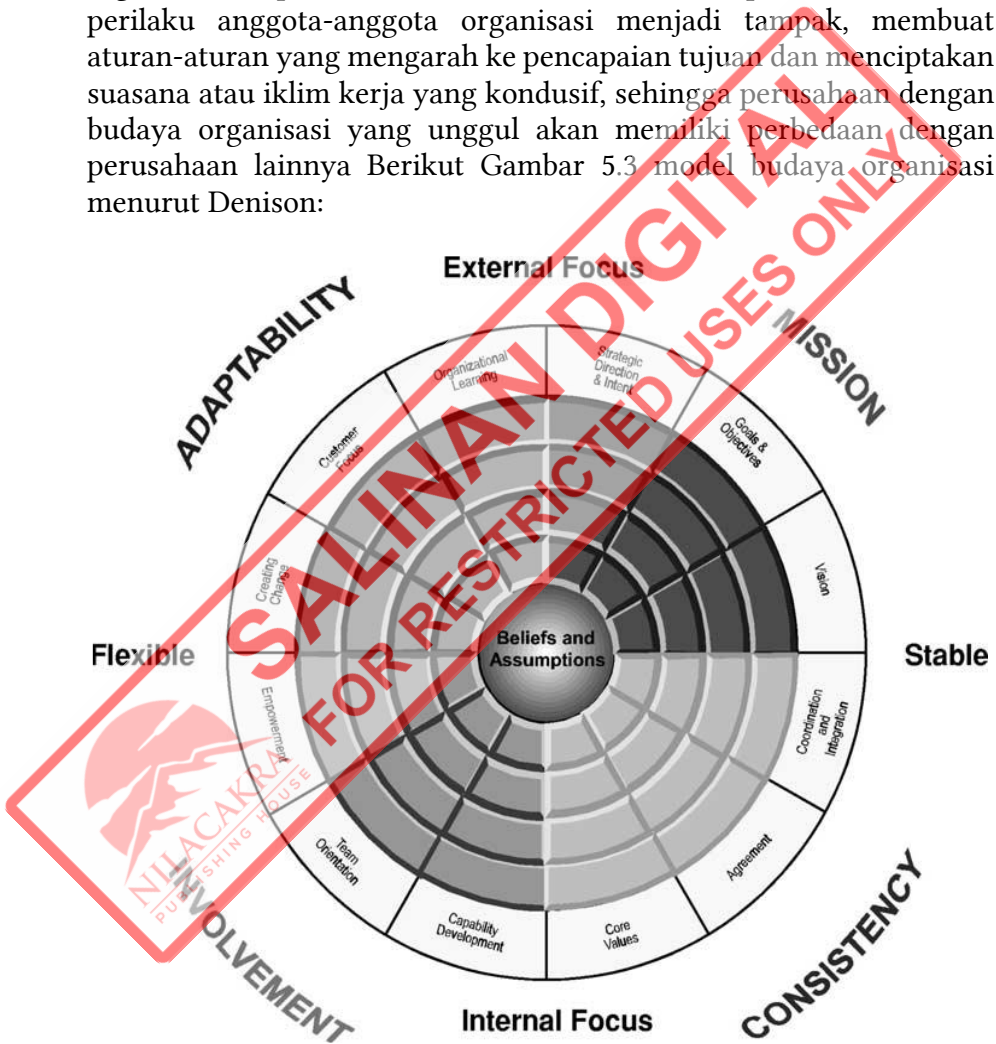
Konsistensi menekankan bahwa nilai dan sistem menjadi budaya yang kuat. Dalam hal ini Denison menyatakan konsistensi adalah kemampuan organisasi untuk menjawab pertanyaan “*Does our system create leverage?*”. Konsistensi menyediakan sumber integrasi utama, koordinasi, dan pengendalian. Organisasi yang konsisten mengembangkan pola pikir dan serangkaian sistem organisasi yang menciptakan sistem tata kelola internal yang mendukung konsensus. Organisasi seperti ini akan memiliki karyawan dengan komitmen tinggi, nilai sentral utama, metode bisnis yang berbeda, tendensi promosi dari dalam, dan serangkaian peraturan yang jelas mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Konsistensi menciptakan budaya yang kuat yang didasarkan pada sistem keyakinan, nilai, dan simbol yang dibagi dan dipahami secara luas oleh anggota organisasi. Sistem pengendalian secara implisit didasarkan pada nilai-nilai yang diinternalisasi yang dapat lebih efektif dan menjadi sarana untuk mencapai koordinasi dan integrasi dibandingkan sistem pengendalian eksternal yang hanya disampaikan dalam aturan dan tata tertib eksternal.

Kekuatan metode operasi ini secara khusus nampak ketika anggota organisasi melakukan tindakan yang dalam situasi yang tidak biasa. Ini memudahkan individu untuk melakukan reaksi yang lebih baik dalam cara yang bisa diprediksi terhadap lingkungan yang tidak bisa diprediksi dengan melakukan penekanan pada hal yang bersifat umum, prinsip yang didasarkan pada nilai ketika sebuah tindakan dilakukan.

- a. **Core Values.** Organisasi berkinerja tinggi memiliki nilai inti yang jelas yang membantu karyawan dan pemimpin membuat keputusan yang konsisten dan berperilaku dalam perilaku yang konsisten pula.
- b. **Agreement.** *Agreement* atau kesepakatan bisa dilakukan dengan melakukan dialog dan mendapatkan perspektif ganda di atas meja. Dalam hal ini organisasi yang berkinerja tinggi akan mampu melakukan kesepakatan ketika isu dan masalah muncul.
- c. **Coordination and Integration.** Karyawan memahami bagaimana pekerjaan dikerjakan dan bagaimana dampaknya terhadap yang lain, dan bagaimana pekerjaan lain juga akan berdampak pada pekerjaannya. Karyawan tidak hanya melempar sesuatu begitu saja, tetapi penuh pemikiran, karena karyawan akan meyakinkan diri bahwa pekerjaannya terkoordinasi dan terintegrasi untuk melayani perusahaan secara keseluruhan.

Kajian yang dilakukan Denison menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif harus mencerminkan keempat karakteristik sifat utama budaya diatas, sehingga organisasi dapat melakukan integrasi internal dan adaptasi eksternal dengan baik. Budaya organisasi (corporate culture) disusun untuk menciptakan keteraturan perilaku anggota-anggota organisasi menjadi tampak, membuat aturan-aturan yang mengarah ke pencapaian tujuan dan menciptakan suasana atau iklim kerja yang kondusif, sehingga perusahaan dengan budaya organisasi yang unggul akan memiliki perbedaan dengan perusahaan lainnya Berikut Gambar 5.3 model budaya organisasi menurut Denison:



Gambar 5. 3 Model Budaya Organisasi Denison
 Sumber: <http://www.denisonconsulting.com/>

Peneliti mengambil kesimpulan terhadap pendapat tentang teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede (2001), Schein (2009) dan Denison (1990). Teori Hofstede dan Schein mengenai elemen dalam budaya organisasi dan tingkatan budaya organisasi dapat

dikolaborasikan dengan teori Denison, bahwa pada hakikatnya, model budaya organisasi yang dikembangkan dari waktu ke waktu memiliki keterkaitan satu sama lain, yaitu meliputi keyakinan, nilai, dan norma yang diakui oleh perusahaan, kemudian diwujudkan dalam bentuk pernyataan tujuan, visi, misi, dan strategi yang diyakini harus dicapai. Perwujudan pernyataan tersebut selanjutnya harus dicapai melalui proses nyata yang dipraktikkan dalam perusahaan.

B. UNSUR-UNSUR BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi memiliki unsur-unsur yang dapat mempengaruhi kesempurnaan dalam pembentukan budaya organisasi, adapun unsur-unsur budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede (1994:102) yang meliputi:

1. **Profesionalisme** merupakan ukuran kecakapan atau keahlian yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Suatu jabatan yang ditempati oleh seorang pekerja yang profesional atau suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja yang profesional akan membuahkan hasil yang optimal. Dalam organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme semua pekerjaan akan mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan sebagai bentuk dari tanggung jawab yang harus ditunaikan. Seorang pekerja yang profesional akan menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tanpa banyak mengeluh, karena ia yakin bahwa ia dapat menyelesaikannya walaupun di bawah tekanan (*under pressure*), seperti harus memenuhi *deadline* yang ketat. Untuk keyakinan dan kemampuannya menyelesaikan tugas, seorang profesional cenderung akan menuntut penghasilan yang lebih baik atau *reward* yang berbeda dari pekerja lainnya.
2. **Kepemimpinan** adalah tingkat keterlibatan atasan terhadap masalah-masalah di luar pekerjaan yang dialami oleh bawahan. Hubungan antar pribadi yang terbina baik akan memungkinkan terciptanya iklim kerja yang cerah. Adanya hubungan antar pribadi juga dapat mempengaruhi penilaian terhadap pekerja. Dalam hal melakukan promosi, atau mempertahankan orang-orang yang dinilai baik bagi suatu divisi juga melibatkan hubungan antarpribadi. Seorang atasan mungkin akan mempertahankan seorang bawahan bagi divisinya yang menurut penilaiannya bertipe loyal dan mudah dibina walaupun mungkin potensinya belum tentu lebih baik dari pekerja lainnya.

3. **Kepercayaan kepada rekan sekerja** adalah interaksi yang terbina antar sesama pekerja dalam organisasi. Sikap yang terbuka, ramah dalam pergaulan dan perilaku yang menunjukkan rasa persaudaraan yang tinggi diantara sesama pekerja, karena merasa senasib dan seperjuangan akan menumbuhkan kepercayaan dan perilaku yang positif. Dengan adanya rasa percaya kepada rekan sekerja yang tertanam dengan baik, masalah-masalah pekerjaan ataupun masalah pribadi akan dapat diatasi dengan perhatian dari rekan-rekan sekerja yang rela membantu memberikan saran.
4. **Keteraturan** adalah kondisi lingkungan kerja yang menunjukkan adanya aturan-aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin keseragaman dalam pelaksanaan, memudahkan koordinasi dan pengawasan. Adanya aturan yang ditetapkan oleh organisasi harus berlaku sama untuk semua orang atau departemen dalam organisasi, sehingga mencerminkan adanya rasa keadilan.
5. **Konflik** adalah adanya pertentangan dan ketidakharmonisan dalam suatu organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Ini berpotensi pada penurunan motivasi kerja dan berdampak negatif terhadap perilaku pekerja. Kompetisi yang tidak sehat antar departemen dalam suatu organisasi, dimana orang-orang mungkin saling merasa curiga yang menyebabkan terhambatnya komunikasi dan koordinasi serta sulitnya bergaul antar individu. Di samping itu karyawan baru mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi, diterima sebagai anggota organisasi dan merasa nyaman bekerja pada lingkungan barunya tersebut.
6. **Integrasi** adalah iklim yang terbentuk dalam organisasi dimana pekerja merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Dalam kondisi seperti ini, pekerja akan menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Pekerja akan merasa bangga karena menjadi bagian dari organisasi dan merasa aman dengan pekerjaannya karena merasa dihargai dan dipenuhi kebutuhan hidupnya. Lingkungan kerja yang menyenangkan ini juga didukung oleh kerja sama yang baik di antara sesama pekerja atau sesama departemen.

C. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Budaya memiliki sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, Robbins (2002) mengemukakan ada lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan identitas kepada anggota-anggota.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas melebihi batasan ketertarikan individu
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku dan sikap karyawan.

D. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI BUDAYA ORGANISASI

Manajemen suatu perusahaan dalam membentuk budaya organisasi dipengaruhi faktor-faktor antara lain pengaruh eksternal yang luas, Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional, dan unsur-unsur khas dari organisasi (Tosi, *et. al.* dalam Munandar, 2001). Berikut uraian ketiga faktor tersebut:

1. **Pengaruh eksternal yang luas (*broad external influences*).** Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi, seperti: lingkungan alam (adanya empat musim atau iklim tropis saja) dan kejadian-kejadian bersejarah yang membentuk masyarakat (sejarah raja-raja dengan nilai-nilai feodal).
2. **Nilai-nilai masyarakat dan budaya nasional (*societal values and national culture*).** Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas (misalnya kebebasan individu, kolektivisme, kesopansantunan, kebersihan dan sebagainya).
3. **Unsur-unsur khas dari organisasi (*Organization's specific elements*).** Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam usaha mengatasi baik masalah-masalah eksternal maupun masalah-masalah internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Penyelesaian yang merupakan ungkapan dari nilai-nilai dan keyakinan-

keyakinan. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Misalnya dalam menghadapi kesulitan usaha, biaya produksi terlalu tinggi, pemasaran biayanya tinggi juga, maka dicari jalan bagaimana penghematan di segala bidang dapat dilakukan. Jika ternyata upayanya berhasil, biaya produksi dapat diturunkan demikian juga biaya pemasaran, maka nilai untuk bekerja hemat (efisien) menjadi nilai utama dalam perusahaan.

Teori Denison menghadirkan saling keterkaitan antara budaya organisasi dan kinerja. Model ini menyoroti pentingnya menghubungkan praktik-praktik manajemen dengan asumsi dasar dan kepercayaan dalam menilai efektivitas budaya organisasi, sehingga sesuai pembahasan variabel dalam penelitian. Adapun dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penyusunan kuesioner penelitian berdasarkan empat sifat utama (*main culture traits*) sebagai berikut.

1. **Keterlibatan (*involvement*)**. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang memberdayakan serta mengembangkan kapabilitas sumber daya pada semua tingkatan. Dengan kata lain *involvement* berkaitan dengan kemampuan (*capability*), kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan dalam mewujudkan misi organisasi.
2. **Konsistensi (*consistency*)** menekankan adanya dampak positif budaya kuat pada efektivitas organisasi. Sistem keyakinan, tata nilai, dan simbol-simbol yang dihayati serta dipahami secara luas oleh para anggota organisasi mempunyai dampak positif pada kemampuan mereka dalam mencapai konsensus dan tindakan-tindakan yang terkoordinasi.
3. **Adaptabilitas (*adaptability*)** merupakan penjabaran sistem norma dan keyakinan yang dapat mendukung kapasitas suatu organisasi agar dapat menerima, menafsirkan, dan menerjemahkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan supaya terjadi perubahan-perubahan perilaku internal untuk bisa bertahan hidup, tumbuh, dan berkembang.
4. **Misi (*mission*)** menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

Bab VI

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

A. PENGERTIAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, OCB ini mengacu pada konstruk dari *extra-role behavior (ERB)*, yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang langsung dan mengarah pada peran pengharapan.

Dyne (1995) (dalam Chien, 2004) mendefinisikan OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, yang merupakan aktivitas pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok dan atau organisasi. Menurut Organ (1988), OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. OCB ini bersifat bebas dan sukarela karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Davis, 2004).

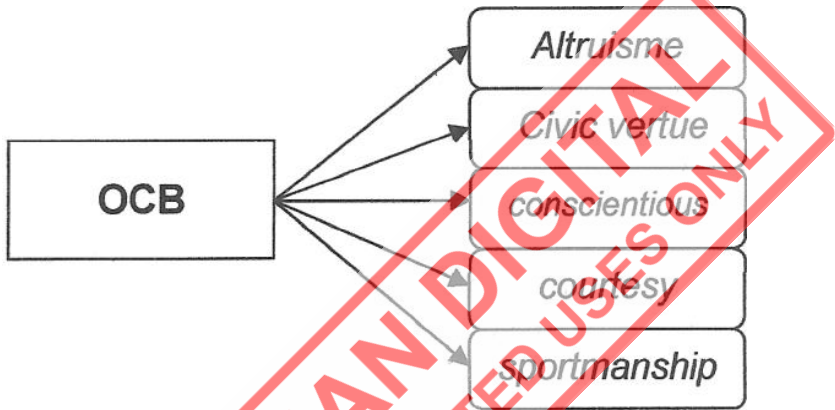
OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag and Resckhe, 1997 dalam

Hardaningtyas, 2005). Organ and Konovsky (dalam Yuwono *et al.*, 2005) mengkategorikan OCB ke dalam *altruisme* dan perilaku yang patuh, menghormati, berinisiatif membantu orang lain tanpa pandang bulu, tidak membuang-buang waktu kerja, mampu bekerja lebih baik tanpa harus diawasi oleh pimpinan, mampu memberikan ide atau nasehat perbaikan kepada rekan kerja.

OCB dapat mempengaruhi performansi organisasi, *Citizenship behaviour* memperbaiki performansi kelompok karena membantu orang bekerja bersama. Karyawan yang saling membantu tidak harus bertanya kepada atasannya untuk meminta bantuan, membiarkan para atasan bebas dari tugas-tugas yang lebih penting (Podsakoff *et al.*, 2000). OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi. Podsakoff *et al.* (2000) mencatat lebih dari 150 artikel yang diterbitkan di jurnal-jurnal ilmiah dalam kurun waktu 1997 hingga 1998. Basis dari perilaku *extra-role* dapat ditemukan dalam analisis organisasional yang dilakukan Barnard (1938) dalam Turnipseed and Murkison (1996), yang menekankan adanya kemauan para anggota organisasi untuk berkontribusi pada organisasi.

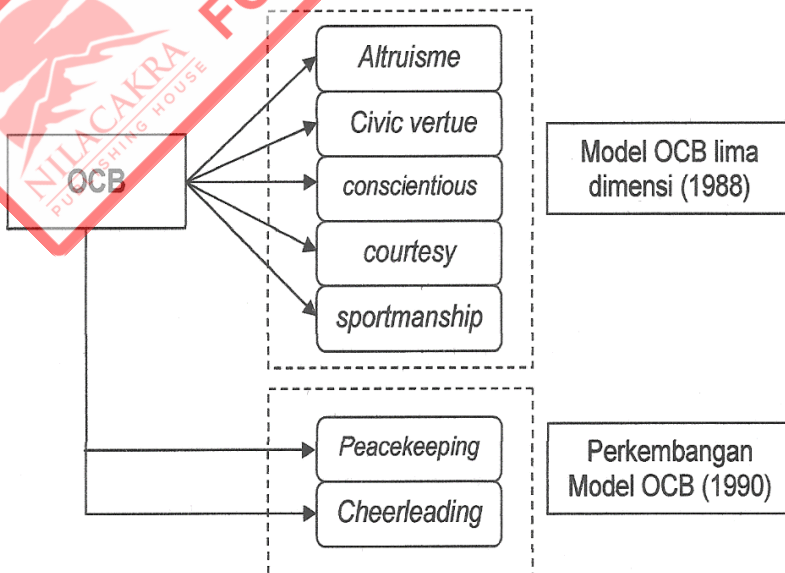
William dan Anderson (1991) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekan sekerja yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi. Williams dan Anderson (1991) menyatakan aspek-aspek OCB seperti *altruism*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam kategori OCB-I, sementara *conscientiousness*, *civic virtue* dan *sportmanship* sebagai OCB-O.

Teori-teori dan studi empiris pada bab sebelumnya dapat memberi penjelasan bahwa perkembangan teori OCB. Organ (1988) mengembangkan OCB dengan menggunakan lima dimensi yaitu *altruisme*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportmanship*. Untuk lebih jelasnya akan digambarkan dalam bentuk Gambar 6.1:



Gambar 6. 1 Model OCB (Organ, 1988)

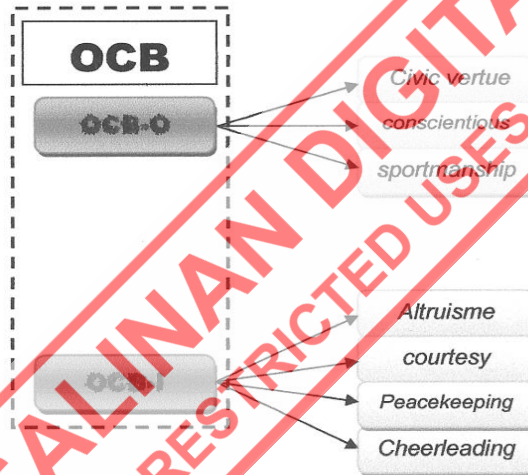
Organ (1990) mengembangkan model OCB berdasarkan lima dimensi tersebut dengan menambahkan dua dimensi baru, yaitu *peacekeeping* dan *cheerleading*. Sehingga model OCB yang dikembangkan oleh Organ menjadi tujuh dimensi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 6.2.



Gambar 6. 2 Model OCB Organ (1990)

Pada tahun 1991 OCB mulai dikembangkan oleh para peneliti, salah satunya yang mengembangkan OCB adalah Williams dan Anderson (1991). Mereka mengembangkan OCB dengan membagi OCB kedalam dua kategori yaitu OCB-O dengan tiga dimensi yaitu *sportmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness* dan OCB-I dengan 4 dimensi yaitu *altruisme*, *courtesy*, *peacekeeping* dan *cheerleading*.

Untuk lebih jelas maka digambarkan model OCB yang dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991) sebagai berikut.



Gambar 6. 3 Model OCB Williams dan Anderson (1991)

Gambar 6.3 dapat menunjukkan perkembangan OCB oleh Organ (1988 dan 1990) sampai perkembangan OCB yang dilakukan oleh Williams dan Anderson (1991) menjadi dua kategori OCB-O dan OCB-I.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku melebihi kewajibannya sebagai anggota perusahaan secara sukarela antara lain berasal dari kepuasan kerja, budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin.

Robbins and Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Sloat (1999) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yakni:

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Kepribadian dan suasana hati

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan/interaksi atasan bawahan
5. Masa kerja, dan
6. Jenis kelamin

Menurut Zurasaka (2008), Kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi berpengaruh terhadap OCB lebih kuat dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

C. KOMPONEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Organ (1988) dalam Castro *et al.* (2004) pertama kali mengajukan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Adapun lima komponen primer dari OCB:

1. **Altruism**, adalah perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. **Civic virtue** adalah perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggungjawab, berpartisipasi dan memperhatikan kehidupan organisasi, diwujudkan dengan tindakan individu dalam memberikan saran yang membangun tentang bagaimana memperbaiki efektivitas kinerja tim, termasuk kehadiran secara aktif untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku *Civic virtue* ini menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun *social* alamiah.
3. **Conscientiousness** adalah perilaku yang memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi, diwujudkan dengan datang tepat atau di awal waktu, tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang tidak perlu, bekerja dengan ketelitian tinggi, dsb.
4. **Courtesy** adalah perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi, diwujudkan dengan sikap karyawan yang mempertimbangkan nasehat atau pertimbangan dari karyawan lain maupun atasan sebelum bertindak atau mengambil keputusan serta pemberian informasi-informasi penting yang dimilikinya

dalam rangka penyelesaian masalah. berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

5. ***Sportmanship***, yakni perilaku yang lebih memandang organisasi kearah yang positif daripada ke negatif, diwujudkan dengan tidak mengeluh terhadap kondisi-kondisi sementara yang kurang ideal tanpa melakukan pengaduan yang dapat menjatuhkan organisasi di mata masyarakat.

Bolino, Turnley & Bloodgood (2002) mengemukakan tiga komponen *Organizational Citizen Behavior*, yaitu:

1. ***Obedience***. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.
2. ***Loyalty***. Karyawan menunjukkan kesetiannya pada organisasi ketika mau menanggihkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk menunjukkan serta membela organisasi.
3. ***Participation***. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Komponen OCB yang lain menurut Scotter dan Motowidlo (1996) terbagi menjadi dua:

1. ***Interpersonal facilitation***, yang didalamnya memuat dimensi yang dikemukakan oleh Organ (1988), yaitu *altruism* dan *courtesy*.
2. ***Job dedication***, di dalamnya terdapat elemen ketahanan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing dan memuat dimensi seperti yang diungkapkan oleh Organ (1988) yaitu *sportsmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness*

Skala Morrison (1994) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997:4-5 dalam Hardaningtyas (2005). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Dimensi 1: *Altruism* - perilaku membantu orang tertentu

1. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
2. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload.
3. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
4. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
5. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
6. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
7. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.

