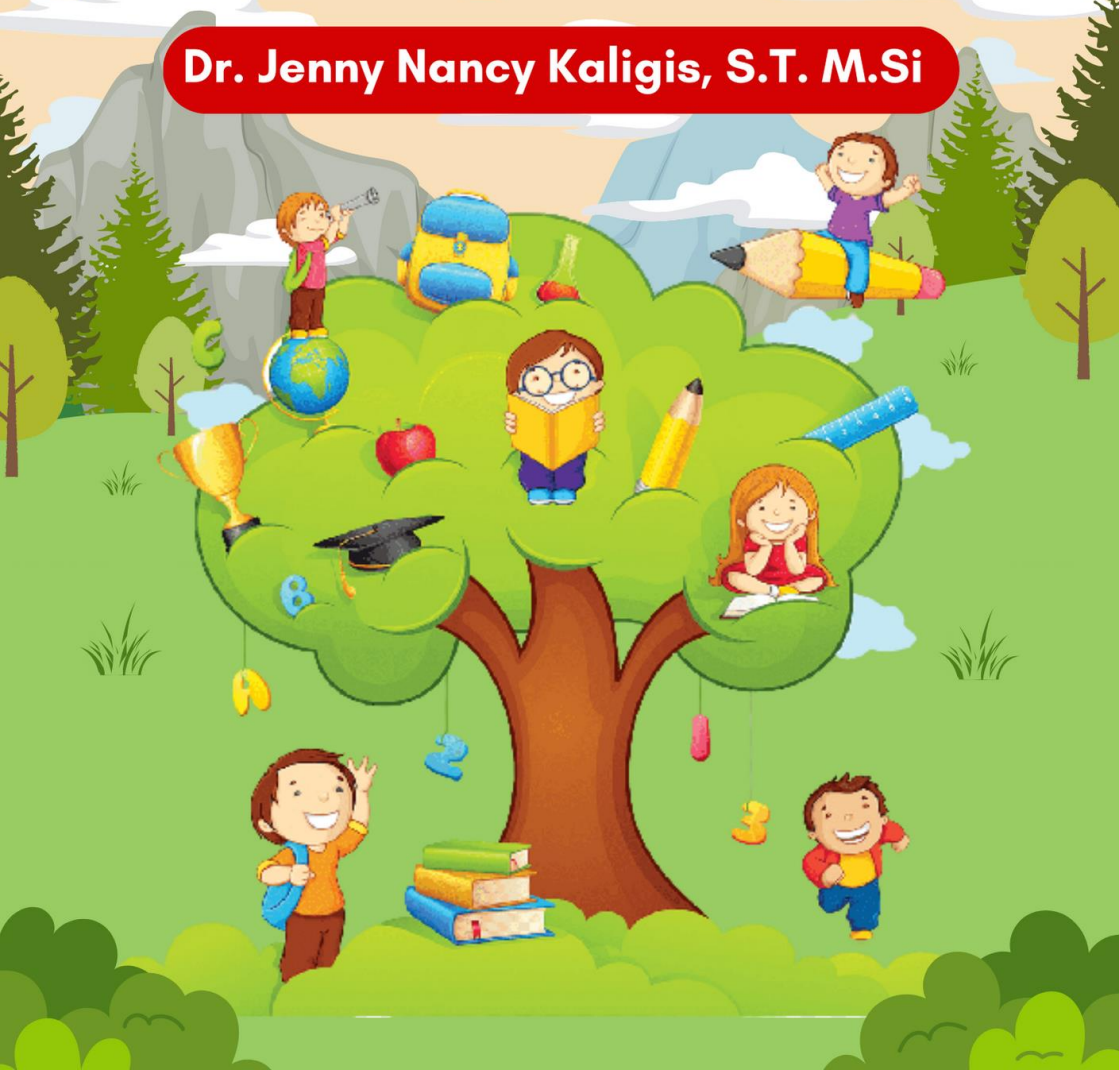


# KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Jenny Nancy Kaligis, S.T. M.Si



# **KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Jenny Nancy Kaligis, S.T. M.Si



2021

---

# KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

ix + 187 hlm.; 14 x 20 cm

---

**ISBN: 978-623-09-3200-7**

**Penulis** : Jenny Nancy Kaligis  
**Tata Letak** : Fidya Arie Pratama  
**Desain Sampul** : Farhan Saefullah  
**Cetakan 1** : Desember 2021

Copyright © 2021 by Penerbit PT Arr rad Pratama  
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau  
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara  
elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy,  
merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa  
izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

## **Isi di luar tanggung jawab percetakan**

Penerbit PT Arr Rad Pratama  
Anggota IKAPI  
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia  
45151 Cirebon Telp. 085724676697  
e-mail: ptarradpratama@gmail.com  
Web : <https://arradpratama.com/>

# KATA PENGANTAR

Puji syukur panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus Buku Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia telah sampai ke tangan para pembaca. Buku ini menyajikan informasi yang utuh dan menyeluruh tentang aspek kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia, yang keberhasilannya tidak terlepas dari peran para pemimpin dan segala sumber daya yang berperan dalam suatu organisasi. Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (*to lead*) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat

lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga

Kepemimpinan adalah sebuah objek kajian yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah kepemimpinan sering digunakan dalam mengkonotasikan sebuah citra individu yang kuat dan dinamis bagi orang – orang yang berhasil memimpin di sebuah bidang, baik bidang kemiliteran, perusahaan atau memimpin sebuah negara. Jika kita meninjau perjalanan sejarah, Indonesia misalnya maka akan banyak kita temui peran – peran pemimpin dalam perjalanan sejarahnya. Baik itu peran sebagai orang yang dianggap berjasa, maupun perannya sebagai orang yang dipersalahkan dalam sebuah peristiwa penting dalam sejarah.

Buku Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini berisi VI Bab dimana Bab I membahas tentang Pemimpin Dan Kepemimpinan; Bab II membahas tentang Pemimpin Formal Dan Non Formal, Bab III membahas tentang Gaya Kepemimpinan, Bab IV membahas tentang Unsur-Unsur Kepemimpinan, Bab V membahas tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Bab VI membahas tentang Pengembangan Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.

Kehadiran buku ini dapat menambah wahana perpustakaan yang ada dan dapat dijadikan informasi serta menambah wawasan dan pemahaman tentang supervisi pendidikan. Demikianlah yang dapat disampaikan; selamat membaca buku yang menarik ini, dan ucapan terima kasih kepada para penulis dan juga kepada para pembaca, selamat dan sukses.

Tondano, Desember 2021

Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	Vi
BAB I PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN	1
A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	1
B. Pendekatan Studi Kepemimpinan	5
1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat/Ciri-Ciri ( <i>Threats</i> )	5
2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku ( <i>Behavior</i> )	6
3. Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional	8
C. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan	12
BAB II PEMIMPIN FORMAL DAN NON FORMAL	14
A. Pemimpin Formal	14
B. Pemimpin Nonformal	16
C. Perbedaan Pemimpin Formal dan Nonformal	18
BAB III GAYA KEPEMIMPINAN	21
A. Pengertian Gaya Kepemimpinan	21
B. Gaya Kepemimpinan Otokratis	26
C. Gaya Kepemimpinan Demokratis	31
D. Gaya Kepemimpinan Birokrasi	37
E. Gaya Kepemimpinan Karismatik	47
F. Gaya Kepemimpinan Situasional	53
G. Gaya Kepemimpinan Inovatif	58

H. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	64
I. Gaya Kepemimpinan Transformasional	67
J. Gaya Kepemimpinan Transaksional	68
K. Gaya Kepemimpinan Delegatif ( <i>Laissez Faire</i> )	73
<b>BAB IV UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN</b>	76
A. Unsur Internal Kepemimpinan	76
1. Bakat	76
2. Kepedulian Sosial	77
3. Pemikiran	77
B. Unsur Eksternal Kepemimpinan	77
1. Pengaruh Keluarga	77
2. Pendidikan	78
3. Minat	78
<b>BAB V PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	79
A. Pengembangan Sumber Daya Manusia	79
1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia	79
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	80
3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia	83
4. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	87
5. Tujuan Motivasi	88
B. Tinjauan Tentang Kinerja	89
1. Definisi Kinerja	89
2. Penilaian Kinerja	89
3. Mengukur Kinerja Karyawan	90
4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	92
5. Dasar Hukum Penilaian Kinerja	93



<b>BAB VI PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	96
<b>A. Pentingnya Pengembangan</b>	96
1. Tujuan Pengembangan	98
2. Proses Pengembangan Karyawan	100
<b>B. Konsep Pemberdayaan</b>	107
1. Batasan Pemberdayaan ( <i>Empowerment</i> )	113
2. Keterkaitan Pemberdayaan	115
3. Pemberdayaan SDM	116
4. Aspek-aspek komponen Pemberdayaan SDM	123
5. Perencanaan Pemberdayaan SDM	126
<b>C. Pengembangan Kompetensi SDM</b>	130
1. Strategi Pemberdayaan SDM	133
2. Kapasitas SDM	136
3. Cara Pemberdayaan SDM	137
4. Pemberdayaan Melalui Pelatihan	140
<b>D. Strategi Pemberdayaan SDM</b>	141
1. Pengembangan SDM dengan Latihan	146
2. Latihan Pegawai Negeri Sipil	151
3. Latihan Kejuruan	153
4. Latihan Keahlian	154
5. Latihan Kerja	154
6. Tujuan Pelatihan	158
7. Sistem Latihan	159
8. Azas Pelatihan	160
9. Sifat-Sifat Pelatihan	162
10. Scope Peserta Pelatihan	162
11. Pendekatan Peserta Pelatihan	163

E. Pelaksanaan Pelatihan Kinerja	163
1. Program Pelatihan Institusional	163
2. Program Latihan Non Institusional	164
3. <i>Mobile Training Unit (MTU)</i>	164
F. Dasar Penyusunan Proposal Latihan	176
DAFTAR PUSTAKA	185



# BAB I

## PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

### A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* (*to lead*) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga.

