



**MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA UNIT KERJA MIK
(MIK535)**

**MODUL SESI 5
PELAKSANAAN SDM**

**DISUSUN OLEH
NAURI ANGGITA TEMESVARI, SKM, MKM**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

Pendahuluan

Modul pertemuan ini berisi pelatihan dan pengembangan SDM, kepemimpinan, dan motivasi kerja. Proses selanjutnya ketika karyawan telah terseleksi dari proses rekrutmen adalah melakukan pengembangan dan pelatihan karyawan. Pengembangan dan pelatihan berguna antara lain dalam peningkatan kinerja karyawan atau dalam rangka mengembangkan karir karyawan.

Pada modul ini secara khusus akan menjelaskan tentang:

1. Ruang lingkup dari pelatihan dan pengembangan karyawan
2. Ruang lingkup dari kepemimpinan
3. Ruang lingkup dari motivasi kerja

Topik 1

Pelatihan dan Pengembangan SDM

a. Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja pendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik.

Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal 1 ayat 9 adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

Menurut Marzuki Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung

jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan (*development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan karyawan baru / lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau suatu instansi pendidikan saat ini maupun untuk masa depan. Setiap personil perusahaan/ instansi pendidikan dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing sebuah perusahaan/ instansi pendidikan semakin besar.

Jadi definisi pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selain itu pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Menurut Hani Handoko pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Menurut Mariot Tua Efendi H latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Namun, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih

ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Menurut Caple dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa

“Pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/keterampilan/sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.”

Menurut Sjafrri Mangkuprawira dalam Yani (2012) menyatakan bahwa

“Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.”

Menurut Barbazette dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa pada umumnya fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi. Menurut Dessler (2011) menyatakan bahwa

“Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.”

Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pengertian pelatihan menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut Andrew E. Sikula dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013), “Pelatihan adalah Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”.

Menurut Ivancevich dalam Edy Sutrisno (2016), “Pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera”

Berdasarkan pada pendapat para ahli diatas, dapat di katakan bahwa pelatihan adalah suatu alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memperoleh keahlian, keterampilan, atau sikap pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2016) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran diri individu
2. Meningkatkan keterampilan individu dalam satu bidang keahlian atau lebih
3. Meningkatkan motivasi individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara memuaskan.

Sedangkan Menurut Marwansyah (2016) Tujuan pelatihan adalah agar individu, dalam situasi kerja dapat memperoleh kemampuan untuk mengerjakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan, mencegah keusangan keterampilan pada semua tingkat organisasi.

Manfaat pelatihan menurut Veithzal Rivai (2014), dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Manfaat untuk karyawan
 - a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
 - b. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
 - c. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
 - d. Memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
 - e. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
2. Manfaat untuk perusahaan
 - a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
 - b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan
 - c. Memperbaiki moral SDM
 - d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
 - e. Menciptakan image perusahaan yang lebih baik.

3. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
 - a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual
 - b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
 - c. Memberi informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif
 - d. Meningkatkan keterampilan interpersonal
 - e. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi

Sasaran Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014), pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah, tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang diinginkan dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan, hasil yang ingin dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Oleh karena itu sasaran pelatihan dikategorikan kedalam beberapa antara lain yaitu:

1. Kategori psikomotrik, meliputi pengontrolan otot-otot sehingga orang dapat melakukan gerakan-gerakan yang tepat, sasarannya adalah agar orang tersebut memiliki keterampilan fisik tertentu.
2. Kategori efektif, meliputi perasaan, nilai dan sikap. Sasaran pelatihan dalam kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai sikap tertentu.
3. Kategori kognitif, meliputi proses intelektual seperti mengingat, memahami dan menganalisis. Sasaran pelatihan pada kategori ini adalah untuk membuat orang mempunyai pengetahuan dan keterampilan berpikir.