Dimensi 2: *Courtesy* - Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi

1. Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
2. Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
3. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi

Dimensi 3: *Civic Virtue* - Keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi

1. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.
2. Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
3. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 4: *Sportsmanship* - kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

1. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
2. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
3. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Dimensi 5: *Conscientiousness* - perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

1. Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
2. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya.
3. Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.
4. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan
5. Datang segera jika dibutuhkan
6. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari

D. MOTIF OCB

Perilaku OCB yang ada pada diri individu tidak muncul begitu saja, namun ditentukan oleh banyak hal yang artinya tidak ada penyebab tunggal dalam OCB, bila kita menerapkan OCB secara rasional. McClelland (1987) menjelaskan pendekatan motif dalam perilaku organisasi dimana setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu supaya berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan individu melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan pertama dapat disebut sebagai *nAch*, yaitu kebutuhan akan pencapaian. Kebutuhan kekuatan (*nPow*) merupakan dorongan kedua, yaitu merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, artinya adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu yang memiliki *nPow* tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga adalah *nAff*, yaitu kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

1. **Motivasi berprestasi (n-Acc)**

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manager yang baik terutama pada organisasi-organisasi besar, karena orang yang memiliki n-Acc yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi, dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, n-Acc yang tinggi lebih cocok bekerja sebagai wirausaha, atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar. Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

2. **Motivasi hubungan/ afiliasi (n-Aff)**

Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk menjadikan lingkungan yang ramah dan mendukung, individu tersebut ingin disukai oleh orang lain. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan terhambat jika mereka memiliki kebutuhan afiliasi tinggi, karena mereka lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain, dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Mereka umumnya tidak bisa menjadi pemimpin yang baik.

3. **Motivasi kekuasaan (n-Pow)**

Individu-individu yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan. Mereka ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi, dengan demikian keinginan menjadi pemimpin sangat kuat. Individu tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk menunjukkan reputasi dan harga diri. Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang memiliki kekuasaan dan kewenangan yang lebih kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi akan menjadi manajer yang lebih efisien dan profesional. Mereka lebih tekun dan setia kepada organisasi di tempat mereka bekerja, sehingga keinginan untuk kekuasaan tidak selalu bermakna negatif. Hal ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk

memiliki efek positif pada organisasi dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan (n-Pow) dan kebutuhan afiliasi (n-Aff) memiliki keterkaitan dengan keberhasilan manajerial yang baik. Seorang manajer yang berhasil memiliki n-Pow tinggi dan n-Aff rendah. Meski demikian, pegawai yang memiliki n-aff yang kuat yaitu kebutuhan akan afiliasi dapat merusak objektivitas seorang manajer, karena kebutuhan mereka untuk disukai, dan kondisi ini mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan seorang manajer. Di sisi lain, n-pow yang kuat atau kebutuhan untuk kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi, dan individu dengan nPow tinggi lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan. Dan terakhir, orang n-ach yang tinggi yaitu motivasi pada pencapaian lebih berfokus pada prestasi atau hasil.

Kerangka motif berprestasi, afiliasi dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami OCB guna memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Gambar berikut ini menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif.



Gambar 6. 4 Model OCB berdasarkan motif
 Sumber : McClelland (1987)

Paradigma 1: OCB dan motif berprestasi

OCB sebagai alat untuk prestasi tugas (*task accomplishment*). Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat unit merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan

prestasi tugas, proyek, tujuan atau misi. "Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi" memandang tugas dari perspektif yang lebih menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci untuk kesuksesan.

Karyawan yang berorientasi pada prestasi akan tetap menunjukkan OCB selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada *performance* pribadi karyawan, tujuan tugas yang telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Apakah OCB menawarkan kesempatan yang cukup? Sering OCB dianggap sebagai "hal yang kecil" yang harus dilakukan oleh seseorang, tetapi tidak seorang pun diarahkan untuk melakukannya sehingga sebagian besar orang mengabaikannya. Karyawan yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan *performance* OCB sebagai suatu kontribusi yang unik terhadap unit kerja, membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien (Organ, 1988). Jika tidak seorangpun menunjukkan "hal-hal kecil ini" efisiensi akan menurun demikian juga kemungkinan kesuksesan tugas. Hasil OCB juga terletak pada usaha pribadi seseorang secara umum menolong karyawan lain mempercepat *performance* tugas, berkomunikasi membawa apresiasi langsung dan partisipasi dalam rapat secara langsung mendukung strategi yang lebih baik. Mewujudkan OCB juga dapat meningkatkan derajat kepuasan intrinsik. Terdapat beberapa variasi tingkatan OCB yang dipandang sebagai definisi yang jelas. Beberapa OCB seperti menolong karyawan lain, bersungguh-sungguh atau loyal, dan memberikan ide-ide akan menjadi sangat jelas ketika perilaku-perilaku tersebut dibutuhkan.

Perilaku-perilaku yang lain seperti komunikasi dengan orang-orang di departemen yang lain atau menggunakan kesabaran, mungkin sedikit kurang jelas. Namun karyawan yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan OCB seolah-olah hal ini dibutuhkan untuk kesuksesan tugas. Karyawan yang berorientasi pada prestasi termotivasi untuk memperbaiki *performance* di masa yang akan datang dan berusaha keras untuk sukses. Karyawan mengharapkan perlakuan yang adil dan penuh perhatian dari manajer maupun orang lain. Ketika *feedback* tidak memberikan seperti yang diharapkan, tidak akurat atau tidak adil, ada kemungkinan karyawan yang berorientasi pada prestasi kehilangan ketertarikan untuk menampilkan OCB.

Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai antesedens OCB (Bateman & Organ, 1983; Moorman, 1991; Moorman & Organ, 1993; Organ, 1977; Smith *et al.* 1983). Karyawan yang berorientasi pada prestasi bertekad untuk menggantikan atau mengerjakan

kan hal-hal yang membuahkan prestasi terhadap tugas. Selama orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menerima perlakuan atau *reward* yang adil dari manajemen, OCB akan terus nampak. Penelitian menunjukkan peran dukungan organisasi sebagai hal yang mendahului OCB secara jelas menggaris bawahi alasan ini (Moorman, Blakely & Niehoff; Setton, Bennet & Lidden, 1996; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore & Liden, 1997). Karena OCB dipandang sebagai hal yang kritis untuk kesuksesan tugas, dalam beberapa penelitian ditemukan korelasi yang tinggi antara *job performance* dan OCB (MacKeenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Werner, 1994).

Karyawan yang berorientasi pada prestasi akan dipandang sebagai "orang yang bertindak" dilihat dari sisi yang lain. Karyawan yang berorientasi pada prestasi mungkin memiliki pandangan yang holistik tentang tugas beserta komponennya sehingga betul-betul sadar tentang apa yang butuh dikerjakan.

Paradigma 2: OCB dan motif afiliasi

Van Dyne, *et al.* (1995) menggunakan istilah "afiliatif sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Karyawan yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerja sama. Istilah sederhananya adalah karyawan yang "berorientasi pada orang", berusaha melayani orang lain. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain.

Karyawan yang berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena mereka membutuhkan bantuan, atau menyampaikan suatu informasi karena hal tersebut menguntungkan penerima. Karyawan ini akan bersungguh-sungguh karena seseorang (atasan ataupun pelanggan) membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanyak perhatian tentang keuntungan yang diterima oleh orang lain. Mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasional dan OCB (William & Anderson, 1991). Karyawan yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi, rekan kerja, manajer atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerja sama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok. Selama

karyawan tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, OCB akan tetap berlanjut.

Pada karyawan yang berorientasi pada afiliasi pemberian pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi.

Paradigma 3: OCB dan motif kekuasaan

Pandangan OCB yang paling kontroversial adalah yang berkaitan dengan *impression management* (Bolino, 1999; Eastman, 1994; Morrison, 1994). Namun kontroversi tersebut akan lebih mudah dipahami ketika OCB dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati yang berasal dari berbagai motif, tidak hanya sekedar intensitas *altruistik*. Di satu sisi terdapat perilaku organisasi yang mendukung organisasi di sisi yang lain adalah pelayanan diri (*self-serving*). Karyawan yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan figur otoritas dalam organisasi. Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda karir seseorang.

Karyawan yang berorientasi pada kekuasaan menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi adalah agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Penempatan arena yang mengelilingi OCB akan menjadi faktor penentu munculnya OCB. Selama target figur otoritas diakui, para pencari kekuasaan termotivasi untuk melanjutkan. OCB dianggap sebagai bentuk dari modal politis. Karyawan yang berorientasi pada kekuasaan menginvestasikan modalnya dengan menampilkan OCB dan membangun landasan untuk kekuasaan mereka melalui OCB.

Paradigma ini berkaitan penelitian yang mengukur penilaian kinerja oleh supervisor (Podsakoff, MacKenzie & Fetter, 1991; Werner, 1994). Karyawan yang berorientasi pada kekuasaan memiliki *self-monitor* yang lebih tinggi (Schnake, 1991), memiliki kemampuan untuk memeriksa situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting. Karyawan ini adalah karyawan yang cepat belajar. Karyawan yang berorientasi pada kekuasaan mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang "untuk organisasi" selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.

Kesimpulan uraian tersebut bahwa OCB menimbulkan dampak yang sangat positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja individu, kinerja kelompok, efek-

tifitas organisasi, menurunkan tingkat *turnover* dan meningkatkan kinerja organisasi. Karenanya, menjadi penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan OCB karyawannya, salah satunya dengan menganalisis kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan profesionalisme karyawan serta dukungan organisasi demi menghasilkan OCB yang tinggi.

Peneliti memilih teori menurut Organ sebagai dasar penyusunan kuesioner variabel OCB dibandingkan teori oleh beberapa ahli yang lain, alasan peneliti adalah penjabaran terhadap dimensi-dimensi OCB menurut teori Bolino, Turnley & Bloodgood hanya terbatas pada kepatuhan terhadap peraturan organisasi, kesetiaan pada organisasi dan terlibat dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, dinilai masih kurang lengkap dibandingkan teori Organ dimana dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meliputi perilaku menolong teman sekerja, adanya partisipasi dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, perilaku yang ditampilkan memenuhi atau melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki (bekerja dengan ketelitian yang tinggi, datang cepat, dll), mempertimbangkan pendapat atau nasehat orang lain dalam mengambil keputusan, dan perilaku yang memandang organisasi kearah yang positif. Kelima dimensi tersebut didasarkan atas rasa sukarela atau tanpa adanya paksaan. Sedangkan menurut teori Van Scotter dan Motowidlo pada prinsipnya sama dengan teori yang dikembangkan Organ, hanya dilakukan pengelompokkan menjadi *Interpersonal facilitation (altruism dan courtesy)* dan *Job dedication (sportsmanship, civic virtue dan conscientiousness)*.