Secara etimologi telah banyak konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli tentang pengertian pemimpin dan kepemimpinan. Diantaranya Alan C. Filley dalam kutipan Moefitje W (1987) merumuskan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut: kepemimpinan adalah proses seseorang menggunakan pengaruh kemasyarakatannya, terhadap para anggota suatu kelompok lainnya (*leadership is a process where by one person exert social influence over the member of the group*). Sedangkan pemimpin adalah seorang dengan daya kekuatannya terhadap orang lain melakukan wewenang untuk tujuan mempengaruhi tatalaku mereka (*a leader is a person with power over other who exercise this power for the purpose of influencing their behaviour*).

Sedangkan Kartini Kartono (1992) memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan itu sifat spesifik, khas diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan serta pas dengan situasi zamannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa yang disebut dengan pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu. Kepemimpinan tersebut terjadi jika di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).
2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrama organisasi, yaitu manakala seorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan.

Kepemimpinan adalah sebuah objek kajian yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah kepemimpinan sering digunakan dalam mengkonotasikan sebuah citra individu yang kuat dan dinamis bagi orang – orang yang berhasil memimpin di sebuah bidang, baik bidang kemiliteran, perusahaan atau memimpin sebuah negara. Jika kita meninjau perjalanan sejarah, Indonesia misalnya maka akan banyak kita temui peran – peran pemimpin dalam perjalanan sejarahnya. Baik itu peran sebagai orang yang dianggap berjasa, maupun perannya sebagai orang yang dipersalahkan dalam sebuah peristiwa penting dalam sejarah. Ada banyak defenisi mengenai kepemimpinan yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan. Misalnya saja Gardner (1990) mendefenisikan “*leadership is the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers*”. Dalam hal ini gardner menjadikan proses persuasive dan keteladanan menjadi kunci dari sebuah kepemimpinan. Sementara Gary Yukl (2010) mengemukakan defenisi kepemimpinan sebagai berikut “ *leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective effortsto accomplish share objectives*” Sedangkan menurut Tannebaum dkk (1961) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh komunikasi langsung antar pribadi dalam situasi tertentu untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan menurut Shared Goal dkk (1957) bahwa kepeminpinan adalah sikap pribadi yang ditampilkan oleh seseorang dalam memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan merupakan bentuk diri (sikap) yang memiliki pengaruh terhadap aktivitas yang dilakukannya sehingga orang yang diaturnya (bawahan) dapat memahami dalam kaitannya mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan tentunya berbeda dengan manajemen, menurut wikipedia bahwa manajemen berasal dari bahasa Prancis Kuno *menagement* yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dari pemahaman tersebut jelas bahwa manajemen mengedepankan pada seni (*taste*) yang memungkinkan orang untuk bertindak sedangkan kepemimpinan mengedepankan pada pengaruh yang memotivasi orang untuk bertindak.

Dari beberapa penjelasan kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sikap pribadi yang kuat, dinamis dan memiliki pengaruh yang luas dalam aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Apabila dihubungkan dengan manajemen maka **kepemimpinan** tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan. Munir (1988) menyebut dengan kepemimpinan dalam organisasi kerja atau kepemimpinan manajemen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, menurut Siagian (1988) menyatakan bahwa: ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui

pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

## B. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendekatan mengenai kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan dalam menjelaskan apa yang sebenarnya membuat seorang pemimpin dalam kepemimpinannya itu efektif.

Marwah Asri dan Suprihantio (1986) mengemukakan tiga pendekatan dalam kepemimpinan, adalah :

1. *Traits*, cara pendekatan terhadap sifat-sifat pemimpin (sifat kepemimpinan telah ada sejak lahir), tidak bisa dipelajari.
2. *Behavior*, cara pendekatan dengan melihat perilaku (mempelajari apa yang dilakukan oleh perilaku yang aktif), bisa dipelajari.
3. *Contingency*, cara pendekatan dengan melihat situasi.
4. Adapun penjelasan ketiga bentuk pendekatan di atas diuraikan secara singkat sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat/Ciri-Ciri (*Traits*)

Teori ini memandang bahwa **kepemimpinan** merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan yang tampak, berlaku universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif dalam keadaan apapun. Sifat-sifat bawaan yang ideal diinginkan dalam diri



seorang pemimpin mencakup tentang pandangan, pengetahuan, kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme dan lain-lain.

Keberhasilan **kepemimpinan** tertentu, yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol dibandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya. Namun dalam kenyataannya, tidak satupun pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat-sifat ideal secara sempurna. Sehingga menurut kebanyakan ahli menyatakan bahwa pendekatan sifat boleh jadi menarik, tetapi sama sekali tidak efisien untuk mengidentifikasi dan memprediksikan potensi kepemimpinan.

## 2. **Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavior*)**

Pendekatan dengan teori perilaku mencoba untuk melihat dan menemukan bagaimana perilaku para pimpinan yang efektif, bagaimana mereka melakukan pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi atau hukum dan lain sebagainya.

Melalui pendekatan ini diharapkan memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, yaitu dengan mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh pemimpin, sehingga dengan demikian dapat mempersiapkan orang-orang untuk menjadi **pemimpin** melalui pelatihan kepemimpinan. Telah banyak penelitian yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan perilaku dan menghasilkan berbagai gaya kepemimpinan. Penelitian tersebut antara lain:

**a. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio**

Studi ini didasarkan pada pemikiran dasar bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya terlihat pada dua jenis perilaku. Pertama; sejauhmana seorang pemimpin memberikan penekanan pada peranannya selaku pemrakarsa struktur tugas yang akan dilaksanakan bawahannya. Kedua; sampai sejauh mana dan dalam bentuk apa seorang pemimpin memberikan perhatian kepada bawahannya. Hasil dari penelitian ini ditemukan dua dimensi utama yang selalu muncul yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*).

**b. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan**

Studi ini dilakukan oleh Pusat Survei Universitas Michigan pada tahun 1947. Studi ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip yang mempengaruhi produktivitas kelompok kerja dan kepuasan anggota kelompok atas dasar partisipasi yang mereka berikan. Hasil dari studi ini menemukan adanya perilaku kelompok pemimpin yang berorientasi pada bawahannya (*employee oriented*) dan perilaku kelompok pemimpin yang berorientasi kepada pekerjaan (*job oriented*).

**c. Sikap Kepemimpinan “*Managerial Grid*”**

Pendekatan perilaku kepemimpinan manajerial grid ini dikembangkan oleh Robert R. Blake dan James S. Mouton. Dalam pendekatan ini dikenal ada dua macam perilaku pimpinan yaitu perilaku pimpinan yang berorientasi pada produksi (*concern for production*) dan perilaku yang berorientasi pada orang (*concern for people*).

### 3. Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional

Pendekatan dengan teori situasional ini menyatakan bahwa menjadi pemimpin yang efektif itu sangat dipengaruhi oleh beraneka ragamnya faktor situasi organisasional yang dihadapi. Sutarto (1995) mengangkat beberapa faktor situasional yang ditemukan berpengaruh pada gaya kepemimpinan yaitu : berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan antara lain: sifat pribadi sesama pemimpin; struktur organisasi; tujuan organisasi; kegiatan yang dilakukan; motivasi kerja; harapan pemimpin maupun bawahan; adat, tradisi, kebiasaan, budaya, lingkungan kerja; tingkat pendidikan pemimpin maupun bawahan; lokasi perusahaan/organisasi; kebijaksanaan atasan; teknologi; peraturan perundang-undangan yang berlaku; ekonomi, politik, keamanan yang sedang berlangsung di sekitarnya.

Dengan pendekatan situasional ini, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk “[membaca](#)” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar cocok/sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi.

Kepemimpinan situasional menurut Blanchard seperti dalam kutipan Toha (1994) adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini:

- a) Jumlah penduduk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan (perilaku tugas/ pengarahan).
- b) Jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan (perilaku hubungan/dukungan).
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan pengikut/bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti yang dikemukakan di atas, akan tetapi dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahan saja. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat dua hal yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan; sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, memberitahukan dan menetapkan apa dan bagaimana serta peranan yang seharusnya dikerjakan atau dilaksanakan oleh pengikut, melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pimpinan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya: mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan interaksi dan melibatkan bawahan dalam keputusan.

Perpaduan atau kombinasi dari kedua perilaku utama dari pimpinan ini menghasilkan 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan, keempat gaya kepemimpinan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Gaya 1/(G1) = Instruksi seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan (dalam perilaku tugas) dan sedikit dukungan (dalam perilaku hubungan). Pimpinan memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan para pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dan dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahukan mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan tugas.

Gaya 2/(G2) = Konsultasi; pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan

dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi pemimpin masih harus tetap memberikan pengawasan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Telah melakukan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan.

Gaya 3/(G3) = Partisipasi; **pemimpin** menekankan pada banyaknya memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para bawahan saling tukar menukar ide/ gagasan dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Komunikasi lebih ditingkatkan dan peranan pemimpin secara aktif mendengar. Hal ini wajar karena bawahan/pengikut telah memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

Gaya 4/(G4) = Delegasi; perilaku pemimpin yang memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan secara keseluruhan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Sehingga bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

Salah satu dasar dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Kematangan (*maturity*) bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan

perilakunya. Sesuai yang ditulis oleh Sutarto (1995) bahwa “mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu *job maturity* (kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan) sedangkan kematangan jiwa berhubungan dengan *willingnes* (kemauan).