Metode Pelatihan

Menurut Sedarmayanti (2016) terdapat beberapa metode pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. *On The Job Training* yaitu Metode pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja. Metode *On The Job Training* terdiri dari 2 jenis yaitu *Informal On The Job* (Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri) dan *Formal On Teh Job* (Peserta mempunyai

pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya). *On The Job Training* meliputi:

- a. *Rotation Of Assignment/Job Rotation/Planned Progression* (pertukaran atau rotasi pekerjaan), Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun.
 - b. *Coaching and Counselling* (bimbingan dan penyuluhan), pelatihan Dilaksanakan dengan cara peserta harus melaksanakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli.
 - c. *Apprenticeship Training* (magang), Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mengetahui bagaimana cara melakukan suatu kegiatan.
 - d. *Demonstration and Example* (demonstarasi dan pemberian contoh), Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin.
2. *Off The Job Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/diluar tempat kerja, dan diluar waktu kerja reguler. *Off The Job Training* terdiri dari :
- a. *Simulation* (simulasi), Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. simulasi ini mengacu pada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih. Metode simulasi meliputi :
 - 1) *Case Study* (studi kasus), Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus ini digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi kasus dapat sederhana atau rumit.
 - 2) *Role Playing* (bermain peran), Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi atau kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan

pengetahuan/pengalaman.

- 3) *Business Game* (permainan peran dalam bisnis), Bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan.
- 4) *Vestibule* (pelatihan beranda), Metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan semi ahli. Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi, pelatihan ini biasanya dipakai untuk melatih teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis.
- 5) *Laboratory Training* (pelatihan dengan laboratorium), Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa kedalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan, dan mencoba sendiri tentang suatu kejadian/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih terkesan.
- 6) *Sensitivity Training* (pelatihan sensitivitas), Metode pelatihan sensitivitas adalah Metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan.
- 7) *Outbond/Widerness* (pelatihan alam terbuka), Metode pelatihan alam terbuka adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan program pengembangan manajemen dan eksekutif yang berlangsung

dialam terbuka yang meliputi pendakian gunung, pelayaran, arung jeram, sepeda gunung dll.

- b. *Presentation Information* (presentasi informasi), meliputi
- 1) *Lecture* (kuliah), Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum.
 - 2) *Conference* (konferensi/seminar), Koferensi dilakukan secara berkelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.
 - 3) *Programmed Instruction* (instruksi terprogram), instruksi terprogram adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Efectiveness* atau Efektivitas biaya
2. Materi progam yang dibutuhkan
3. Prinsip-prinsip pembelajaran
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

Sedangkan menurut Marwansyah (2016), Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia:

1. Dukungan dari manajemen puncak
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia
3. Perkembangan teknologi
4. Kompleksitas organisasi
5. Gaya belajar
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Proses Pelatihan

Pemberi kerja harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Menurut Gary Dessler (2015), model proses pelatihan lima langkah ADDIE, (*Analysis-Design-Develop-Implement-Evaluate*) atau analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan.
Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihan saat ini.

Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis ini akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja. Sedangkan analisis kebutuhan pelatihan saat ini kebanyakan upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Melakukan analisis kebutuhan saat ini lebih kompleks karena anda juga harus memastikan apakah pelatihan merupakan solusinya. Dalam tahapan ini terdapat beberapa analisis yang di lakukan antaranya :
 - a. Analisis tugas, studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk menentukan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Bagi analisis tugas deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah esensial. Keduanya menyebutkan tugas dan keterampilan spesifik dari pekerjaan tersebut, yang menjadi referensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan
 - b. Manajemen bakat, mengonsolidasikan, biasanya dalam dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi yang akan dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik.
 - c. Analisis kinerja, proses untuk memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus mengoreksi defisiensi tersebut melalui pelatihan atau cara lainnya.
2. Desain program pelatihan keseluruhan, merencanakan keseluruhan program pelatihan, mulai dari tujuan pelatihan, metode penyampaian, materi yang diberikan, evaluasi program.
3. Mengembangkan program, pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan dari program tersebut.
4. Implementasikan pelatihan, benar-benar melaksanakan program pelatihan, dengan menggunakan salah satu atau lebih metode pelatihan.

5. Evaluasi efektivitas mata pelajaran tersebut, suatu kegiatan untuk memastikan keberhasilan program pelatihan yang diukur dari reaksi peserta pelatihan, apakah yang dipelajari oleh peserta pelatihan dari program tersebut dan sejauh mana perilaku atau hasil *on the job* mereka berubah sebagai hasil dari program tersebut.