Bab VII

Kinerja Karyawan

A. DEFINISI KINERJA KARYAWAN

Kinerja merupakan unsur penting dalam manajemen, yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas berdasarkan berbagai ukuran, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Beberapa ahli yang sependapat bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, antara lain oleh Hakim (2006) yang mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut Singh and Billingsley (1996) menyatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan yang dilakukan. Nawawi (2003) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Kinerja pada umumnya memiliki batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kinerja sebagai kesuksesan

seseorang dalam melaksanakan tugas. Menurut Minner dalam Sutrisno (2010) mengemukakan kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Sutrisno (2010) mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas, oleh karena itu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tergantung dari seberapa baik kinerja karyawan yang dimiliki.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sesuai dengan tujuan atau belum. Senada dengan pendapat tersebut, Dharma (2003) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Pendapat yang menyatakan kinerja sebagai sebuah penyampaian informasi untuk bahan evaluasi tingkat keberhasilan kerja dalam pencapaian tujuan, antara lain disampaikan Gomes (2003) mengutip pernyataan Bernandin dan Russell tentang kinerja sebagai laporan tentang hasil diperoleh atas fungsi suatu pekerjaan atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Moelyono (2003) menyatakan bahwa salah bentuk *performance* atau prestasi adalah produktivitas yang merefleksikan suatu ukuran luasnya *performance* yang mengidentifikasi berhasil atau tidaknya suatu organisasi menghasilkan barang atau jasa yang menggunakan berbagai masukan tertentu. Pendapat dari Kirkpatrick and Locke (1996) menyatakan bahwa prestasi merupakan suatu istilah yang berhubungan dengan kualitas dan produktivitas dari hasil (*output*) pekerjaan seseorang atau kelompok orang sehingga untuk memperbaiki kinerja seseorang atau kelompok merupakan bagian yang penting bagi seluruh tingkat manajemen.

Karyawan sebagai sumber daya yang utama dalam organisasi, karena melalui pegawai inilah dapat dilaksanakan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektif karena sehubungan dengan keberhasilan tujuan, sedangkan dikatakan efisien karena mampu menggunakan sumber daya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilannya berasal dari proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja pegawai, maka proses kerja dapat dilihat dari baik tidaknya setiap pegawai melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepada setiap pegawai dan hasil kerjanya masing-masing.

Sianipar (2006) memperkuat pendapat tersebut, bahwa pada dasarnya pekerjaan atau kerja yang dilakukan oleh manusia atau individu merupakan aktivitas yang dapat memberikan makna, manfaat, dan nilai bagi kehidupan sehari-hari sehingga setiap manusia mengharapkan pekerjaan yang layak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu hasil dari suatu pekerjaan semestinya dapat memberikan kepuasan dan meningkatkan motivasi kepada manusia atau individu tersebut sehingga memiliki keinginan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Menurut Argyris (1995) menyatakan kinerja (*work performance*) merupakan perpaduan yang kuat antara kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) yang ada pada diri seseorang di mana kemampuan seseorang tergantung dari tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan, dimana perbaikannya membutuhkan proses yang lambat dan lama. Sedangkan pendapat Asri dan Sulistyobudi (2006) mengartikan jika kemampuan dan motivasi yang dimiliki itu kuat sehingga kinerja yang dicapai akan baik atau tinggi, namun sebaliknya apabila kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh individu tersebut kurang baik, maka hasil kerja yang dibebankan kepadanya menjadi kurang baik hasilnya.

Pelaksanaan kinerja seseorang supaya optimal untuk mencapai tujuan perusahaan harus disertai kemampuan yang memadai dan ditunjang motivasi dalam diri yang kuat. Menurut Hersey & Blanchard (1992), kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Pada dasarnya dikenal lima macam kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan yaitu: (1) *muscular*; (2) *sensory*; (3) *mental*; (4) *social*; dan (5) *concepal* (imajinatif), dimana semua jenis pekerjaan membutuhkan tingkat tertentu untuk kelima hal tersebut dengan perbandingan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, untuk pegawai buruh pabrik, *moscular* merupakan tingkat paling tinggi sedangkan *concepal* berada pada tingkat paling rendah. Sementara untuk direktur, *moscular* berada pada tingkat paling rendah dan *concepal* berada pada tingkat paling tinggi. Senada dengan hal tersebut, Matutina *et al.* (1992) menyatakan tanggung jawab sebagai perwujudan dari motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut, bahwa tanggung jawab (*responsibility*) merupakan faktor motivasi atau kewajiban pegawai dalam melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh pimpinan.

Renudnew (1999) menyatakan agar tanggung jawab seseorang dapat tumbuh dan berkembang maka perlu pembinaan hubungan kerja antara pegawai dengan pimpinan melalui pemberian tugas-tugas tertentu disertai dengan pengawasan yang tidak berlebihan sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan memperoleh keuntungan, organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh karyawan yang ada dalam perusahaan. Menurut Sentono dalam Sutrisno (2010) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur dengan efektifitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadikannya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketentuan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan

demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau dia memang atasan yang baik. Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

C. STANDAR PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Kinerja adalah proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja, maka untuk mengetahui apakah kinerja seorang pegawai baik atau buruk perlu dilakukan penilaian kinerja. Untuk melakukan penilaian kinerja diperlukan ukuran kinerja yang disebut standar kinerja. Adapun beberapa teori tentang standar kinerja dinyatakan oleh Henderson (1979), menyatakan bahwa dimensi kinerja atau *Performance Dimension* adalah sebagai berikut: "*Performance dimension are those qualities or feares of a job or the activities that take place at a work site that are conducive to measurement. They provide a means for descrimbing the scope of total work place activities*, yang artinya bahwa dimensi kinerja merupakan semua kualitas atau gambaran kualitas dari suatu aktivitas pekerjaan yang dapat diukur dengan mudah. Standar kinerja adalah ukuran untuk mengukur dan menentukan apakah kinerja pegawai baik atau buruk. Mondy & Noe (2005) menyatakan bahwa dimensi kinerja merupakan standar kinerja atau faktor-faktor yang dievaluasi dalam melaksanakan pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. **Quantity of work:** Adalah yang berkaitan dengan volume pekerjaan yang dapat dikerjakan seorang pegawai.
2. **Quality of work:** Adalah yang berkaitan dengan ketelitian dan kelcermatan hasil kerja.
3. **Inisiatif:** Adalah yang berkaitan dengan keinginan untuk maju, mandiri, dan penuh tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

4. **Adaptability:** Adalah yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk merespon dan menyesuaikan dengan perubahan keadaan.
5. **Cooperation:** Adalah yang berkaitan dengan kemampuan dan kemauan untuk bekerja sama dengan pimpinan sesama teman kerja.

Flippo (1984) mengemukakan bahwa dimensi atau standar kinerja pegawai meliputi 4 (empat) aspek;

1. **Quality of work:** merupakan kualitas hasil kerja yang diukur ketepatan, ketelitian, keterampilan, kerapian dan sedikitnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. **Quantity of work:** merupakan kuantitas hasil kerja yang diukur berdasarkan kecepatan dan volume pekerjaan yang dihasilkan.
3. **Dependability (ketangguhan):** merupakan dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan kepatuhan terhadap instruksi, inisiatif kerja dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.
4. **Attitude:** merupakan dimensi kinerja pegawai yang berkenaan dengan sikap positif pegawai terhadap lembaga dan pekerjaannya serta mampu dan mau bekerja sama dengan sesama teman kerja.

Standar kinerja karyawan merupakan metoda penilaian kinerja pegawai sebagai bagian sistem pengembangan manajemen SDM untuk mendorong optimalisasi pendayagunaan SDM. McNeese-Smith (1996) mengungkapkan beberapa faktor yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Tingkat kualitas hasil kerja,
2. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja,
3. Tingkat disiplin dan absensi,
4. Tingkat kerja sama antar rekan sekerja,
5. Tingkat keperdulian akan keselamatan kerja,
6. Tingkat tanggung jawab atas hasil pekerjaan
7. Tingkat inisiatif/ kreativitas yang dimiliki.



Bab VIII

Kepemimpinan

A. TEORI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena perilaku kepemimpinan akan mempengaruhi perilaku, persepsi, dan sikap karyawan kepada perusahaan, seperti *affective commitment* (Podsakoff *et al.*, 2006; Gilbert, De Winne, dan Sels, 2009), *commitment organizational of valued Human Capital* (Shahzad, Rehman, dan Abbas, 2010), *organizational citizenship behavior* (Lian dan Salleh, 2011), kepuasan kerja (Yusof dan Tahir, 2011; Lee, 2008), *employee turnover* (Yusof dan Tahir, 2011), retensi karyawan, *Human Capital*, *structural capital*, dan *relational capital* (Bontis dan Serenko, 2009), dan loyalitas karyawan (Lee, 2008).

Menurut istilah Drucker, pemimpin adalah individu yang *made things happen*. Pemimpin adalah 'yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri', membuat organisasi menjadi sebuah organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini, pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin (Moeljono, 2008:30). Pemimpin atau *leader* adalah individu yang bertanggung jawab untuk memberikan pengarahan berupa visi dan strategi bagi organisasi dan tim. Pemimpin adalah orang yang memutuskan apa tujuan dan sasaran organisasi atau kelompok dan mengarahkan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin adalah orang yang dengan perilakunya sendiri, keyakinannya, dan kata-katanya dapat mempengaruhi tindakan orang lain.

Selanjutnya dari kata pemimpin tersebut, kepemimpinan didefinisikan sebagai "*the art of getting others to want to do something that individual is convinced should be done*" (Kouzes dan Posner, dalam

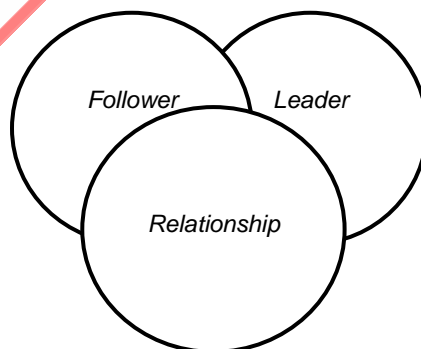
Sims, 2002: 216). Artinya bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain agar mengerjakan sesuatu yang diyakini harus dikerjakan. Kepemimpinan merupakan terjemahan dari *leadership*. Menurut Hasibuan (2006:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam definisi secara luas, kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok (Nurkolis, 2003:153).

Seiring dengan tingkat kompleksitas organisasi, teori kepemimpinan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Berikut disampaikan beberapa teori kepemimpinan yang mendukung penelitian.

B. TEORI LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

Kepemimpinan tidak bisa berlangsung begitu saja tanpa adanya elemen-elemen yang ada dalam kepemimpinan. Graen dan Uhl-Bien (1995) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki tiga domain, yaitu *leader (L)*, *follower* atau *member (M)*, dan *relationship* atau *exchange (X)* yang bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 8. 1 Domain Kepemimpinan
Sumber: Graen dan Uhl-Bien (1995)

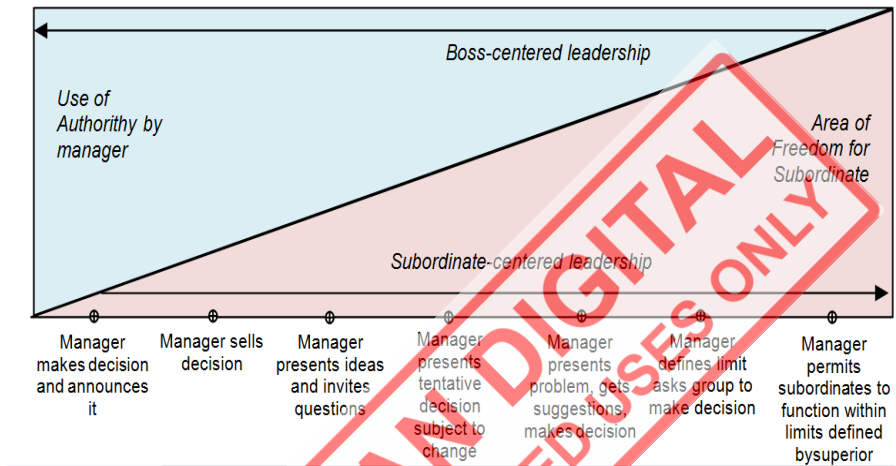
Keberadaan tiga domain tersebut juga dijelaskan dalam definisi kepemimpinan yang disampaikan oleh Locke *et al.*, (1999:2) bahwa kepemimpinan (*leadership*) merupakan “*the process of inducing others to take action toward a common goal*”. Definisi tersebut dijelaskan oleh Locke dalam tiga subdefinisi, yaitu:

1. ***Leadership is a relational concept.*** Kepemimpinan hanya ada jika terdapat hubungan dengan pihak lain yang dinamakan *follower*. Secara teoritis bisa dijelaskan bahwa jika tidak ada *follower* maka tidak akan ada *leader*. Secara implisit, definisi ini menunjukkan bahwa “*effective leaders must know how to inspire and relate to their followers*”.
2. ***Leadership is a process.*** Kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika seorang pemimpin melakukan sesuatu untuk memfasilitasi proses kepemimpinan.
3. ***Leadership requires inducing others to take action.*** Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan tindakan dengan berbagai cara, seperti menggunakan legitimasi, permodelan, *goal-setting*, *rewarding and punishing*, restrukturisasi organisasi, membangun tim, dan mengomunikasikan visi.