Selanjutnya Sutarto (1995) menyatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi empat tingkat serta hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, yaitu

- 1) Tingkat kematangan rendah (M1), dengan ciri : tidak mampu dan tidak mau atau tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mempengaruhi perilaku pada bawahan pada tingkat ini adalah G 1 atau gaya kepemimpinan instruksi.
- 2) Tingkat kematangan rendah ke tingkat kematangan madya (M2), dengan ciri; tidak mampu tetapi tidak mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi atau G2.
- 3) Tingkat kematangan madya ke tingkat kematangan tinggi (M3), dengan dicirikan; mampu tetapi tidak mau atau tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang tepat digunakan adalah partisipasi atau O3.
- 4) 4.Tingkat kematangan tinggi (M) dengan ciri; mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi atau O4 menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempe-ngaruhi tingkat perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

Keempat gaya kepemimpinanan diatas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal iui sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi

lainnya juga turut berpengaruh, antara lain waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat, dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel diatas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

### **C. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan**

Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Selanjutnya dipaparkan beberapa pendapat dari beberapa penulis tentang tugas dan fungsi kepemimpinan antara lain Kartini Kartono (1992) menyatakan : fungsi kepemimpinan ialah : Memadu, menuntun, memimpin, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, dan membawa para pengikutnya ke sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif materiil dapat berupa : uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, jaminan pensiun fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain. Juga dapat berbentuk insentif sosial seperti: promosi jabatan, status sosial yang tinggi, martabat diri, prestise sosial, respek dan lain-lain.

Selanjutnya pendapat Siagian (1988) menyatakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar organisasi
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
4. Mediator yang handal, khusus dalam hubungan kedalam, terutama mengenai situasi konflik
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Dengan menelaah pendapat di atas tentang fungsi dan tugas pemimpin dapatlah dinyatakan bahwa keberhasilan organisasi atau perusahaan juga sangat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Salah satu tugas dan fungsi pemimpin yang sangat strategis adalah “memberikan motivasi kerja kepada karyawan/bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan produktif dalam usaha mencapai tujuan organisasi.”



## BAB II

# PEMIMPIN FORMAL DAN NON FORMAL

### A. Pemimpin Formal

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.

Pola kepemimpinan formal terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarki dalam suatu organisasi. Kepemimpinan formal tidak secara otomatis merupakan jaminan akan diterima menjadi kepemimpinan yang “sebenarnya” oleh bawahan. Penerimaan atas pimpinan formal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi apakah kepemimpinan formal tersebut sekaligus menjadi kepemimpinan nyata. Kepemimpinan formal sering juga disebut dengan istilah headship.

Pemimpin formal adalah pemimpin yang dipilih melalui mekanisme organisasi yang formal. Keberadaan pemimpin formal biasanya diangkat secara resmi dalam jabatan kepemimpinan, diatur dalam organisasi yang memiliki aturan dasar, tergambar dalam suatu bagan struktur organisasi. Pemimpin formal memiliki legitimasi yang jelas dan berstatus resmi dengan batas-batas kewenangan tertentu. Dengan kata lain pemimpin formal adalah orang yang menjadi pemimpin karena legalitasnya. Misalnya, karena ia terpilih secara sah melalui pemilu atau kongres atau muktamar atau kegiatan pemilihan lain. yang bersangkutan telah

memenuhi semua peraturan yang ada. Pemimpin formal sering dikenal dengan sebutan kepala.

Pemimpin formal pada umumnya berada pada lembaga formal juga, dan keputusan pengangkatannya sebagai pemimpin berdasarkan surat keputusan yang formal. Seorang pemimpin formal bisa saja hanyalah seorang kepala yang memiliki wewenang sah berdasarkan ketentuan formal untuk mengelola anggotanya atau dalam organisasi memiliki wewenang untuk membawahi dan memberi perintah pada bawahannya.

Ciri-ciri pemimpin formal antara lain :

1. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
2. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa persyaratan formal terlebih dahulu.
3. Ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya. Karena itu dia selalu memiliki atasan/superiors.
4. Dia mendapatkan balas jasa materiil dan immaterial tertentu, serta emolument (keuntungan ekstra, penghasilan sampingan) lainnya.
5. Dia bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
6. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia akan dikenai sanksi dan hukuman.

Menurut Dr. Nanang Fattah (2006 : 88) bahwa pemimpin formal adalah pemimpin yang bersandar pada wewenang formal. Wewenang tersebut berasal dari lembaga/instansi yang memberikan kekuasaan secara legal dan diakui keberadaannya,

sehingga bawahan dalam hal ini menerima atau tidak menerima harus mengikutinya.

Selama menjabat kepemimpinan, dia diberi kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan policy, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan control, menetapkan sasaran organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan penting lainnya. Contoh dari pemimpin formal antara lain adalah: Kepala Dinas Pendidikan, Rektor, dan Kepala Sekolah.

## **B. Pemimpin Nonformal**

Pemimpin nonformal ialah, orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki sejumlah kualitas unggul, dia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

### **Ciri-ciri pemimpin nonformal antara lain ialah:**

1. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas sebagai pemimpin.
2. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok yang bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
3. Dia tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
4. Biasanya tidak mendapatkan imbalan balas jasa, atau imbalan jasa itu diberikan secara sukarela.

5. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan. Dia tidak perlu memenuhi persyaratan formal tertentu.
6. Apabila dia melakukan kesalahan, dia tidak dapat dihukum; hanya saja respek orang terhadap dirinya jadi berkurang, pribadinya tidak diakui, atau dia ditinggalkan oleh massanya.

Pengaruh pemimpin-pemimpin nonformal ini mempunyai segi positif, namun juga ada segi negatif sifatnya; demikian pula peranan sosialnya di tengah masyarakat. Peranan sosialnya dalam memberikan pengaruh berupa sugesti, larangan, dan dukungan kepada masyarakat luas untuk menggerakkan atau berbuat sesuatu. Besarnya peranan itu tergantung pada besar-kecilnya dampak sosial yang disebabkan oleh kepemimpinannya, serta tinggi-rendahnya status sosial yang diperolehnya. Dan status sosial ini pada umumnya dicapai karena beberapa faktor di bawah ini:

- a. Keturunan; misalnya keturunan bangsawan (darah biru), pendeta “linuwih”, keluarga kaya raya, rakyat jelata, dan lain-lain.
- b. Karena ia memiliki kekayaan berlimpah-ruah yang dicapainya sendiri.
- c. Taraf pendidikan yang lebih tinggi dibanding dengan orang lain.
- d. Pengalaman hidup yang lebih banyak, sehingga dia memiliki kualitas dan keterampilan teknis tertentu.
- e. Memiliki sifat-sifat karismatik dan ciri-ciri herediter (menurun secara genetik) unggul lainnya.
- f. Jasa-jasa yang telah diberikan kepada masyarakat. Jadi ada partisipasi sosial yang tinggi, dan fungsinya dapat

mempengaruhi serta menggerakkan massa rakyat (function utility).

### C. Perbedaan Pemimpin Formal dan Nonformal

Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa baik pemimpin formal maupun yang nonformal itu dapat menduduki jabatan kepemimpinannya disebabkan oleh faktor-faktor di bawah ini:

1. Penunjukan dan penetapan dari atasan.
2. Karena warisan kedudukan yang berlangsung turun-temurun.
3. Karena dipilih oleh pengikut dan para pendukungnya.
4. Karena pengakuan tidak resmi dari bawahan.
5. Karena kelebihanannya memiliki beberapa kualitas pribadi.
6. Karena tuntutan situasi – kondisi atau kebutuhan zaman.

Adapun perbedaan kualifikasi pemimpin formal dengan pemimpin nonformal antara lain :

1. Pemimpin formal harus memiliki kemampuan manajerial untuk menjalankan tugasnya sedang pemimpin nonformal tidak begitu dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial. Hal ini dikarenakan perbedaan wilayah kerja dan wewenang masing-masing yang jelas berbeda.
2. Pemimpin formal dituntut untuk menyelesaikan pencapaian target organisasi/lembaga yang mengangkatnya sehingga harus merencanakan, mengatur, melaksanakan dan mengontrol kerja-kerja organisasi sedang pemimpin nonformal tidak ada tuntutan untuk

memenuhi target-target tertentu karena ia tidak diangkat oleh institusi tertentu.