Selain itu pendapat lain tentang proses pelatihan yaitu sebagai berikut :

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*), Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu :
 - a. *Performance problem*, berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
 - b. *New system and technology*, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.
 - c. *Habitual training*, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja.
2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat menyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah :
 - a. mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan;
 - b. menetapkan metode yang paling tepat;
 - c. menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya;
 - d. memilih dari beraneka ragam media;
 - e. menetapkan isi;
 - f. mengidentifikasi alat-alat evaluasi;
 - g. menyusun urutan-urutan pelatihan.
3. Penerapan Pelatihan Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.
4. Evaluasi Pelatihan Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

Dimensi Dan Indikator Pelatihan

Dalam mengukur variabel pelatihan, penelitian mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Gary Dessler (2015), pelatihan dibagi menjadi 5 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur
Mengingatn pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kaulifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.
 - a. Kualifikasi/kompetensi yang memadai
 - b. Memotivasi peserta
 - c. Kebutuhan umpan balik.
2. Peserta pelatihan
Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.
 - a. Semangat mengikuti pelatihan
 - b. Keinginan untuk memperhatikan.
3. Metode
Metode pelatihan akan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.
 - a. Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan.
 - b. Kesesuaian metode dengan materi pelatihan.
4. Materi
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.
 - a. Menambah kemampuan
 - b. Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan
5. Tujuan pelatihan
Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.
 - a. Keterampilan peserta pelatihan.
 - b. Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

b. Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008).

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan (Silalahi, 2000).

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan karyawan, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan dapat teratasinya tantangan-tantangan (affirmative action) dan turnover karyawan, pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Pengembangan merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang di hadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Handoko, 2008).

Pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi (Simamora, 2006). Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menuaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksepsi posisi yang dijalani selama karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan karyawan.

Pengembangan mempunyai lingkup yang lebih luas. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pengembangan juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan dipekerjaan mereka yang dapat diakibatkan oleh teknologi baru, desain pekerjaan, pelanggan baru, atau pasar produk baru.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif dan efisien agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun bagi para karyawan melalui latihan dan pendidikan.

Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal (Hasibuan, 2007). Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (*training dan development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (human investment) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan mendapatkan laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya

manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Pengembangan pada umumnya lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan pelatihan. Lagi pula pengembangan lebih diarahkan untuk golongan manajer, sedangkan program pelatihan ditujukan untuk golongan non manajer. Meskipun keduanya ada perbedaan, namun perlu disadari bahwa baik latihan (*training*) maupun pengembangan (*development*) keduanya menekankan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam *human relations*.

Dari uraian di atas jelas, bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien. Sehingga untuk itu usaha pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan sangatlah diperlukan. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan: pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2004).

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Menurut Tohardi (2008) tujuan pengembangan adalah:

1. **Produktivitas.** Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill karyawan akan semakin baik.
2. **Efisiensi.** Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin kecil.
3. **Kerusakan.** Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. **Kecelakaan.** Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. **Pelayanan.** Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. **Moral.** Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. **Karier.** Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
8. **Konseptual.** Dengan pengembangan, manajer akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill dan managerial skill nya lebih baik.
9. **Kepemimpinan.** Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. **Balas Jasa.** Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
11. **Konsumen.** Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Topik 2

Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan secara umum merupakan sebuah proses untuk memberi contoh atau kegiatan dengan tujuan mempengaruhi yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada para pengikutnya sebagai cara untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi yang dibentuk tersebut.

Adapun pengertian kepemimpinan menurut para ahli sudah banyak dikemukakan, baik para ahli dari dalam maupun luar negeri. Beberapa ahli dari luar negeri yang terkenal seperti George R. Terry (1972), Jacobs dan Jacques (1990), Rauch dan Behling (1984), dan sebagainya telah mengemukakan pendapatnya mengenai kepemimpinan dan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Di Indonesia sendiri ada banyak tokoh yang berpendapat mengenai pengertian sikap kepemimpinan. Seperti Wahjosumidjo (1987) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sikap yang melekat pada pemimpin seperti kemampuan, kepribadian, serta kesanggupan untuk melakukan kegiatan sebagai pemimpin yang tidak terlepas dari posisinya sebagai pemimpin itu sendiri. Adapun pengertian kepemimpinan dalam organisasi merupakan sikap yang membutuhkan timbal balik dengan proses interaksi antara pemimpin, orang yang ia pimpin, serta situasi.