Tannenbaum dan Schmidt mengembangkan model kepemimpinan *continuum* (*leadership continuum model*) pada tahun 1958. Lussier dan Achua (2010:159) menjelaskan bahwa *leadership continuum model* digunakan untuk menentukan jenis kepemimpinan yang dipilih oleh pemimpin dengan mempertimbangkan situasi (pemimpin, bawahan, situasi/ waktu) untuk memaksimalkan kinerja. Griffin dan Moorhead (2012: 333) juga menjelaskan bahwa *continuum* perilaku memiliki *range* mulai dari perilaku ekstrim pemimpin yang menggunakan otoritasnya (*boss-centered leadership*) sampai perilaku ekstrim yang membiarkan karyawan mengambil keputusan sendiri (*subordinate-centered leadership*).

Gambar 8.2 mengenai model kepemimpinan di atas menunjukkan bahwa model kepemimpinan *continuum* menjelaskan karakteristik kepemimpinan oleh manajer dengan mempertimbangkan situasi bawahan. Dalam hal ini, pemimpin bisa berposisi sebagai pemimpin yang otoriter (*authoritarian style—boss-centered leadership*) sampai pada pemimpin yang partisipatif (*participating style—subordinate-centered leadership*). Kadar otoritas pemimpin tersebut ditampilkan oleh pemimpin melalui karakteristik pemimpin pada tiap titik. Setiap titik pada *continuum* dipengaruhi oleh karakteristik manajer, bawahan,

dan situasi (Lussier dan Achua, 2010:159; Griffin dan Moorhead, 2012: 333):



Gambar 8. 2 *Leadership Continuum Model*
Sumber: Griffin dan Moorhead (2012: 333)

1. Karakteristik manajerial meliputi sistem nilai, percaya diri pada bawahan, kecenderungan memenuhi keinginan pribadi, dan perasaan aman.
2. Karakteristik bawahan meliputi kebutuhan bawahan untuk memiliki kebebasan, kesiapan untuk menerima tanggung jawab, toleransi terhadap ambiguitas, tertarik pada masalah, memahami tujuan, pengetahuan, pengalaman, dan harapan.
3. Karakteristik situasi merupakan karakteristik yang mempengaruhi pengambilan keputusan, meliputi tipe organisasi, efektivitas kelompok, permasalahan itu sendiri, dan tekanan waktu.

Keterlibatan tiga domain kepemimpinan (*leader, member, dan exchange*) berdampak pada adanya kajian empiris yang menggunakan pendekatan yang berbeda-beda. Misalnya model yang menitikberatkan pada pemimpin sebagaimana pada pendekatan perilaku atau kepribadian, model yang menekankan pada pengikut, seperti pendekatan pemberdayaan, atau model yang menekankan pada hubungan seperti LMX, atau model yang menggunakan kombinasi dari domain yang ada, seperti pendekatan situasional yang

menitikberatkan pada pemimpin, pengikut, dan hubungan dalam sebuah kombinasi.

Berdasarkan domain dan definisi kepemimpinan tersebut maka bisa dijelaskan bahwa dalam kepemimpinan akan terdapat relasi resiprokal antara *leader* dan *follower* dalam rangka menciptakan proses kepemimpinan. Salah satu teori yang menjelaskan hubungan *leader* dan *follower* dalam proses kepemimpinan adalah *leader-member exchange theory*.

Leader-Member Exchange (LMX) theory merupakan teori yang dikembangkan oleh George B. Graen (Graen dan Uhl-Bien, 1995) yang diawali dengan pengembangan model kepemimpinan alternatif yang dinamakan *Vertical Dyad Linkage (VDL)* oleh Dansereau, Graen, dan Haga pada tahun 1975. LMX dikembangkan dengan didasarkan pada kenyataan bahwa pemimpin tidak terikat dalam sebuah gaya kepemimpinan rata-rata dengan bawahan, tetapi memiliki perbedaan di antara bawahan dalam membentuk dan mengarahkan hubungan. Artinya adalah bahwa dalam satu kelompok hubungan atasan-bawahan ada yang terjalin dengan lebih efektif, tetapi ada juga yang tidak bisa terjalin sedemikian rupa (Maslyn dan Uhl-Bien, 2005).

C. DAMPAK LMX TERHADAP ORGANIZATIONAL OUTCOMES

LMX menyatakan bahwa pemimpin memiliki sumber daya personal, sosial, dan organisasional yang terbatas (misalnya energi, waktu, dan kekuatan personal), sehingga pemimpin tidak berinteraksi dengan pola yang sama pada masing-masing pengikutnya (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Beberapa pengikut menerima tingkatan *social exchange* yang lebih tinggi dalam hal berbagi informasi, waktu untuk berinteraksi, dukungan yang saling menguntungkan, dan pengaruh informal. Sedangkan pengikut yang lainnya bisa jadi mendapatkan tingkatan yang lebih rendah (Dose, 2005). Karyawan dengan kualitas LMX tinggi merasa memiliki kewajiban untuk memberi kontribusi untuk kemajuan agenda pemimpin, melakukan pekerjaan dan tugas pada tingkat kesulitan yang lebih tinggi. Akibatnya, karyawan ini akan memberikan waktu, upaya, dan tenaga yang lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerjanya yang memiliki kualitas LMX rendah. Hal ini karena pada kualitas LMX yang rendah, karyawan akan menerima lebih sedikit sumber daya dari pemimpin, dan perilaku karyawan sebagian besar didasarkan pada perjanjian kerja (Graen dan Uhl-Bien, 1995).

Pernyataan Graen dan Uhl-Biel di atas menunjukkan bahwa kualitas LMX yang baik akan memberikan *outcome* yang baik bagi organisasi, sebagaimana telah dibuktikan dalam beberapa kajian empiris yang telah dilakukan sebelumnya. Beberapa *outcome* yang baik bagi organisasi tersebut di antaranya adalah meningkatnya *organizational citizenship behavior* (Truckenbrodt, 2000; Kim dan Taylor, 2001; Asgari, *et al.*, 2008; Farahbod, *et al.*, 2012), meningkatnya kepuasan kerja (Janssen dan Van Yperen, 2004; Krishnan, 2005; Harris, Harris, dan Epsilon, 2007), *organizational feedback* dan *supervisor feedback* yang meningkat (Harris, Harris, dan Epsilon, 2007), kinerja yang meningkat (Janssen dan Van Yperen, 2004), *extra effort* yang semakin kuat (Krishnan, 2005), iklim inovasi dalam yang semakin berkembang (Alas, Übius dan Vanhala, 2011), meningkatnya komitmen afeksi, delegasi, dan *self-efficacy* karyawan (Schyns, *et al.*, 2005), meningkatnya komitmen organisasional karyawan (Truckenbrodt, 2000), meningkatnya komitmen untuk berubah pada karyawan (Lo, *et al.*, 2009), serta *proactive influence tactic* dari masing-masing pemimpin terhadap bawahan (Yukl dan Michel, 2006). Selain itu, LMX juga memiliki pengaruh negatif terhadap *intention to quit* (Krishnan, 2005) dan kelelahan psikologis (*burnout*) (Graham dan van Witteloostuijn, 2010).

Selain dampak positif LMX terhadap *organizational outcomes*, Dunegan, Duchon, dan Uhl-Bien (1992) menunjukkan bahwa ketika karyawan dibebani oleh tugas yang penuh dengan tingkat ketidakpastian maka LMX akan berhubungan secara signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, jika tingkat tantangan dan ketidakpastian tugas yang dibebankan pada karyawan masih bisa ditoleransi dan masih bisa dikelola maka LMX tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Melihat beberapa hasil penelitian lainnya bisa dijelaskan bahwa pengaruh kualitas LMX terhadap kinerja ditentukan juga oleh karakteristik tugas karyawan (Kim dan Taylor, 2000; Dunegan, Duchon, dan Uhl-Bien, 1992). Selain itu, kualitas LMX yang baik akan mengurangi *communication traits* (Madlock, *et al.*, 2007), meningkatkan persepsi terhadap *organizational justice* (Farahbod, *et al.*, 2012, Erdogan, Liden, dan Kraimer, 2006), meningkatkan *attachment style* yang terdiri atas kepercayaan, kenyamanan (*comfort*), dan *intimate self confident* (Hsu, Lin, dan Cheng, 2010), memunculkan budaya organisasi yang baik (Erdogan, *et al.*, 2006; Alas, *et al.*, 2011; Kong, n.d), meningkatkan kekompakan kelompok (*group cohesiveness*) dan kesamaan persepsi (*perceived similarity*) (Kim dan Taylor, 2001), serta meningkatkan lamanya hubungan (*relationship tenure*) dalam organisasi dan

mengurangi jarak kepemimpinan (*span leadership*) dengan karyawan (Schyns, *et al.*, 2005).

Hal ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut akan mempengaruhi *organizational outcomes* baik dampak positif maupun negatif, di mana kualitas LMX itu sendiri dipengaruhi oleh faktor-faktor yang membentuknya seperti budaya organisasi, sifat kepemimpinan, komunikasi, dan karakteristik tugas. Sehingga dalam menjalankan proses kepemimpinan, maka seorang pemimpin harus mempertimbangkan atribut yang dipersepsi oleh pengikutnya dan menjalin interaksi yang saling menguntungkan, sehingga akan memberikan *outcomes* sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan, pemimpin, dan karyawan.

D. MULTIDIMENSIONAL DALAM KONSEP LMX

Dienesch dan Liden (1986:624) melakukan kajian terkait dimensi yang membentuk konsep LMX Theory sebagai berikut:

In the existing literature, LMX has been characterized in terms of (a) degree of trust between leader and member (Liden & Graen, 1980); (b) subordinate competence (Liden & Graen, 1980); (c) degree of loyalty between leader and member (Dansereau et al., 1975); (d) degree of perceived equity of exchange in the relationship by both leader and member (Hollander, 1980; Jacobs, 1970); (e) degree of mutual influence (Yukl, 1981); and (f) amount of interpersonal attraction (or affect) between leader and member (e.g., Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Tjosvold, 1984).

Rangkuman di atas menunjukkan bahwa ciri-ciri yang melekat dalam LMX meliputi:

1. Adanya kepercayaan (*trust*) antara *leader* dan *follower*.
2. Adanya kompetensi bawahan.
3. Adanya loyalitas antara *leader* dan *follower*.
4. Adanya ekuitas hubungan antara *leader* dan *follower*.
5. Adanya pengaruh yang saling menguntungkan.
6. Adanya ketertarikan interpersonal (*affect*) antara *leader* dan *follower*.