3. Pemimpin formal disyaratkan memiliki kualifikasi pendidikan formal sampai batas tertentu, misalnya untuk bisa menjadi kepala sekolah minimal berpendidikan S1, untuk menjadi pimpinan parpol minimal berijazah SM4 dan seterusnya. Berbeda dengan pemimpin nonformal yang tidak ada syarat akademik. Karena pemimpin nonformal diangkat secara alamiah oleh masyarakat karena kepercayaan masyarakat terhadapnya.
4. Pemimpin formal harus menguasai pengetahuan khusus ataupun keterampilan teknis sesuai bidang yang dipimpinya, sebagai contoh seorang kepala dinas pertanian dia harus memiliki pengetahuan tentang pertanian, kepala sekolah harus memiliki keterampilan membuat perangkat pembelajaran dan seterusnya. Sedangkan pemimpin nonformal dia tidak ada tuntutan untuk menguasai pengetahuan khusus. Jika ia memiliki itu bukan sebagai persyaratan sebelum menjadi pemimpin nonformal.
5. Pemimpin formal dituntut untuk berpenampilan baik, misalnya harus berdasi, berseragam, dan memakai atribut tertentu. Hal ini sangat berlawanan dengan pemimpin nonformal yang tidak mengutamakan penampilan. Tidak semua pemimpin formal memiliki kewibawaan yang membuat segan anak buahnya karena pemimpin formal diangkat berdasarkan kriteria organisasi/lembaga bukan karena wibawanya di hadapan anggota. Hal inilah yang menyebabkan banyak pemimpin formal yang diturunkan paksa oleh anggotanya bahkan dengan kekerasan. Hal serupa sangat jarang terjadi pada pemimpin nonformal,

karena keberadaan pemimpin nonformal adalah muncul dari suara masyarakat yang menghendaki tampilnya sosok pemimpin yang menjadi panutan mereka. Orang yang menjadi pemimpin nonformal biasanya memiliki wibawa dan kharisma atau daya tarik yang tinggi di hadapan pengikutnya

Secara terperinci perbedaan pemimpin formal dan nonformal adalah sebagai berikut :

NO	KRITERIA	PEMIMPIN FORMAL	PEMIMPIN NONFORMAL
1	Kemampuan manajerial	Harus memiliki (mampu menjalankan fungsi manajemen)	Menjalankan dalam batas tertentu
2	Berpendidikan formal	disyaratkan	Tidak disyaratkan
3	Kemampuan khusus/Ketrampilan teknis	Dituntut untuk memiliki	Tidak harus memiliki
4	Penampilan baik	Dituntut untuk berpenampilan baik	Tidak mengutamakan penampilan
5	Senang bekerja sama	Harus bisa bekerja sama dengan tim	Menjalankan fungsi kepemimpinan sendiri
6	Kharisma	Tidak semua memiliki	Memiliki kharisma tinggi
7	Konsistensi	Kondisional	Kebanyakan konsisten dengan prinsip-prinsip yang diperjuangkan
8	Mengutamakan kepentingan umum	Situasional	Memperjuangkan kepentingan umum
9	Berakhlak mulia	Normatif	Substantif

# BAB III

## GAYA KEPEMIMPINAN

### A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai dan dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan. Literatur yang membahas tentang kepemimpinan sangat banyak, bahkan ada beberapa yang bertolak belakang sehingga untuk menjelaskan “apa yang membuat pemimpin itu efektif?” ada beberapa pendekatan. Adapun gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan berdasarkan sifat. Salah satu pendekatan yang paling awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan berdasarkan sifat atau ciri. Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai dan ketrampilan. Adapun gaya kepemimpinan berdasarkan sifat diantaranya yaitu:
  1. Gaya kepemimpinan karismatik, kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin, serta bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan.
  2. Gaya kepemimpinan amanah, ada ungkapan yang menarik bahwa “kekuasaan itu amanah, karena itu harus dilaksanakan dengan penuh amanah”, maka ungkapan ini mengandung dua hal yaitu:



- a) Apabila manusia berkuasa dimuka bumi, menjadi khalifah maka kekuasaan yang diperoleh sebagai pendelegasian wewenang dari Allah SWT.
  - b) Karena kekuasaan itu pada dasarnya amanah, maka pelaksanaannyapun memerlukan amanah. Amanah dalam hal ini sikap penuh pertanggung jawaban, jujur, dan memegang teguh prinsip. Amanah dalam arti ini sebagai prinsip atau nilai.
3. Gaya kepemimpinan yang adil, demi tercapainya tujuan dalam pembinaan dan pengembangan, maka perlu seorang pemimpin golongan yang memiliki karakter yang sesuai dengan kebutuhan golongan itu, diantaranya: Mampu menanamkan sifat tasamuh (toleransi), mampu menumbuhkan kerjasama dan solidaritas sesama ummat Islam, bersikap terbuka, baik dalam ide, kritik maupun saran, mampu menciptakan tenaga pengganti dan bersikap demokratis berpandangan luas serta tidak fanatik golongan.
- b. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku (Behavior). Teori perilaku kepemimpinan (Behavior theory of leadership) didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan. Berakar pada teori Behaviorisme, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya melalui pelatihan atau observasi. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan berdasarkan perilaku (behavior) antara lain:
- 1. Gaya pemimpin yang job-centered yaitu pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melaksanakan tugasnya dengan baik dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi

pengikutnya; perhatian pada orang dilihat sebagai suatu hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi oleh pemimpin.

2. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada bawahan yaitu gaya pemimpin yang mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada karyawan memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pengikutnya. Tindakan-tindakan ini di asumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.
3. Gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.
4. Gaya kepemimpinan kendali bebas atau *Laissez Faire*, kepemimpinan ini adalah kebalikan dari kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.
5. Gaya kepemimpinan demokratis, kepemimpinan ini menempatkan manusia sebaga faktor utama dan

terpenting dalam setiap kelompok/ organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga, kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang di pimpin. Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

- c. Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Situasi (Situasional). Gaya kepemimpinan berdasarkan situasi merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilaku, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.
  1. Gaya kepemimpinan Kontingensi (Leadership Contingency Model) (suatu pemutakhiran terhadap model kepemimpinan Fred E. Fielder) Fielder menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada suatu saat. Fielder beranggapan bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas. Model kepemimpinan ini mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan pemimpin, yaitu: hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok, derajat struktur tugas ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan, kedudukan (posisi) kewenangan pemimpin berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki. Model kepemimpinan kontingensi dari Fielder adalah perilaku kepemimpinan yang efektif tidak

berpola pada salah satu gaya tertentu, melainkan dimulai dengan mempelajari situasi tertentu pada saat tertentu.

2. Gaya kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blackhard Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki ketrampilan diagnostik dalam perilaku manusia. Model ini berdasarkan pada pemikiran bahwa kemampuan diagnostis bagi manajer tidak bisa diabaikan, seperti terlihat jelas pada: “manajer yang berhasil harus seorang pendiagnosa yang baik dan dapat menghargai semangat mencari tahu.” Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blackhard adalah didasarkan pada saling berhubungan diantara hal-hal berikut ini: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang berikan oleh pimpinan, (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu. Model kepemimpinan ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang mendefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, ketrampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Menurut hersey dan Blackhard, hubungan antara pimpinan dan anggotanya memiliki empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan yaitu: (a) pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. (b) tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada

tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. (c) tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. (d) tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

## B. Gaya Kepemimpinan Otokratis



Ilustrasi pimpinan otoriter (Unsplash/Amy Hirschi)

Gaya kepemimpinan otokratis atau otoriter memusatkan kekuasaan penuh pada pemimpin. Biasanya, para bawahan atau anggota tidak diberikan kebebasan untuk menentukan tujuan mereka sendiri. Dalam arti, keputusan pemimpin bersifat mutlak, tidak bisa

diganggu gugat, dan anggotanya tidak diberi kesempatan berpendapat. Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan, kebijakan, peraturan, dan prosedur apa pun di perusahaan/organisasi. Terkadang, gaya kepemimpinan ini bisa berjalan sukses, jika memang pemimpin punya pengalaman dan keterampilan maksimal. Namun, kepemimpinan seperti ini juga bisa menjadi bumerang karena kemungkinan besar bawahannya menjadi 'jengah'. Apalagi di zaman modern sekarang, kepemimpinan otokratis tidak relevan lagi untuk diterapkan.

Adapun ciri-ciri pemimpin dengan tipe kepemimpinan otokratis, antara lain:

- Organisasi atau perusahaan dianggap sebagai milik pribadi dan atasan memiliki hak penuh atas itu.
- Bawahan hanyalah sebagai alat semata untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.
- Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari orang lain.
- Semua keputusan dari pemimpin adalah paling benar.
- Sering menggerakkan bawahan dengan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

Karakteristik lain dari kepemimpinan otokratis adalah:

1. Para pemimpin memandang kepentingan bawahan kurang penting daripada organisasi
2. Pemimpin menempatkan tuntutan tinggi pada bawahan mereka
3. Pemimpin tidak meminta atau menerima masukan dari bawahan untuk pengambilan keputusan
4. Pemberdayaan anggota kelompok adalah rendah.

#### **1. Kepemimpinan otokratis**

Para pemimpin mungkin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Mereka mengadopsi gaya kepemimpinan

berbeda, tergantung pada situasi. Namun, pakar melihat, meski memiliki beberapa karakter, pemimpin memiliki satu atau dua gaya dominan yang terlihat hampir sepanjang waktu.

Seperti gaya kepemimpinan lainnya, gaya kepemimpinan otokratis juga memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Meskipun dianggap suka memerintah dan diktator, gaya ini dapat memiliki manfaat dan efektif, tergantung pada situasi, jenis tugas yang dikerjakan kelompok, dan karakteristik anggota tim.

## 2. Keuntungan kepemimpinan otokratis

Beberapa kelebihan kepemimpinan otokratis adalah:

**Pertama**, pemimpin membawa visi dan arah organisasi. Mereka mengambil inisiatif dan membangun visi dan arahan yang jelas tentang kesuksesan di masa depan. Mereka kemudian mengembangkan seperangkat cara untuk mencapainya dan menyuruh bawahan untuk melaksanakannya.

**Kedua**, pengambilan keputusan lebih cepat. Itu menjadi menjadi penting karena bisnis dan persaingan semakin dinamis. Pemimpin meluangkan lebih sedikit waktu untuk mencoba mempengaruhi orang lain. Sehingga, mereka menggunakan lebih banyak waktu untuk memikirkan dan membuat keputusan penting.

**Ketiga**, bawahan dapat fokus untuk bekerja dengan baik sesuai arahan. Karena pemimpin menentukan tugas, standar kerja dan tenggat waktu, bawahan hanya tinggal menjalankannya saja.

**Keempat**, komunikasi lebih langsung. Pemimpin otokratis memberikan semua informasi yang diperlukan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas. Itu menyederhanakan jalur komunikasi.

**Kelima**, produktivitas meningkat. Konsep spesialisasi seringkali membutuhkan pemimpin yang otokratis. Mereka memetakan dan memilah proses kerja menjadi beberapa bagian dan

menetapkan tugas, target dan tenggat waktu untuk masing-masing bawahan.