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya.

Menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam

menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2000) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
2. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
3. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.

4. Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
5. Memilikikepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidak percayaan.
6. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
7. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
2. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
3. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.
4. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
5. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

1. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
2. Mengiyakan semua saran.
3. Lambat dalam membuat keputusan.
4. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
5. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional atau the situational leadership theory adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku Situational Leader dan Ken Blanchard, pakar dan penulis The Minute Manager, yang kemudian menulis pula buku Management of Organizational Behavior.

Teori ini pada awalnya diintrodusir sebagai “Life Cycle Theory of Leadership”. Sampai kemudian pada pertengahan 1970an “Life Cycle Theory of Leadership” berganti dengan sebutan “Situational Leadership Theory”. Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey mengembangkan Situational Leadership Model dan Blanchard mengembangkan Situational Leadership Model II.

Hersey dan Blanchard terus bersepakat dengan teori aslinya hingga 1977. Ketika mereka sepakat untuk menjalankan pemahaman masing-masing pada akhir 1970-an, Hersey merubah nama dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan

situasional dan Blanchard menawarkan Teori Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang. Blanchard dan rekan-rekannya terus merevisi pendekatan situasional untuk mengelola orang, dan pada tahun 1985 diperkenalkan Kepemimpinan Situasional II (SLII).

Pada tahun 1979, Ken Blanchard mendirikan Blanchard Training & Development Inc, (kemudian menjadi The Ken Blanchard Companies) bersama-sama dengan istrinya Margie Blanchard dan dewan pendiri. Seiring waktu, kelompok ini membuat perubahan konsep dari teori kepemimpinan situasional awal pada beberapa bidang utama, termasuk penelitian dasar, gaya kepemimpinan, dan kontinum tingkat perkembangan individu.

Model penelitian kepemimpinan situasional II (SLII) mengakui penelitian yang ada dari teori kepemimpinan situasional dan merevisi konsep berdasarkan umpan balik dari klien, manajer, dan karya peneliti terkemuka pada bidang pengembangan kelompok. Kepemimpinan situasional menurut Harsey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut: Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu (Thoha, 1983).

Model ini didasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnosis bagi seorang manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat pada "Manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosis yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu". Apabila kemampuan motif serta kebutuhan bawahan sangat bervariasi, seorang pemimpin harus mempunyai kepekaan dan kemampuan mendiagnosis agar mampu membaca dan menerima perbedaan-perbedaan itu.

Manajer harus mampu mengidentifikasi isyarat-isyarat yang terjadi di lingkungannya tetapi kemampuan mendiagnosis belum cukup untuk berperilaku yang efektif. Manajer harus mampu untuk melakukan adaptasi kepemimpinan terhadap tuntutan lingkungan dimana dia memperagakan kepemimpinannya. Dimana seorang manajer harus mempunyai fleksibilitas yang bervariasi. Kebutuhan yang berbeda pada anak buah membuat dia harus diberlakukan berbeda pula, walaupun banyak praktisi yang menganggap tidak praktis kalau dalam setiap kali mengambil keputusan harus terlebih dahulu mempertimbangkan setiap variabel situasi.

Dasar model kepemimpinan situasional, adalah:

- a. Kadar bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin (perilaku tugas).
- b. Kadar dukungan sosio emosional yang disediakan oleh pemimpin (perilaku hubungan).

Tingkat kesiapan atau kematangan yang diperlihatkan oleh anggota dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka dalam mencapai tujuan tertentu. Konsep ini menjelaskan hubungan antara perilaku kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan anggota kelompok atau pengikutnya. Teori ini menekankan hubungan pemimpin dengan anggota hingga tercipta kepemimpinan yang efektif, karena anggota dapat menentukan keanggotaan pribadi yang dimiliki pemimpin.

Kematangan atau maturity adalah bukan kematangan secara psikologis melainkan menggambarkan kemauan dan kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas masing-masing termasuk tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut juga kemauan dan kemampuan mengarahkan diri sendiri. Jadi, variable kematangan yang dimaksud adalah kematangan dalam melaksanakan tugas masing-masing tidak berarti kematangan dalam segala hal.