Selanjutnya, dengan memasukkan elemen *mutuality* dalam konsep *social exchange* pada konsep *leadership*, Dienesch dan Liden (1986: 624) menyampaikan tiga dimensi yang diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Perceived contribution to the exchange-perception of the amount, direction, and quality of work-oriented activity each member puts forth toward the mutual goals (explicit or implicit) of the dyad.* Dimensi kontribusi merupakan dimensi yang meliputi jumlah, arahan, dan kualitas aktivitas yang berorientasi kerja yang dipersepsi oleh anggota dalam rangka mencapai tujuan yang saling menguntungkan dalam hubungan antara *leader* dan *member*. Dimensi kontribusi harus lebih besar pengaruhnya dalam mengatasi tantangan dan kesulitan penugasan bawahan dibandingkan dengan dimensi loyalitas dan pengaruh (*affect*).
2. *Loyalty-the expression of public support for the goals and the personal character of the other member of the LMX dyad.* Loyalitas merupakan ekspresi dari dukungan para anggota untuk mendukung pencapaian tujuan dan karakter personal pada anggota lain yang terlibat dalam hubungan antara *leader* dan *follower*. Dimensi loyalitas harus memiliki dampak yang lebih besar pada sejumlah jarak dan batas penugasan dibandingkan dengan dimensi kontribusi dan dimensi pengaruh.
3. *Affect-the mutual affection members of the dyad have for each other based primarily on interpersonal attraction rather than work or professional values.* *Affect* atau dimensi pengaruh merupakan afeksi yang saling menguntungkan antara para anggota dalam hubungan antara *leader* dan *follower* yang masing-masing didasarkan pada adanya ketertarikan interpersonal, dan bukan karena adanya nilai-nilai profesional atau pekerjaan. Dimensi *affect* dalam LMX harus lebih besar pengaruhnya dalam fleksibilitas jadwal dan otonomi dalam tugas bawahan dibandingkan dengan dimensi kontribusi dan loyalitas.

Graen dan Uhl-Bien (1995: 237) melakukan pengukuran dimensi LMX Theory dan menetapkan tiga dimensi LMX, yaitu *respect*, *trust*, dan *mutual obligation* sebagai berikut:

In terms of our position on dimensionality, we theorize that LMX contains three dimensions—namely respect, trust, and obligation. Furthermore, we postulate that the offer to another to build a partnership LMX is based upon these three factors. An offer will not be made and accepted without (1) mutual respect for the capabilities of the other, (2) the anticipation of deepening reciprocal trust with the other, and (3) the expectation that interacting obligation will grow over time as career-oriented social exchanges blossom into a partnership.

Graen dan Uhl-Bien (1995) menyatakan bahwa pengembangan LMX didasarkan pada karakteristik hubungan kerja sebagai kebalikan dari hubungan personal atau pertemanan, dan dimensi *trust*, *respect*, dan *mutual obligation* mengacu secara spesifik terhadap *assessment individual* dari masing-masing istilah berdasarkan kemampuan dan perilaku profesional. Pada tahun 1998, dimensi yang dikembangkan oleh Dienesch dan Liden (1986) dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998) sebagaimana dikutip oleh Greguras dan Ford (2006) bahwa terdapat dimensi keempat yang ditambahkan oleh Liden dan Maslyn yaitu *professional respect*. Dengan demikian, pembentuk konsep LMX adalah loyalitas, *trust*, kontribusi, dan *respect*, yang dikenal dengan LMX multidimensi (LMX-MDM).

Yukl (2006) menambahkan bahwa dasar pengembangan hubungan dengan tingkat pertukaran yang tinggi adalah adanya kendali pemimpin terhadap *overcomes* yang diharapkan oleh bawahan, seperti penugasan yang lebih baik, tanggung jawab yang lebih tinggi, status yang lebih tinggi, dan *tangible rewards*. Macam-macam *tangible rewards* tersebut di antaranya adalah peningkatan gaji/ upah, *special benefit* (jadual kerja yang lebih baik, kantor yang lebih besar), dan memfasilitasi karir bawahan (rekomendasi promosi, pemberian tugas pengembangan dengan tingkat visibilitas yang tinggi). Berhubungan dengan manfaat-manfaat tersebut maka akan terdapat pertukaran yang tinggi oleh bawahan seperti adanya kewajiban tambahan dan biaya. Bawahan diharapkan untuk bekerja lebih giat, lebih komitmen terhadap tujuan tugas, loyal kepada pemimpin, dan pada beberapa kasus akan rela berbagi tugas administratif pemimpin. Pengembangan hubungan pertukaran yang tinggi tersebut terjadi secara bertahap dalam periode waktu tertentu, melalui pemberdayaan perilaku resiprokal sebagai siklus pertukaran yang diulang-ulang. Jika siklus tersebut tidak putus maka hubungan yang terjadi akan mengembangkan pada titik di mana terdapat terdapat tingkatan ketergantungan yang saling menguntungkan, loyalitas, dan dukungan.

Tinjauan tentang LMX *theory* yang dijabarkan mulai dari proses hubungan, pengaruh variabel bebas, *organizational outcomes*, dan pembentuk konsep LMX dalam dimensi-dimensi mengarahkan pada kerangka konseptual yang berkaitan dengan dampak, dan faktor yang mempengaruhinya. Organisasi terdiri atas anggota-anggota yang bergabung di dalamnya melakukan aktivitas bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Para anggota dalam organisasi tersebut akan mengakui adanya seorang pemimpin yang akan memimpin para pengikut dalam

organisasi tersebut. Dalam implementasi kepemimpinan, maka seorang pemimpin dan anggotanya akan terjadi hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi. Pemimpin akan mempengaruhi pengikut dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, di mana perilaku pemimpin juga akan dipengaruhi oleh situasi, kondisi, dan tingkat kemampuan anggota.

Pada beberapa penelitian menyatakan bahwa LMX *theory* mengandung berbagai elemen pembelajaran dalam organisasi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasional, dan kepemimpinan yang melibatkan pemimpin, anggota, dan hubungan yang ada di dalamnya. Faktor penentu kualitas LMX yaitu karakteristik tugas, komunikasi, persepsi, budaya organisasi, kepercayaan, keakraban, dan kepemimpinan merupakan faktor-faktor yang memiliki hubungan satu sama lain. Budaya kerja memiliki pengaruh terhadap model kepemimpinan (Mehta dan Krishnan 2004). Lebih lanjut, dalam model budaya organisasi dan model pengembangan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Denison menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dan pengembangan kepemimpinan dalam rangka mencapai efektivitas organisasi (Denison, <http://www.denisonconsulting.com/>). Komponen dalam budaya organisasi dan pengembangan kepemimpinan tersebut meliputi konsistensi, *adaptability*, visi, dan keterlibatan.

E. KONSEP KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Kirkeby (2000: 3) menjelaskan bahwa manajemen dan kepemimpinan merupakan peran khusus dalam interelasi sosial atas keberadaannya sebagai fenomena yang dipelajari dalam ekonomi bisnis dan bisa dipelajari sepenuhnya melalui normativitas radikal (*radical normativity*). *Radical normativity* merupakan kemampuan seseorang untuk berhubungan, dalam pemikiran, emosi, dan tindakan, menuju “*absolute*”. Dalam hal ini absolut merupakan sesuatu yang sepenuhnya dimahami melalui pengalaman, yang tidak cukup hanya disampaikan dengan kata-kata, dan bahwa, karenanya tidak dapat dikonseptualisasikan atau dibuat menjadi nilai-nilai universal atau *maxims*.

Kirkeby mengembangkan metode fenomenologi untuk mengembangkan filosofi manajemen dan teori kepemimpinan. Dengan menggunakan dasar fenomenologis, Kirkeby mendefinisikan kepemimpinan sebagai isu yang baru dalam manajemen pengetahuan dan pengetahuan sosial. Dimulai dari tanggung jawab nyata seorang manajer, Kirkeby mendefinisikan etika dan nilai-nilai yang menjadi karakteristik kepemimpinan yang ideal. Kirkeby menjelaskan bahwa:

This means that insofar as the subject functioning as a leader might have a surplus within the mentioned fields (power, knowledge, information...), then it is only through real (not just formal) acceptance from the side of the other subject, the employee. In this symmetrical relation the employee can be named "the co-lead", or perhaps less clumsy, the "co-directed". The prefix "co-" emphasizes the community lying behind the subject-subject relation, and even the solidarity (44).

Artinya, sejauh subjek yang berfungsi sebagai pemimpin mungkin memiliki kelebihan dalam bidang tersebut (kekuasaan, pengetahuan, informasi), maka itu hanya melalui penerimaan nyata (bukan hanya formal) dari sisi subjek lain, pekerja. Dalam hubungan simetris ini, karyawan dapat disebut sebagai "pemimpin bersama", atau mungkin lebih halusanya, "pengarahan bersama". Kata "bersama" menekankan komunitas yang berada di balik hubungan subjek-subjek, dan bahkan solidaritas.

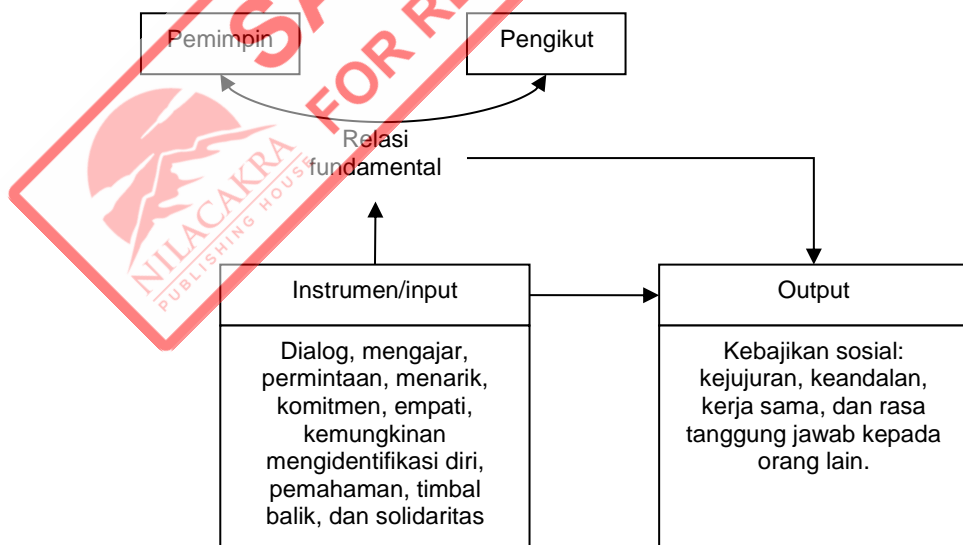
Pernyataan di atas menjelaskan bahwa konsep pemimpin yang ideal adalah fungsi subyek sebagai seorang pemimpin yang memiliki kelebihan dalam berbagai hal (kekuatan, pengetahuan, informasi), dan hanya diterima oleh karyawan secara nyata (bukan formalitas). Secara simetris, pemimpin yang ideal menunjukkan adanya hubungan antara subjek (atasan dan bawahan). Lebih lanjut, Kirkeby menguraikan bahwa:

In leadership, the instrument of the leader is not –as in management-instructions, requests, orders, commands, or threats. Nor does the leader expect obedience, adaptation, acceptance of authority. Rather he depends upon dialogue, teaching, request, appeal, commitment, empathy, the possibility of identifying oneself with, understanding, reciprocity, and solidarity. The ideal leader's instruments of sanction never be punishment, degradation or suspension, but must be admonition, instruction, warning, and –inevitable- reproach. Leadership cannot imply domination, because it must understand itself within the fundamental relation of recognition. Thus the behavior expected from the co-conducted will come very close to a set of general, social virtues, like the ones mentioned by Fukuyama: honesty, reliability, cooperativeness, and a sense of duty to others (49).