### 3. Kerugian kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan ini menerima banyak kritik karena beberapa alasan:

**Pertama**, pemimpin bertindak sebagai diktator. Mereka menggunakan cara otoriter untuk membujuk dan mengancam bawahan untuk melakukan tugas.

**Kedua**, pemimpin otokratis melumpuhkan serta menghambat pemberdayaan. Mereka seringkali mengabaikan kebutuhan bawahan. Situasi ini menciptakan tekanan yang besar dan meningkatkan stress di antara bawahan.

**Ketiga**, pemimpin otokratis membuat keputusan tanpa berkonsultasi dengan anggota kelompok. Mereka hanya menganggap bawahan sebagai mesin penyuplai informasi untuk pengambilan keputusan mereka.

**Keempat**, kepemimpinan otokratis juga mengakibatkan kurangnya solusi kreatif untuk masalah. Bawahan tidak dapat menyumbangkan gagasan dan inisiatif. Itu pada akhirnya memberi sedikit ruang untuk inovasi. Sebagai hasilnya, lingkungan semacam itu merugikan kinerja kelompok secara keseluruhan.

**Kelima**, tingkat turnover tinggi. Stres dan tekanan tinggi berdampak negatif pada moral karyawan. Mereka memilih untuk mencari alternatif pekerjaan yang lebih baik.

**Keenam**, organisasi menjadi sangat tergantung pada pemimpin. Jika pemimpin tidak memiliki kompetensi untuk menuju kesuksesan, organisasi akan menuju kehancuran. Sebaliknya, jika pemimpin kompeten, adil dan inovatif, organisasi akan berjalan dengan lancar. Selanjutnya, ketergantungan semacam itu menjadi



bencana, misalnya, jika pemimpin yang sukses meninggalkan perusahaan atau meninggal.

Dalam dunia yang modern seperti sekarang ini, kepemimpinan otokratis kurang lazim dibandingkan dengan masa lalu dan tidak disukai karena beberapa alasan. Sekarang, bawahan lebih berpendidikan dan berketerampilan. Sehingga, ketika lingkungan tidak memungkinkan untuk mengeksplorasi kemampuan terbaik mereka, mereka lebih cenderung untuk beralih ke tempat lain.

Selain itu, pertumbuhan industri berbasis pengetahuan juga mendorong pengambilan keputusan di semua tingkatan. Mentoring sebagai gaya kepemimpinan semakin populer di kalangan milenium, yang mana umumnya tidak menyukai otoriter.

#### **4. Kapan kepemimpinan otokratis terbaik digunakan**

**Pertama**, ketika situasi membutuhkan pemimpin yang berani dan bersedia membuat keputusan yang sulit dan tidak populer. Situasi semacam itu membutuhkan banyak keputusan otonom, sebagaimana Abraham Lincoln buat Perang Saudara di Amerika Serikat.

**Kedua**, pemimpin otokratis efektif ketika ada banyak tekanan terlibat. Dalam situasi yang sangat menegangkan, seperti selama perang, anggota kelompok mungkin lebih suka gaya otokratis.

**Ketiga**, gaya kepemimpinan otokratis cocok ketika sebagian besar staf adalah kurang berpengalaman dan berketerampilan. Pemimpin membagikan berbagai tugas untuk diselesaikan.

Sehingga, anggota kelompok dapat fokus melakukan tugas-tugas tertentu tanpa khawatir membuat keputusan yang rumit. Mereka menjadi sangat terampil dalam melakukan tugas-tugas tertentu, yang pada akhirnya bermanfaat bagi keberhasilan seluruh kelompok.

Jenis pekerjaan seperti konstruksi dan manufaktur seringkali memanfaatkan gaya otokratis. Dalam situasi ini, pimpinan memastikan bahwa setiap orang memiliki tugas yang jelas, tenggat waktu, dan aturan yang harus diikuti. Gaya otokratis memastikan bahwa proyek-proyek selesai tepat waktu. Para pekerja juga mengikuti aturan keselamatan untuk mencegah kecelakaan dan cedera.

**Ketiga**, kepemimpinan otokratis cocok untuk lingkungan kerja yang membutuhkan akurasi tinggi dan kesalahan sedikit. Dengan menerapkan aturan dan kontrol yang ketat, pemimpin memastikan karyawan bekerja sesuai standar dan tanpa kesalahan.

Selain manufaktur, gaya kepemimpinan ini juga cocok di industri seperti rumah sakit dan penerbangan di mana melibatkan keputusan hidup dan mati. Begitu juga, di industri restoran, pelanggan mengharapkan layanan yang konsisten. Dan, gaya kepemimpinan otokratis cocok untuk memenuhi ekspektasi tersebut.

### C. Gaya Kepemimpinan Demokratis



Ilustrasi pimpinan (Unsplash/In Lieu & In View Photography)

Dalam konsep kepemimpinan demokratis, anak buah (bawahan) mempunyai peranan penting dan dilibatkan dalam setiap keputusan. Setiap bawahan diberikan tugas dari atasan sesuai dengan kemampuan atau keahlian masing-masing. Kreativitas, kejujuran, usaha, dan tanggung jawab, sangat terlihat jelas lewat gaya kepemimpinan yang satu ini. Komunikasi yang terjalin dari gaya kepemimpinan ini bersifat dua arah, di mana setiap bawahan dapat menyampaikan masukan jika diperlukan. Sosok pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis akan disegani oleh bawahan, bahkan difavoritkan.

Gaya kepemimpinan demokratis sedikit banyak mirip dengan paham politik demokrasi. Kepemimpinan demokratis menuntut pembagian kekuasaan yang setara. Artinya, tidak ada satu pihak yang lebih mendominasi dari lainnya dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*).

Gaya demokratis tidak menunjukkan hierarki. Pemimpin yang menganut gaya ini membuka kesempatan sama besar bagi para anggota timnya untuk berpartisipasi lebih aktif untuk mengambil keputusan.

Suara dari tiap-tiap anggota juga diperlakukan sama penting. Di sini, ide boleh ditukar secara bebas tanpa dihakimi karena diskusi sangat dianjurkan. Peran pemimpin adalah untuk menawarkan bimbingan dan kendali atas jalannya musyawarah. Nah, pemimpin juga ditugasi untuk memutuskan siapa di dalam grup yang dapat berkontribusi pada keputusan yang dibuat.

Namun, ini bukan berarti bahwa setiap keputusan harus selalu dibuat dalam grup. Bergantung pada peran dan tanggung jawab perorangan, keputusan final mungkin hanya ada di tangan pemimpin. Seorang pemimpin mungkin dilimpahkan kekuasaan lebih dengan persetujuan dari anggota tim mereka untuk membuat keputusan tertentu.

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki banyak nama, yang termasuk:

- Kepemimpinan partisipatif
- Kepemimpinan bersama
- Manajemen *open-book*
- Pengambilan keputusan partisipatif
- Gaya manajemen demokratis

### 1. Karakteristik Kepemimpinan Demokratis

Dari Cleverism, seorang psikolog organisasional keturunan Jerman-Amerika, Kurt Lewin, mengatakan ada tiga elemen inti dari kepemimpinan demokratis, yaitu:

- Pemimpin mengharapkan bawahan untuk melapor mengenai progres tugas.
- *Leader* mengharapkan bawahan menunjukkan kepercayaan diri dan kemampuan maksimalnya untuk menyelesaikan sesuatu tanpa pengawasan terus-menerus.
- Pemimpin mengharapkan bawahan melibatkan orang lain dalam proses pengambilan keputusan dan tidak bertindak sendiri.

Selain tiga elemen di atas, beberapa karakteristik utama dari kepemimpinan demokratis juga meliputi:

- Anggota kelompok didorong untuk berbagi gagasan dan pendapat, meski pemimpin tetap yang ketok palu atas keputusan akhir.
- Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan sehingga mereka lebih cenderung peduli dengan hasil akhirnya.

Lalu, bagaimana dengan kualitas pemimpinnya?

Pemimpin demokratis yang baik dapat menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat di antara para anggota. Tiap anggota

tulus berpartisipasi dan mendasarkan keputusan mereka pada moral dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam grup.

Pemimpin yang baik juga cenderung mencari berbagai pendapat dan tidak berusaha membungkam suara-suara yang berbeda atau yang menawarkan sudut pandang kurang populer.

Maka itu, para peneliti berpendapat bahwa para pemimpin demokratis yang baik harus memiliki sifat-sifat spesifik seperti di bawah ini untuk bisa menjadi mediator andal:

- Kejujuran
- Kecerdasan (Intelegensi)
- Keberanian
- Kreativitas
- Kompetensi
- Rasa keadilan

Gaya ini pada dasarnya dapat diterapkan pada semua organisasi, dari perusahaan swasta, lembaga pemerintah, lembaga pendidikan, hingga institusi nirlaba (nonprofit).

Namun, manajemen demokratis akan lebih cocok dan paling menguntungkan jika dipakai dalam industri seperti:

- **Konten kreatif (iklan, desain, film, produk):** ide-ide segar perlu mengalir di lingkungan kreatif untuk menemukan konsep dan membuat desain baru.
- **Konsultasi:** Diskusi terbuka dapat membantu kamu mengeksplorasi masalah secara lebih mendalam untuk menemukan solusi.
- **Servis (jasa):** Sebagian besar industri jasa membutuhkan pasokan ide-ide baru mengenai cara agar lebih fleksibel menghadapi tuntutan pelanggan.
- **Pendidikan:** Beberapa institusi pendidikan perlu terbuka terhadap ide-ide yang berbeda, baik oleh pendidik dan siswa mereka.