Kematangan anak buah adalah kemampuan yang dimiliki oleh anak buah dalam menyelesaikan tugas dari pimpinan, termasuk didalamnya adalah keinginan atau motivasi mereka dalam menyelesaikan suatu tugas. Kematangan individu dalam teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard dibedakan dalam 4 kategori kematangan yang masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan sebagai berikut:

M1: Tingkat kematangan anggota rendah

Ciri-cirinya : adalah anggota tidak mampu dan tidak mau melaksanakan tugas, Maksudnya: kemampuan anggota dalam melaksanakan tugas rendah dan anggota tersebut juga tidak mau bertanggung jawab.

Penyebabnya: tugas dan jabatan yang dijabat memang jauh dari kemampuan, kurang mengerti apa kaitan antara tugas dan tujuan organisasi, mempunyai sesuatu yang diharapkan tetapi tidak sesuai dengan ketersediaan dalam organisasi.

M2: Tingkat kematangan anggota rendah ke Sedang atau Moderat Rendah

Ciri-cirinya: anggota tidak mampu melaksanakan tapi mau bertanggung jawab, yaitu walaupun kemampuan dalam melaksanakan tugasnya rendah tetapi memiliki rasa tanggung jawab sehingga ada upaya untuk berprestasi. Mereka yakin akan pentingnya tugas dan tahu pasti tujuan yang ingin dicapai.

Penyebabnya : anggota belum berpengalaman atau belum mengikuti pelatihan dan pendidikan tetapi memiliki motivasi tinggi, menduduki jabatan baru dimana semangat tinggi tetapi bidangnya baru dan selalu berupaya mencapai prestasi, punya harapan yang sesuai dengan ketersediaan yang ada dalam organisasi.

M3: Tingkat kematangan anggota sedang ke tinggi atau moderat tinggi.

Ciri-cirinya: anggota mampu melaksanakan tetapi tidak mau. Yaitu mereka yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas tetapi karena suatu hal tidak yakin akan keberhasilan sehingga tugas tersebut tidak dilaksanakan.

Penyebabnya : anggota merasa kecewa atau prustasi misalnya: baru saja mengalami alih tugas dan tidak puas dengan penempatan yang baru.

M4: Tingkat Kematangan Anggota Tinggi

Ciri-cirinya: anggota mau dan mampu, yaitu : mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas ataupun memecahkan masalah dan punya motivasi tinggi serta besar tanggungjawabnya. Mereka adalah yang berpengalaman dan punya kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Mereka mendapat kepuasan atas prestasinya dan yakin akan selalu berhasil.

Merujuk pada tingkat kematangan masing-masing kelompok atau anggota kelompok, maka perilaku kepemimpinan harus disesuaikan demi tercapainya efektifitas kepemimpinan berdasarkan analisis pemimpin terhadap tingkat kematangan anggota, digunakan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Terdapat beberapa kombinasi perilaku kepemimpinan yang merujuk pada kematangan yaitu :

Tingkat Kematangan	Perilaku kepemimpinan
Rendah (M-1) : Tidak mau dan tidak mampu	Instruksi (S-1) : Tinggi tugas dan rendah hubungan.
Rendah ke sedang atau moderat rendah (M-2) : Tidak Mampu tapi mau	Konsultasi (S-2) : Tinggi tugas dan tinggi hubungan.
Sedang ke tinggi atau moderat tinggi (M-3) : Mampu tapi tidak mau	Partisipasi (S-3) : Rendah tugas dan tinggi hubungan
Tinggi (M-4) : Mau dan mampu	Delegasi (S-4) : Rendah tugas dan rendah hubungan.

Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda-beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap-tiap individu harus berbeda-beda tergantung kematangannya. Masing-masing punya perbedaan tingkat kematangan.

Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, ini berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah.

Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

- **Intruksi** adalah untuk pengikut yang rendah kematangannya, orang yang tidak mampu dan mau memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. bawahan seperti ini masih sangat memerlukan pengarahan dan dukungan, masih perlu bimbingan dari atasan tentang bagaimana, kapan dan dimana mereka dapat melaksakanya tanggung jawab atau tugasnya.
- **Konsultasi** adalah untuk tingkat kematangan rendah ke sedang, orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Pimpinan atau pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah (*two way communications*), yaitu untuk membantu bawahan dalam meningkatkan motivasi kerjanya.
- **Partisipasi** adalah bagi tingkat kematangan dari sedang kerendah, orang-orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan. Untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, dalam hal ini pemimpin harus aktif membuka komunikasi dua arah dan mendengarkan apa yang diinginkan oleh bawahan.
- **Delegasi** adalah bagi tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang pada tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dalam hal ini pemimpin tidak perlu banyak memberikan dukungan maupun pengarahan, karena dianggap bawahan sudah mengetahui bagaimana, kapan dan dimana mereka harus melaksanakan tugas atau tanggung jawabnya (Thoha, 1983).



Gambar 1 Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard



Topik 3

Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif atau hal yang menimbulkan dorongan. Sedangkan definisi motivasi kerja dari beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Stephen P. Robbins dan Mary Counter, menyatakan bahwa;

“Motivation is the willingness to expend high levels of effort for the purpose of the organization, which is conditioned by the ability of an effort to meet individual needs.”

Dari pengertian tersebut menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

George R. dan Leslie W. Mengatakan bahwa motivasi adalah

“.....getting a person to exert a high degree of effort”

Dari pengertian tersebut menyatakan bahwa motivasi membuat seseorang bekerja lebih berprestasi)

Hamzah B. Uno (2012) yang menyatakan;

“Motivasi Kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang, besar kecilnya pengaruh motivasi kerja pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Untuk melaksanakan motivasi yang baik, manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2010) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode langsung (*direct motivation*) adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya, jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan

pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktifitas kerja meningkat.

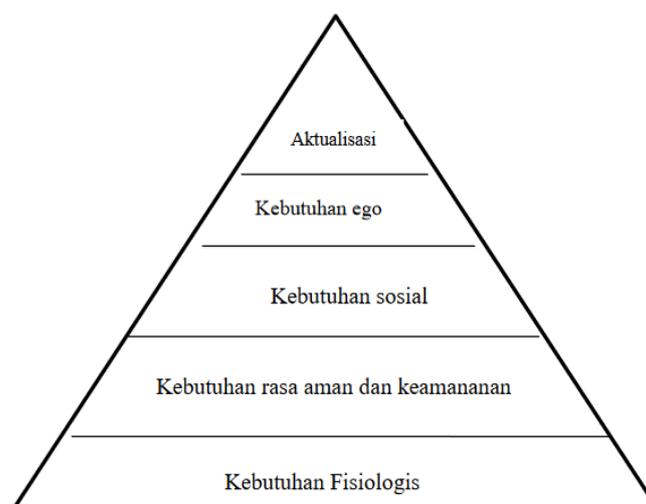
Teori-teori motivasi kerja

a. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman di deskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menajahi,kebutuha estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan:kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).



Gambar 2 Hirarki Kebutuhan Maslow

b. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*)

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

c. Teori Herzberg

Teori motivasi–Higiene dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.

b. Faktor higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan

Menurut Siagian (2011) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu:

1. Karakteristik Biografi yang meliputi:

a. Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dan tingkat kedewasaan teknis yaitu keterampilan tugas.

b. Jenis kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

c. Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah.

d. Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

e. Masa kerja, dalam organisasi perlu diketahui masa kerja seseorang karena masa kerja seseorang merupakan satu indikator kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi organisasional seperti: produktivitas kerja dan

daftar kehadiran. Karena semakin lama seorang bekerja ada kemungkinan untuk mereka mangkir atau tidak masuk kerja disebabkan karena kejenuhan.

2. Kepribadian Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi

prestasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitar akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor-faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat. 4. Kemampuan belajar Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan dan perubahan dalam tindakan.

Referensi:

Andrew E. Sikula. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga

Garry Dessler. (2008). *Human Resource Management Edisi sebelas*. New Jersey: Pearson Education, Inc

Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPF

Hasibuan, Malayu, SP. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Rivai, Veithzal. (2014). *Evaluasi Kinerja*. Bandung: Refika Utama

Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika. Aditama Eresco.

Sondang Siagian. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan 15. Jakarta : Bumi Aksara

Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media



Universitas
Esa Unggul