Dalam kepemimpinan, instrumen pemimpin bukanlah—seperti dalam manajemen—instruksi, permintaan, perintah, suruhan, atau ancaman. Pemimpin juga tidak mengharapkan kepatuhan, adaptasi, penerimaan otoritas. Sebaliknya ia bergantung pada dialog, pengajaran, permintaan, banding, komitmen, empati,

kemungkinan mengidentifikasi diri dengan, pemahaman, timbal balik, dan solidaritas. Instrumen sanksi pemimpin yang ideal tidak pernah berupa hukuman, degradasi atau penanggungan, tetapi harus berupa teguran, instruksi, peringatan, dan celaan yang tak terhindarkan. Kepemimpinan tidak dapat menyiratkan dominasi, karena ia harus memahami dirinya sendiri dalam hubungan dasar pengakuan. Dengan demikian, perilaku yang diharapkan dari yang dilakukan bersama akan sangat dekat dengan seperangkat kebijakan sosial umum, seperti yang disebutkan oleh Fukuyama: kejujuran, keandalan, kerja sama, dan rasa kewajiban kepada orang lain.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa fungsi pemimpin ideal memiliki instrumen yang berbeda dengan instrumen manajemen. Instrumen pemimpin adalah dialog, mengajar, permintaan, menarik, komitmen, empati, kemungkinan mengidentifikasi diri, pemahaman, timbal balik, dan solidaritas. Dalam hal ini, pemimpin yang ideal tidak boleh mengimplementasikan dominasi, karena harus menekankan pada implikasi hubungan yang fundamental antara pemimpin dan pengikut. Perilaku yang diharapkan dari hubungan tersebut adalah kebijakan sosial seperti kejujuran, keandalan, kerja sama, dan rasa tanggung jawab kepada orang lain.



Gambar 8. 3 Hubungan antara Input, Relasi Fundamental, dan Output dalam Kepemimpinan dalam Konsep Kepemimpinan Ideal menurut Kirkeby
Sumber: Kirkeby (2000)

Konsep kepemimpinan Kirkeby pada gambar 8.3 bisa dijelaskan bahwa sebuah kepemimpinan merupakan bentuk hubungan pemimpin dan pengikut yang di dalamnya diperlukan instrumen kepemimpinan yang berbeda dari manajemen. Instrumen tersebut adalah dialog, mengajar, permintaan, menarik, komitmen, empati, kemungkinan mengidentifikasi diri, pemahaman, timbal balik, dan solidaritas. Di mana hasil yang diharapkan adalah kebajikan sosial seperti kejujuran, keandalan, kerja sama, dan rasa tanggung jawab kepada orang lain. Konsep kepemimpinan Kirkeby tersebut bisa digambarkan sebagaimana pada Gambar 8.3.

Gambar 8.3 tersebut menggambarkan fungsi kepemimpinan merupakan proses yang didalamnya terdapat relasi fundamental yang dibangun antara pemimpin dan pengikut. Ruky (2002: 147) menyebutkan fungsi pemimpin yaitu:

1. Fungsi pemecahan masalah atau fungsi yang bertalian dengan tugas, yaitu fungsi yang mencakup fungsi-fungsi memberi saran pemecahan dan memberi informasi dan pendapat.
2. Fungsi sosial atau fungsi pembinaan kelompok. Fungsi pembinaan kelompok meliputi segala sesuatu yang membantu segala sesuatu yang membantu kelompok beroperasi secara lancar, misalnya, menyetujui atau memberi pujian kepada anggota lain dalam kelompok, menengahi ketidaksepakatan kelompok, atau bahkan memperhatikan jalannya diskusi.

Selain itu, Nurkolis (2003:152) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan hadir dalam sebuah organisasi sedikitnya terdapat empat macam alasan, yaitu:

1. Banyak orang memerlukan figur pemimpin.
2. Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya.
3. Sebagai tempat pengambilalihan risiko jika terjadi tekanan terhadap kelompoknya.
4. Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Adair (2008: 11) menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Fungsi perencanaan** meliputi mencari informasi yang tersedia; mendefinisikan tugas, maksud, atau tujuan kelompok; dan membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
2. **Fungsi pemrakarsaan** meliputi memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana; menjelaskan mengapa

- penetapan sasaran atau rencana merupakan hal penting; membagi tugas pada kelompok; dan menetapkan standar kelompok.
3. **Fungsi pengendalian** meliputi memelihara standar kelompok; mempengaruhi tempo; memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan; menjaga relevansi diskusi; dan mendorong kelompok mengambil tindakan/ keputusan.
 4. **Fungsi pendukung** meliputi pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka; memberi semangat pada kelompok/individu; mendisiplinkan kelompok/ individu; menciptakan semangat tim; meredakan ketegangan dengan humor; dan merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
 5. **Fungsi penginformasian** meliputi memperjelas tugas dan rencana; memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka; menerima informasi dari kelompok; dan memberi ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
 6. **Fungsi pengevaluasian** meliputi mengevaluasi kelayakan gagasan; menguji konsekuensi solusi yang diusulkan; mengevaluasi prestasi kelompok; dan membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

Berdasarkan fungsi yang diemban dalam kepemimpinan di atas maka seorang pemimpin harus memiliki karakter sebagai pemimpin yang efektif. Ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengenali dan menyediakan besaran pembinaan yang tepat bagi bawahan (Morgan, 2006:322), memiliki kepribadian yang *caring, openness, flexibility, warmth, objectivity, truth-worthiness, honesty, strength, patience, dan sensitivity*. Selain itu juga nyaman dengan diri sendiri dan orang lain, meliputi nyaman dengan posisi sebagai pemegang otoritas, percaya diri dengan kemampuannya untuk memimpin, dan kemampuan untuk mendengarkan perasaan, reaksi, *mood*, dan kata-kata orang lain. Hal terpenting lainnya adalah memiliki kesehatan psikologis (Jacobs, Masson, Harvill, dan Schimmel, 2012: 25).

Adair (2011) menjelaskan kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu memahami dan memenuhi tiga jenis kebutuhan dalam organisasi, yaitu kebutuhan tugas (*task needs*), kebutuhan individu (*individual needs*), dan kebutuhan tim (*team needs*).

Adapun tolok ukur yang digunakan untuk membedakan karakter pemimpin satu dengan yang lainnya adalah (Dwiwibawa dan Riyanto, 2008: 14):

1. Persepsi seorang pemimpin tentang perannya selaku pemimpin;

2. Nilai-nilai yang dianut;
3. Sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi;
4. Perilaku dalam memimpin;
5. Gaya kepemimpinan yang dominan.

Muenjohn dan Armstrong (2007) menjelaskan bahwa ketika seorang pemimpin bersedia memahami bawahan maka bawahan akan memiliki kemampuan untuk melakukan pengembangan diri sendiri. Dalam penelitian yang melibatkan para pemimpin ekspatriat di Thailand. Keduanya membuktikan bahwa dalam proses kepemimpinan di negara dengan beda budaya, para ekspatriat melakukan upaya untuk meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri bawahan dengan menyediakan pekerjaan yang menantang dan peluang pembelajaran bagi bawahan. Dengan demikian, bawahan akan memiliki kemauan untuk mengembangkan kemampuan diri sendiri dan dapat berperan sebagai pemimpin di negaranya sendiri, sehingga ketika para pemimpin ekspatriat tersebut dirotasi atau ditempatkan kembali di kantor pusat, maka pemimpin yang berasal dari Thailand tetap mampu memimpin perusahaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin harus mampu bersifat fleksibel dan menunjukkan sifat *nurturance* agar bawahan bisa mengembangkan diri sendiri untuk menjadi lebih baik.

F. SPIRITUAL LEADERSHIP THEORY

Konsep Kepemimpinan Spiritual

Spiritualitas di tempat kerja adalah mengenai pemahaman diri pekerja sebagai makhluk spiritual yang jiwanya berada pada tempat bekerja; mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya; mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitasnya di tempat kerja (Utoyo, 2011:29). Spiritualitas di tempat kerja tersebut bisa tercipta, ketika ada peran kepemimpinan yang mendukung dan mengarahkannya. Salah satu teori kepemimpinan yang muncul pada periode 2000-an adalah teori kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry (2003). Kepemimpinan spiritual merupakan “*comprising the values, attitudes, and behaviors that are necessary to intrinsically motivate one’s self and others so that they have a sense of spiritual survival through calling and membership*”. (... kumpulan nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan *survival* yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan). Kepemimpinan

spiritual juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berlandaskan cinta, layanan, dan keberhadiran (Fry dan Kriger, 2009).

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual akan tercipta karena adanya nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin, sehingga mempengaruhi sikap dan perilaku pemimpin. Nilai-nilai ini pada akhirnya akan mempengaruhi *spiritual survival* dalam diri pemimpin dan pengikutnya, sehingga akan menciptakan suasana spiritual dalam organisasi. Fry (2005) mengungkapkan hasil review yang dilakukan oleh Duchon dan Plowman bahwa terdapat dampak yang diberikan oleh spiritualitas unit kerja terhadap kinerja unit dan terdapat hubungan antara spiritualitas unit kerja dengan kepemimpinan. Namun demikian, keterhubungan antara kepemimpinan dengan spiritualitas dan religiusitas di tempat kerja dengan kepemimpinan tidak selamanya signifikan, karena dalam kondisi tertentu hubungannya sangat lemah dan bahkan secara statistik tidak teruji signifikan (Ayranci dan Semercioz, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Dubin pada tahun 1978, sebagaimana diungkapkan oleh Fry (2005) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan spiritual menjelaskan definisi kepemimpinan spiritual, keterhubungan dengan agama, ditandai dengan adanya pencerahan, dapat diajarkan, pengembangan individu, dapat diukur, dan produktif, serta merupakan fenomena alami. Dalam hal ini, keterkaitan dengan agama (memiliki kongruensi dengan undang-undang) menunjukkan bahwa terdapat konsistensi yang jelas antara nilai-nilai spiritual dengan kepemimpinan praktis dan efektif.

Nilai-nilai yang telah lama dipertimbangkan sebagai idealisasi spiritual, seperti integritas, kejujuran, dan kesederhanaan hampir selalu ada pada praktik kepemimpinan yang efektif. Selain itu, praktik-praktik tradisional yang berhubungan dengan spiritualitas dalam kehidupan sehari-hari juga menunjukkan keterkaitannya dengan efektivitas kepemimpinan (Reave, 2005 dalam Fry, 2005; dan Fry & Kriger, 2009). Fry dan Cohen (2009) menyebutkan bahwa pemimpin harus *'do what it takes'* dan tidak pernah mengatakan *'not my job'* untuk menjelaskan kepada para *stakeholder* bahwa budaya dan etika organisasi terkait dengan baik. Kepemimpinan dengan etika ini memiliki tiga pilar yaitu:

1. Karakter moral pemimpin;
2. Legitimasi visi dan nilai etik pemimpin, yang diterima atau ditolak oleh pengikut;

3. Moralitas atas pilihan dan tindakan yang diikuti oleh pemimpin dan akan dilakukan dan diikuti bersama-sama (dikutip dari Brown dan Treviño, 2006).

Berdasarkan konsep kepemimpinan spiritual di atas bisa dijelaskan bahwa konsep kepemimpinan spiritual adalah konsep kepemimpinan yang di dalamnya mengedepankan pemahaman dan implementasi nilai, etika, moral oleh pemimpin dalam proses kepemimpinan, sehingga nilai, etika, dan moral yang dianut, dipahami, dan diimplementasikan oleh pemimpin tersebut akan tertransfer kepada pengikut.

G. DIMENSI KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Pengujian dimensi-dimensi kepemimpinan spiritual yang dikembangkan oleh Fry (2003) meliputi dimensi visi (*vision*), harapan/kepercayaan (*hope/ faith*), dan cinta kasih yang tulus/tanpa pamrih (*altruistic love*) yang akan berdampak pada *spiritual survival* melalui *membership* dan *calling*.

1. Visi

Visi merupakan “... *a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future*” (Kotler, dalam Fry, 2003). Visi merupakan gambaran masa depan yang disampaikan secara eksplisit dan implisit mengenai mengapa orang harus melakukannya di masa yang akan datang. Visi merupakan suatu gambaran ideal yang ingin dicapai oleh seseorang di masa yang akan datang (Naja, 2004:92), agar dapat melaksanakan misinya pada setiap persoalan yang dihadapi (Wiryoputro, 2008:26). Visi memiliki ciri pokok yaitu adanya tujuan yang dirumuskan, atraktif, padat, ringkas, jelas, menantang, berorientasi masa depan, dan masa berlaku relatif panjang. Fungsi visi dalam proses pembentukan, pemberdayaan, dan pengembangan kepemimpinan seorang pemimpin amat penting. Merumuskan dan mengkomunikasikan visi merupakan fungsi utama seorang pemimpin. Bahkan Robert L. Swiggert menyatakan bahwa pekerjaan pemimpin adalah menciptakan visi. Warren Bennis dan Burt Nanus juga menyebutkan bahwa visi merupakan inti dari tanggung jawab setiap pemimpin (Kartakusumah, 2006:38).