Gaya kepemimpinan demokratis dapat menghasilkan yang terbaik dari tim profesional dan berpengalaman.

*Style* ini memanfaatkan keterampilan dan bakat setiap anggota dengan membiarkan mereka berbagi pandangan, daripada sekadar mengharapakan masing-masing untuk menyesuaikan diri.

## **2. Kelebihan Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Melansir *Very Well Mind*, peneliti menemukan bahwa kepemimpinan demokratis adalah salah satu gaya yang paling efektif. Pasalnya, cara ini meningkatkan produktivitas kerja setiap anggota secara drastis, kontribusi yang lebih baik dari anggota kelompok, dan juga peningkatan moral kelompok. *Style leadership* ini mendorong kreativitas dan menghargai suara setiap anggota. Mereka cenderung mudah berkomitmen dan terinspirasi untuk berkontribusi karena mempunyai *sense of belonging* dalam kelompok yang lebih kuat. Selain itu, gaya kepemimpinan ini melibatkan penilaian umpan balik antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dapat menilai kinerja anggotanya, begitupun sebaliknya.

## **3. Kekurangan Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki kekurangan. Jalannya diskusi untuk mengambil keputusan akan berubah runyam jika setiap anggota kelompoknya tidak bisa berkomunikasi dengan baik. Dalam satu grup dengan banyak suara, bukan mustahil penyampaian ide dan pendapat akan saling tumpang tindih gaduh. Alih-alih produktif, pemimpin jadinya harus lebih aktif berperan sebagai “wasit” untuk menengahi setiap pihak agar semua suara dapat terdengar. Selain itu, proses pengambilan keputusan juga mungkin terhambat jika setiap anggotanya, termasuk pemimpin, tidak memiliki keterampilan *problem solving* yang baik. Bukannya cepat mencapai solusi, debat kusir malah semakin memperumit dan

memperpanjang diskusi. Dalam beberapa kasus, anggota kelompok mungkin juga tidak memiliki pengetahuan atau keahlian yang diperlukan untuk memberikan kontribusi berkualitas bagi proses pengambilan keputusan.

#### **4. Tips menerapkan kepemimpinan demokratis**

Agar *meeting* lancar dan produktif, berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan *leader* dengan gaya kepemimpinan demokratis:

##### **Jaga komunikasi tetap terbuka**

Jika diskusi akan digelar, pastikan semua orang merasa cukup nyaman untuk menyampaikan ide-ide mereka sepanjang waktu. Gaya kepemimpinan demokratis tumbuh subur ketika semua opsi dijabarkan langsung dan terang-terangan untuk dibahas semua orang.

##### **Fokuskan topik diskusi**

Sulit untuk membuat diskusi yang tidak terstruktur menjadi produktif. Maka, sudah menjadi tugas pemimpin untuk menyeimbangkan pengeluaran ide-ide sambil tetap menjaga alur pembahasan tidak keluar dari topik. Jika diskusi mulai menyimpang, selalu ingatkan semua anggota tentang fokus awalnya. Pastikan untuk mencatat komentar di luar topik dan usahakan kembali membahas hal tersebut ketika waktunya tepat.

##### **Siap untuk berkomitmen**

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kamu akan dihadapkan dengan begitu banyak kemungkinan dan saran yang bisa sangat muluk dan sulit diwujudkan. Sebagai pemimpin, kamu harus memilih mana yang menurutmu paling benar dan logis untuk dilakukan, dan pilih dengan keyakinan. Tim kamu tergantung pada

mandat yang jelas dan tidak ambigu untuk bisa berkomitmen menunaikan tugas mereka.

### **Hormati ide-ide**

Kamu dan tim mungkin tidak selalu setuju dengan setiap ide. Tidak masalah. Namun, penting bagimu sebagai pemimpin untuk menciptakan lingkungan diskusi yang sehat. Perlakukan semua ide sama berharganya untuk dipertimbangkan dan dibahas, seremeh apa pun itu. Jika tidak, alur diskusi akan loyo dan malah terhenti sama sekali karena ada anggota yang merasa tidak dianggap.

### **Jangan minta maaf**

Kamu sebaiknya berikan pengertian untuk para pihak yang idenya tidak lolos. Akan tetapi, pada akhirnya kamu memiliki alasan kuat untuk memilih solusi berbeda. Penting bahwa keputusan akhir darimu dikomunikasikan ke anggota. Namun, jangan meminta maaf karena memutuskan sesuatu yang sudah kamu pikirkan baik-baik.

## **D. Gaya Kepemimpinan Birokrasi**



Ilustrasi pimpinan meeting bersama karyawan (Pexels/ Rebrand Cities)



Berikutnya, gaya kepemimpinan yang diperlukan dalam sebuah perusahaan adalah tipe birokrasi. Di sini, pemimpin tidak hanya bertugas sebagai atasan, tapi juga harus memastikan bahwa semua aturan dipatuhi oleh karyawan. Kepemimpinan birokrasi ini cukup efektif untuk memantau hasil kerja rutin dari para karyawan. Jadi, sekiranya ada karyawan yang malas-malasan atau tidak menunjukkan kinerja baik, atasan bisa segera mengambil sikap.

### **1. Pengertian Birokrasi**

Secara epistemologis istilah birokrasi berasal dari bahasa Yunani “Bureau”, yang artinya meja tulis atau tempat bekerjanya para pejabat. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah untuk melaksanakan pelayanan umum sesuai dengan permintaan masyarakat.

Di dalam masyarakat modern, di mana begitu banyak urusan yang terus-menerus dan cenderung tetap, hanya organisasi birokrasi yang mampu menjawabnya. Dalam menjawab/melaksanakan urusan/tugas yang begitu banyak tersebut, anggota-anggota organisasi birokrasi sangat berperan. Dalam beberapa sebutan/istilah birokrasi sendiri diterjemahkan sebagai pemerintah yang anggota-anggotanya disebut aparat birokrasi atau birokrat, bahkan Rianto Nugroho D dalam buku “Kebijaksanaan Publik” menyebut “Birokrasi dalam praktek dijabarkan sebagai Pegawai Negeri Sipil”.

### **2. Asas-Asas Umum Birokrasi Pemerintahan (Kepemimpinan) Yang Baik**

Asas umum kepemimpinan yang baik tidak berlaku secara universal di setiap negara karena adanya perbedaan budaya, kebutuhan masyarakat yang selalu berubah, dan masalah yang dihadapi di setiap negara berlain-lainan. Dalam konteks negara Indonesia, sebagian besar rakyat Indonesia sepakat bahwa pada

pemerintahan Soekarno berhasil meletakkan dasar Nasionalisme bagi bangsa Indonesia tetapi gagal dalam merumuskan program-program pembangunan yang menyentuh rakyat banyak. Pada masa orde baru rakyat mengalami kemakmuran dengan dilaksanakannya pembangunan ekonomi dan stabilitas nasional. Tetapi dalam kenyataannya bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi belum dirasakan merata oleh masyarakat dan stabilitas telah memasung demokrasi/partisipasi rakyat, banyak pelanggaran hak asasi manusia dan menutup akses keterbukaan.

Lepas dari hal tersebut di atas sesungguhnya masih dapat ditemukan asas-asas pemerintahan yang baik antara lain adalah sebagai berikut.

- a. *Asas Kepastian Hukum*, adalah asas dalam negara hukum yang mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan dalam setiap kebijakan Penyelenggara Negara.
- b. *Asas Tertib Penyelenggaraan Negara*, adalah asas yang menjadi landasan keteraturan, keserasian, dan keseimbangan dalam pengendalian Penyelenggara Negara.
- c. *Asas Kepentingan Umum*, adalah asas yang mendahulukan kesejahteraan umum dengan cara yang aspiratif dan selektif.
- d. *Asas Keterbukaan*, adalah asas yang membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif tentang penyelenggaraan negara dengan tetap memperhatikan perlindungan atas hak asasi pribadi, dan rahasia negara.
- e. *Asas Proporsionalitas*, adalah asas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Penyelenggara Negara.

- f. *Asas Profesionalitas*, adalah asas yang mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- g. *Asas Akuntabilitas*, adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### 3. Tantangan Kepemimpinan Dalam Sistem Birokrasi

Secara mendasar, birokrasi Indonesia masih terkesan sulit untuk direformasi. Beberapa persoalan birokrasi antara lain,

*Pertama*, gaya kepemimpinan dan mentalitas mayoritas aparat birokrasi (baik pusat atau daerah) belum berorientasi pada pelayanan publik. Kondisi ini disebabkan masih kuatnya mentalitas aparat publik yang lama, sementara aparat publik yang baru belum mampu mengubah budaya kerja di unit kerjanya.

*Kedua*, pemerintah pusat terkesan belum ikhlas memberikan keleluasaan pada birokrat di daerah dalam upaya memacu perkembangan daerahnya. Pada kasus ini, pemerintah pusat selalu memonitor dan mensupervisi setiap perda-perda di tingkat daerah.

*Ketiga*, birokrasi sering macet karena berhadapan dengan benang kusut politik. Birokrasi tidak akan bisa bekerja dalam situasi politik yang kurang kondusif. Dalam kondisi demikian, banyak produk politik yang terasa aneh dan menjadikan birokrasi sebagai “kambing hitam” dalam penyelenggaraan urusan publik.

*Keempat*, birokrasi kurang berfungsi karena pernyataan visi dan misi yang tidak konsisten. Hal ini diperparah dengan daerah yang kurang mampu membuat prioritas dalam mengeksplorasi

potensi daerah. Akibatnya birokrasi kurang terfokus dalam memberikan pelayanan publik.