2. Hope/ Faith

Fry (2003) menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan spiritual, *hope/ faith* dalam visi organisasi merupakan menjaga bawahan untuk

menghadapi masa depan dan menyediakan keinginan dan harapan positif yang penuh upaya dari motivasi intrinsik. Kamus Webster mengartikan *faith* sebagai “*the assurance of things hoped for, the conviction of things not seen.*” *Faith* lebih dari harapan (*hope*) atau ekspektasi atas sesuatu yang diharapkan. *Faith* merupakan keyakinan terhadap sesuatu yang tidak dapat dibuktikan dalam bentuk fisik, tetapi merupakan kebenaran. Sedangkan *hope* merupakan keinginan dengan harapan pemenuhan.

3. *Altruistic Love*

Altruistic love merupakan “*a sense of wholeness, harmony, and well-being produced through care, concern, and appreciation for both self and others*” (Fry, 2003). Artinya adalah bahwa *altruistic love* merupakan rasa keseluruhan, *harmony*, kesejahteraan yang dihasilkan melalui kepedulian dan apresiasi kepada diri sendiri maupun orang lain. Dalam definisi ini, nilai-nilai yang ada di dalam *altruistic love* adalah kesabaran, kebajikan, tidak ada kedengkian, pemaafan, kesederhanaan, kemauan berbagi, kemampuan mengendalikan diri, keyakinan, loyalitas, dan kepercayaan.

Outcomes personal dari *altruistic love* meliputi kesenangan, kedamaian, dan *serenity* atau ketenangan. *Outcomes* ini merupakan sumber terciptanya komitmen organisasi yang tinggi, produktivitas, dan mengurangi tingkat stres yang merupakan tujuan organisasi, dan merupakan *outcomes* yang efektif bagi organisasi:

- a. Kesenangan merupakan perwujudan dari kepuasan yang merupakan sumber kebahagiaan dan merupakan emosi menyenangkan yang timbul dari kepuasan yang diharapkan.
- b. Kedamaian merupakan pernyataan pikiran yang menunjukkan bahwa orang tersebut bebas dari gangguan secara psikologis (mental), perselisihan, dan pergolakan.
- c. Ketenangan meliputi kedamaian dan kesenangan.

Nilai-nilai yang ada dalam kepemimpinan spiritual adalah sebagai berikut (Fry, 2003; Fry & Kriger, 2009):

- a. ***Trust/loyalty***—memilih hubungan di mana seseorang memiliki keyakinan dan bergantung pada karakter, kemampuan, kekuatan, dan kebenaran orang lain.
- b. ***Forgiveness/acceptance/gratitude***—tidak terbebani harapan yang gagal, gosip, kecemburuan, kebencian, atau balas dendam. Sebaliknya, memilih pengampunan melalui penerimaan dan rasa syukur.

- c. **Integrity**—berperilaku konsisten dengan nilai-nilai yang dianut seseorang – 'berjalan sesuai pembicaraan'.
- d. **Honesty**—menjadi jujur dan mendasarkan tindakan seseorang di atasnya.
- e. **Courage**—memiliki keteguhan pikiran, serta kekuatan mental dan moral, untuk menang dalam menghadapi kesulitan, pertentangan, ancaman, bahaya, kesulitan atau ketakutan yang ekstrem.
- f. **Humility**—sederhana, sopan, tanpa kebanggaan palsu, tidak cemburu, tidak kasar, tidak sombong, tidak menempatkan diri di atas orang lain.
- g. **Kindness**—bersikap hangat, perhatian, manusiawi dan simpatik terhadap perasaan dan kebutuhan orang lain.
- h. **Empathy/ compassion**—memahami dan memahami perasaan orang lain. Ketika orang lain menderita, lakukan apa yang bisa dilakukan untuk membantu menguranginya.
- i. **Patience/ meekness/ endurance**—menanggung cobaan dan/atau penderitaan dengan tenang dan tanpa keluhan. Tetap teguh pada tujuan atau tugas dalam menghadapi rintangan atau keputusan. Tidak berhenti meskipun ada tentangan dari orang lain atau keputusan.
- j. **Excellence**—Melakukan yang terbaik dan mengakui, bersukacita, dan menghargai upaya orang lain.
- k. **Happiness/ fun**—menggagap pekerjaan sehari-hari sebagai sumber intrinsik kegembiraan dan keseimbangan batin.

4. **Membership**

Fry (2003) menjelaskan bahwa *membership* (keanggotaan) meliputi struktur sosial dan budaya yang berada di dalam dan melalui keanggotaan tersebut individu mendapatkan apa yang dicari. Dalam hal ini, secara psikologis, *membership* digunakan untuk memenuhi kebutuhan fundamental seseorang, yaitu untuk dipahami (*to be understood*) dan dihargai (*to be appreciated*). Kedua kebutuhan fundamental ini merupakan pusat praktik pemberian semangat dari hati, yang tidak bisa disamakan dengan praktik-praktik seperti berpegangan tangan, bertepuk tangan, bersalaman, pemberian bintang emas, dan pemberian pembayaran.

5. **Calling**

Fry (2003) menjelaskan bahwa *calling* atau keterpanggilan atau *being called* (merasa terpanggil) atau *vocationally* merupakan penga-

laman transedensi atau bagaimana seseorang membuat perbedaan melalui penyampaian layanan kepada orang lain dan menyampaikan makna dan tujuan dari kehidupan. Orang-orang tidak hanya mencari kompetensi dan penguasaan untuk menyadari potensi mereka melalui pekerjaan mereka, tetapi juga memiliki rasa bahwa pekerjaan memiliki makna dan nilai sosial. Istilah *calling* telah lama digunakan sebagai karakteristik profesional.

Berkaitan dengan kepemimpinan spiritual, maka sebagaimana dijelaskan oleh Fry (2003) bahwa dalam implikasi kepemimpinan spiritual maka diperlukan dua hal yang harus diperhatikan, yaitu penciptaan visi sehingga anggota-anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil (pengalaman transedens terkait dengan tugas/pekerjaan), memiliki makna dalam hidupnya, dan merasakan suatu keunikan. Kedua, menegakkan budaya sosial atau organisasi yang berdasarkan cinta altruistik (tanpa pamrih), ketika para pemimpin dan anggotanya memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus satu dengan yang lain, sehingga akan menghasilkan suatu rasa keanggotaan, rasa dimengerti, dan dihargai (dihormati).





DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John, 2008. *Kepemimpinan yang memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Alwi, Hasan, Sugono, Dendi, Adiwirmata, dan Sri, S. 2003. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Alwisol. 2009. *Psikologi Kepribadian (Edisi Revisi)*. Malang: UMM Press
- Ahmad S Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Denison. 1990. *Cooporate Culture And Organizational Effectiveness*, Willey. Newyork.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Dwiwibawa, Rudy F dan Theo Riyanto. 2008. *Siap Jadi Pemimpin? (Latihan Dasar Kepemimpinan)*. Jakarta: Kanisius
- Drucker, Peter F. 2008, *Pengantar Manajemen*, Pustaka Binaman Pressindo, Effendi Jakarta

- Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Oxford, Butterworth-Heinemann
- Farahbod, F., Mowla, D., Nasr, M. J., & Soltanieh, M. (2012). Experimental study of forced circulation evaporator in zero discharge desalination process. *Desalination*, 285, 352-358.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia edisi ke enam jilid 2*. Erlangga: Jakarta
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw J. B. (2006). *Human resource management (Sixth ed)*. Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2012). *Human behavior in organization*. Cengage Learning Asia Pte Limited.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 433-465.
- Hall, C.S. & Lindzey, G. (2005). *Introduction to theories of personality*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002 .*Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi perkasa
- Hofstede, G. 1994. *Cultures And Organizations*, Mcgraw-Hill, New York.

- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kartakusumah, Berliana. Pemimpin Adiluhung; Genealogi Kepemimpinan Kontemporer. Jakarta: Penerbit Teraju, 2006.
- Kaminker, P. G., Kim, S. H., Taylor, R. D., Zebarjadian, Y., Funk, W. D., Morin, G. B., ... & Campisi, J. (2001). TANK2, a new TRF1-associated poly (ADP-ribose) polymerase, causes rapid induction of cell death upon overexpression. *Journal of Biological Chemistry*, 276(38), 35891-35899.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Makmun, A.S. 2003. *Psikologi Kependidikan: Perangkat Sistem. Pengajaran Modul*. Rosda, Bandung.
- Mehta, S., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of organizational culture and influence tactics on transformational leadership. *Management and Labour Studies*, 29(4), 281-290.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., dan Premeaux, S.R. (1996). *Human Resource Management* (5th ed). Massachusetts: Ally and Bacon.
- Mondy, R.W., R.M. Noe, dan S.R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. 7th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Podsakoff, M. Philip et al. 2006. Transformational leader behavior and their effect on followers trust in leader, satisfaction and OCB. *Leadership quarterly*. 1 (2). 107-142
- Schein, E.H. 2009. *The Corporate Culture Survival Guide*. CA: Jossey-Bass (A Wiley Imprint). San Fransisco.

Tribunnews.com

Jiang, J. Z., Gerward, L., Secco, R., Frost, D., Olsen, J. S., & Truckenbrodt, J. (2000). Phase transformation and conductivity in nanocrystal PbS under pressure. *Journal of Applied Physics*, 87(5), 2658-2660.

UNDP (1996). Human Development Report. New York: Oxford University Press.

United Nations Development Program (UNDP). 1998. *Human Development Report 1998*. New York: UNDP. Accessed 9 March 2020

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009.

Undang-Undang Pendidikan Tinggi Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.

Ulrich, Dave (1997a): Human Resource Champions – The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Brighthon: Harvard Business School Press.

Yukl, G., & Michel, J. W. (2006). Proactive influence tactics and leader member exchange. *Power and influence in organizations*, 87-103.

BIODATA PENULIS



I Made Darsana, lahir tahun 1975 di Kabupaten Gianyar Bali adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Perencanaan Dan Pengembangan Pariwisata (S-2 TP3) Institut Pariwisata Dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan manajemen (S1) di UJB Yogyakarta (1999). Pendidikan S2 (MM) diselesaikannya di Undiknas University (2010) dan pendidikan S3 (DR) di bidang ilmu manajemen diselesaikannya di Universitas Brawijaya Malang (2014). Disamping sebagai dosen pada Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar, yang mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, juga sebagai reviewer pada “Jurnal British” Pradita University, Jakarta sejak Bulan Juli 2021, reviewer internal untuk hibah penelitian internal STPBI sejak Maret 2017, serta menjabat sebagai Kepala Laboratorium Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar sejak November 2021. Karya buku yang pernah diterbitkan yakni **Pengolahan Data Penelitian Manajemen dan Akuntansi dengan SPSS Versi 23.0 (Penerbit: Unmas Press)** bersama dengan Dr. I Nyoman Rasmien Adi, dosen Undknas University. Karya lain berupa jurnal internasional dan nasional yang sudah terpublikasi secara online. Peraih penghargaan sebagai juara 2 dosen berprestasi pada Dies Natalis ke-34 Unmas Denpasar.



Francisca Titing Koerniawaty, is an English lecturer at IPB Internasional Denpasar. She obtained her M.Pd. degree in education (2002) from IKIP Negeri Singaraja and her Doctoral degree in Tourism Study (2019) from Udayana University. Serving as the head of Language Center at IPB International, she currently focuses on her research interests on Design and Development in Education field and Tourism study.