*Kelima*, kepemimpinan birokrat yang lemah. Birokrasi di era reformasi cenderung lentur seiring dengan demokratisasi dalam masyarakat. Dengan demikian gaya kepemimpinan tetap berperan di sini. Kepemimpinan para birokrat kita selama ini masih menggunakan konsep lama, kurang fleksibel. Akibatnya, mesin birokrasi juga kurang berfungsi dengan baik. *Keenam*, birokrat di daerah masih berorientasi ke dalam (jago kandang) sehingga belum terbuka untuk bersaing dengan daerah lain melalui inovasi, sehingga memiliki nilai tambah. Problem birokrasi seperti ini akan menghambat kemajuan, baik di pusat atau di daerah. Persaingan dengan mengedepankan potensi yang dimiliki daerah menjadi pemicu dan pemacu bagi konstituen asing agar bersedia berinvestasi di daerahnya. Selama ini calon investor masih mengeluhkan regulasi dan birokrasi dalam hal perizinan yang dinilai amat merepotkan.

#### **4. Ciri-Ciri Pokok Birokrasi Menurut Max Weber**

Konsep awal yang mendasari gagasan modern tentang birokrasi berasal dari tulisan-tulisan Max Weber, seorang Sosiolog Jerman, yang mengetengahkan ciri-ciri pokok dari birokrasi sebagai berikut:

- a. Birokrasi melaksanakan kegiatan-kegiatan reguler dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan tersebut dilakukan pembagian tugas dan tugas-tugas tersebut dilaksanakan oleh para ahli sesuai spesialisasinya.
- b. Pengorganisasian kantor berdasar prinsip hierarkhi. Dalam prinsip hierarkhi unit yang besar membawahi dan membina beberapa unit kecil. Setiap unit kecil dipimpin oleh seorang

- pejabat yang diberi hak, wewenang, dan pertanggungjawaban untuk melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.
- c. Pelaksanaan tugas diatur dengan suatu peraturan formal dan aturan tersebut mencakup tentang keseragaman dalam melaksanakan tugas.
  - d. Pejabat yang melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat pengabdian yang tinggi.
  - e. Pekerjaan dalam organisasi birokratis didasarkan pada kompetensi teknis dan dilindungi dari pemutusan kerja secara sepihak. Menganut suatu jenjang karier berdasar senioritas dan prestasi kerja.
  - f. Pengalaman menunjukkan bahwa tipe organisasi administratif yang murni berciri birokratis dilihat dari sudut teknis akan mampu mencapai tingkat efisiensi yang tertinggi.

## 5. Peranan Kepemimpinan Dalam Birokrasi

Faktor penting dalam menentukan keberhasilan reformasi birokrasi adalah peran kepemimpinan (leadership) bagi upaya perubahan, demikian Lembaga Administrasi Nasional (LAN).

Kegagalan reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya lebih disebabkan oleh kurangnya komitmen, konsistensi dan kredibilitas para pemimpinnya. Sejalan dengan reformasi birokrasi, saat ini pemerintah telah banyak melakukan inisiatif untuk mereformasi birokrasi khususnya perbaikan sistem dan budaya kerja, pengukuran kinerja, penerapan disiplin, optimalisasi peningkatan pelayanan publik, upaya mengurangi korupsi dan peningkatan produktifitas kerja dan renumerasi yang memadai.

Namun demikian upaya-upaya tersebut belum dapat mencapai hasil yang maksimal dan memuaskan masyarakat. Sudah saatnya reformasi birokrasi diarahkan untuk mengubah pola lama praktek kepemimpinan yang dilayani ke arah kepemimpinan yang melayani.

Ada tiga aspek tipe kepemimpinan yang melayani yakni "*hati yang melayani*" atau kepemimpinan dimulai dari dalam diri sendiri. Lalu "*kepala yang melayani*" atau seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan. Aspek ketiga adalah "*tangan yang melayani*" yakni pemimpin sejati bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta kemampuan dalam metoda kepemimpinan, tetapi dia harus menunjukkan perilaku atau kebiasaan pemimpin sejati yang selain fokus pada duniawi juga fokus pada hal spritual. Artinya seorang pemimpin harus berempati terhadap apa yang dirasakan bawahan atau rakyat secara luas.

Pelayanan kepada masyarakat biasa disebut pelayanan umum (publik). Pelayanan publik dapat dikelompokkan dalam Kelompok Pelayanan Administratif, Kelompok Pelayanan Barang, dan Kelompok Pelayanan Jasa.

Adapun contoh-contoh dalam setiap kelompok pelayanan adalah:

### **1. Kelompok Pelayanan Administratif**

Contohnya: Pelayanan pengurusan akte kelahiran, akte perkawinan, akte kematian, sertifikat tanah, izin mendirikan bangunan, surat izin mengemudi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pensiun pegawai, pensiun janda/duda, dan sebagainya.

### **2. Kelompok Pelayanan Barang**

Contohnya: Pelayanan penyediaan kebutuhan bahan pokok, seperti bahan bakar minyak, bahan bakar gas, dan sebagainya.

### **3. Kelompok Pelayanan Jasa**

Contohnya: Pelayanan pengangkutan penumpang, pengangkutan barang, kesehatan, pendidikan, perbankan, telepon, listrik, dan sebagainya.

Begitu banyaknya ruang lingkup pelayanan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah dan masyarakat pun menantikan

pelayanan dari pemerintah yang merupakan haknya sebagai warga negara. Namun sering kita melihat masyarakat dalam pengurusan hal yang sederhana, misalnya pengurusan surat izin mengemudi, pelayanan kesehatan bagi rakyat yang kurang beruntung, pelayanan pembuatan kartu tanda penduduk masih mengalami pelayanan yang kurang baik dengan alasan yang mengada-ada, biaya yang melebihi dari tarif resmi, waktu penyelesaian yang relatif lama karena pejabatnya tidak ada di tempat, dan sebagainya. Hal tersebut mencederai makna diadakannya birokrasi, melanggar nilai-nilai dan norma-norma yang baik dan yang seharusnya dijunjung tinggi oleh aparat birokrasi.

## **6. Model-Model Kepemimpinan Dalam Sistem Birokrasi**

### **a) Model Watak Kepemimpinan (*Traits Model of Leadership*)**

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi terdapat beberapa kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, antara lain adalah kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi dan status.

### **b) Model Kepemimpinan Situasional (*Model of Situational Leadership*)**

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studistudi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

Hoy dan Miskel (1987), misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (*structural properties of the organisation*), iklim atau lingkungan organisasi (*organisational climate*), karakteristik tugas atau peran (*role characteristics*) dan karakteristik bawahan (*subordinate characteristics*).

Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

### c) Model Pemimpin yang Efektif (*Model of Effective Leaders*)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu *struktur kelembagaan* (*initiating structure*) dan *konsiderasi* (*consideration*).

*Dimensi struktur kelembagaan* menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.

*Dimensi konsiderasi* menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan



emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (*human relations*).

#### d) Model Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Model*)

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah:

##### 1) *Hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relations)*

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin.

##### 2) *Struktur tugas (the task structure)*

Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

### 3) *Kekuatan posisi (position power)*

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

## E. **Gaya Kepemimpinan Karismatik**



Ilustrasi pemimpin karismatik (Unsplash/Icons8 Team)

Max Weber, sosiolog dan ahli ekonomi politik dari Jerman adalah ilmuwan pertama yang membahas kepemimpinan karismatik. Ia mendefinisikan 'karisma' yang berasal dari bahasa Yunani sebagai suatu sifat tertentu dari seseorang. Karisma dipandang sebagai kemampuan atau kualitas istimewa manusia yang tidak dimiliki oleh orang dewasa. Berdasarkan hal itu, pemimpin yang baik adalah seseorang yang memiliki karisma di dalam dirinya.

Seorang pemimpin karismatik memiliki rasa kepercayaan diri yang kuat, sehingga mampu memengaruhi anak buahnya. Dengan pembawaan seperti itu, pemimpin karismatik akan membuat orang kagum, yakin, dan benar-benar percaya.

Karisma berasal dari bahasa Yunani yang berarti “anugrah”. Kekuatan yang tidak bisa dijelaskan dengan logika disebut kekuatan karismatik. Karisma ini dianggap sebagai sebuah gabungan dari pesona serta daya tarik pribadi yang memiliki kontribusi pada kemampuan luar biasa sehingga dapat membuat orang lain setuju atau mendukung terhadap visi dan juga akan mempromosikannya secara semangat dan yakin.

Kepemimpinan karismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bawahan dengan mempertimbangkan beberapa atribut-atribut kepemimpinan karismatik yang terdiri dari kemampuan berempati, tindakan yang mencerminkan misi, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan.

Kepemimpinan karismatik disebutkan oleh Max Weber sebagai suatu anugrah berupa kualitas yang luar biasa, karisma inilah yang bisa membuat mereka (seorang pemimpin) mampu memberikan motivasi-motivasi kepada para pengikut mereka sehingga dapat mencapai kinerja yang maksimal.

Selain itu juga, seorang pemimpin yang karismatik dapat memainkan peranan yang penting misalnya dalam menciptakan suatu perubahan. Sebagai seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang menciptakan atmosfer motivasi berdasarkan identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi, filosofi, dan gaya kepemimpinan tersebut.

Para individu semenjak dilahirkan membawa sifat-sifat yang dapat menjadikan mereka karismatik. Seperti studi pada anak kembar

yang identik, mereka mempunyai hasil skor kepemimpinan yang sama bahkan jika mereka dibesarkan dalam keluarga yang berbeda dan tidak pernah bertemu sama sekali. Para pemimpin yang karismatik biasanya memiliki kepribadian yang *ekstrovert*, percaya diri, serta berorientasi pada pencapaian.

Menurut Weber, pemimpin karismatik datang dari pinggiran masyarakat dan muncul sebagai pemimpin saat terjadinya krisis sosial besar. Para pemimpin ini mengajak masyarakat untuk fokus pada masalah yang dihadapinya serta pada solusi revolusioner yang ditawarkan oleh sang pemimpin, dan tidak diperoleh dari hak lahir maupun hukum.

Contoh revolusi seperti ini adalah pendepakan pemerintah Inggris dari India oleh Mahatma Gandhi. Di Indonesia, tokoh Soekarno merupakan salah satu contoh pemimpin karismatik yang sulit ditemui lagi di masa sekarang.

Kemampuan Soekarno menggerakkan, mempengaruhi dan berdiplomasi telah menyatukan berbagai suku, agama, golongan menjadi satu kesatuan yang bernama Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **1. Perilaku Pemimpin Karismatik**

Perilaku dan atribut dari pemimpin karismatik yaitu seperti kemampuan menginspirasi, kepribadian yang mendominasi, visi, dan kemampuan komunikasi. Berikut ini adalah atribut dari pemimpin karismatik meskipun tidak ada satu set perilaku dan atribut universal yang disepakati oleh seluruh peneliti dan praktisi.

- a. Pemikiran visioner yang berkembang. Target ideal yang melambangkan peningkatan yang signifikan terhadap status quo.
- b. Mengkomunikasikan visi. Visi harus diartikulasikan dengan cara yang konsisten dengan kebutuhan para pengikut.

- c. Tunjukkan keteguhan. Pemimpin karismatik dipersepsikan memiliki komitmen yang sangat kuat terhadap visi mereka dan bersedia berkorban serta mengambil resiko pribadi untuk mencapainya.
- d. Lakukan Perbuatan yang luar biasa. Lakukan perilaku yang tidak konvensional dan melawan norma yang ada. Perilaku tersebut harus berhubungan dengan usaha mencapai tujuan tertentu dan bukan sekedar pamer.
- e. Kepercayaan diri. Pemimpin karismatik yang sukses memiliki kepercayaan penuh terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi halangan dan mencapai sesuatu.
- f. Gaya kepemimpinan yang karismatik secara sekilas nampak seperti gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan suatu semangat dan antusiasme kepada seluruh anggota timnya untuk dapat bergerak dan mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.

Mungkin yang membedakannya adalah pemimpin yang karismatik ini akan memiliki kecondongan untuk lebih percaya terhadap dirinya sendiri dibandingkan dengan anggota tim atau pengikut.

Kepemimpinan karismatik mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bawahan dengan mempertimbangkan beberapa atribut-atribut kepemimpinan karismatik yang terdiri dari kemampuan berempati, tindakan yang mencerminkan misi, rasa percaya diri, perilaku pengembangan citra diri, keyakinan terhadap kompetensi bawahan, dan perilaku penciptaan peluang bagi pengikut untuk mengalami kesuksesan.

## 2. Tipe Pemimpin Karismatik

Ada dua karakteristik pemimpin karismatik, yaitu pemimpin karismatik visioner dan pemimpin karismatik di masa krisis. Kebanyakan diskusi mengenai pemimpin karismatik menekankan pada kepemimpinan visioner.

Ada pendapat yang menyatakan bahwa syarat utama untuk melakukan kepemimpinan karismatik adalah dengan mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan. Melalui kepemimpinan komunikasi, pemimpin karismatik visioner mengaitkan kebutuhan dan target dari pengikutnya dengan target atau tugas organisasi.

Mengaitkan para pengikut dengan target dari pengikutnya dengan arah, misi, dan tujuan organisasi akan lebih mudah jika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan saat ini. Pemimpin karismatik yang visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan sebuah peluang.

Salah satu contoh pemimpin karismatik yang visioner adalah Felipe Alfonso yang memimpin *Asian Institute of Management* (AIM) dan juga merangkap CEO *Manila Electric Company* (MERALCO). Dia dianggap sebagai pemimpin karismatik yang dan tidak kenal lelah yang memformalisasikan visi masa depan, dan mempersatukan orang-orang untuk menangkap peluang-peluang yang ada.

AIM itu sendiri telah melatih dan meluluskan pemimpin profesional, bisnis dan juga profesional di Asia dan juga di dunia. Sebaliknya dengan pemimpin karismatik pada masa krisis akan menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi dimana pengetahuan, informasi dan prosedur yang ada tidak mencukupi.

Pemimpin jenis ini mengkomunikasikan dengan jelas tindakan apa yang harus dilakukan dan apa konsekuensi yang

dihadapi. Akan tetapi, penulis lainnya berpendapat kepemimpinan karismatik terutama adalah fungsi dari kualitas luar biasa sang pemimpin, bukan dari situasi.

Akhirnya, beberapa penulis berpendapat ujian penentu bagi kepemimpinan karismatik tidak bergantung pada kualitas pemimpin atau adanya krisis, melainkan pada reaksi para pengikut terhadap pemimpinnya. Menurut pendapat ini, karisma disandangkan hanya pada pemimpin yang dapat mengembangkan ikatan emosional kuat dengan para pengikutnya.

### **3. Kelemahan Kepemimpinan Karismatik**

Memang benar pribahasa yang mengatakan bahwa tak ada gading yang tak retak. Tentu tak ada yang sempurna di dunia ini, dibalik hal-hal luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang karismatik pasti mempunyai kekurangan juga.

Salah satunya yakni, seorang pemimpin yang memiliki sifat karismatik seringkali mengambil sebuah keputusan yang memiliki risiko besar serta sangat percaya (berkhayal) jika semua yang dilakukan mereka pasti benar karena para pengikutnya sudah memberikan kepercayaan.

Selain itu akan ada sebuah ketergantungan yang tinggi terhadap pemimpin tersebut yang akhirnya regenerasi untuk pemimpin yang berkompeten akan cenderung menemui kesulitan.

Pemimpin karismatik dapat membahayakan ketika mereka mengekspresikan visi yang tidak realistis atau tidak akurat dalam menghadapi sebuah situasi. Adolf Hitler dan Joseph Stalin adalah pemimpin karismatik yang memiliki dampak negatif terhadap pengikutnya.

Maka dari itu, pemimpin karismatik harus memproyeksikan suatu citra keberhasilan agar pengikutnya meyakini mereka memiliki kualitas luar biasa, kegagalan apa pun akan menyebabkan para

pengikut mempertanyakan kualitas sang pemimpin dan pada gilirannya mengikis otoritas pemimpin.

Terdapat pula sisi gelap dari kepemimpinan karismatik yakni; tidak semua pemimpin yang karismatik selalu bekerja demi kepentingan organisasinya, sesuai dengan karakternya bahwa mereka memiliki kepercayaan terhadap dirinya lebih besar dibandingkan terhadap orang lain, mereka juga bisa lebih mementingkan urusan pribadi di atas urusan organisasi. Banyak dari pemimpin ini menggunakan kekuasaan mereka untuk membangun perusahaan sesuai keinginan mereka sendiri tanpa memikirkan dampak terhadap para pengikut (orang lain).

Walaupun tipe pemimpin ini mampu menarik orang untuk datang kepada mereka, namun setelah beberapa lama, orang-orang yang datang ini akan kecewa karena ketidakkonsistenan yang pemimpin itu lakukan dan apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan.

Para pengikut cenderung bersifat fanatisme. Struktur organisasinya tidak jelas atau kabur dan dalam pengambilan keputusan, bawahan selalu didesak agar menerima keputusan tersebut sebagai keputusan bersama.

## F. Gaya Kepemimpinan Situasional



Ilustrasi sesama rekan kerja di kantor (Unsplash/Sebastian Herrmann)



Seperti namanya, gaya kepemimpinan situasional menekankan pada pengaruh lingkungan dan situasi. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan situasional terbagi menjadi 2 (dua) teori, antara lain:

- **Teori kepemimpinan Hersey dan Blanchard**

Model kepemimpinan ini pertama kali diterbitkan pada 1969. Ada empat gaya kepemimpinan dari teori ini.

Di antaranya, gaya bercerita, gaya penjualan, gaya berpartisipasi, dan gaya mendelegasikan.

- **Teori kepemimpinan SLII Blanchard**

Untuk model SLII Blanchard ini, ada beberapa hal yang menjadi fokus perhatian, yakni pengarahan, pembinaan, pendukung, dan delegasi.

Kepemimpinan yang baik akan membuat setiap anggota tim menjalani perannya dengan hebat. Salah satu teori kepemimpinan yang sedang marak diperbincangkan adalah gaya kepemimpinan situasional. Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Paul Hershey dan Kenneth Blanchard.

Setiap orang memiliki situasi yang berbeda sehingga ini menuntut setiap pemimpin untuk mengadaptasikan gaya kepemimpinannya masing-masing dalam mencapai kesuksesan. Sebagai pemimpin, Anda harus mampu untuk mengadakan pendekatan terhadap setiap tim dan juga individu dengan ragam keahlian yang dimiliki. Untuk itulah, seorang pemimpin harus mampu memimpin dengan gaya yang sesuai dengan situasi. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, bukan hanya karakteristik pribadi pemimpin atau anggota tim. Dan inilah 4 gaya kepemimpinan yang ada dalam gaya kepemimpinan situasional.

### 1. *Directing* (Mengarahkan)

Pada tahapan ini, para pemimpin harus berurusan dengan pekerja yang belum kompeten dan belum termotivasi. Ini disebabkan oleh kurangnya pengalaman atau ketidakmampuan seseorang untuk bekerja secara mandiri. Ini biasanya terjadi pada anggota baru sebuah tim. Setiap anggota tim yang baru membutuhkan arahan. Mereka perlu diberitahu hal yang harus dilakukan dan cara untuk melakukannya. Ini adalah tahapan bagi seorang pemimpin untuk menyediakan apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan dimana.

Instruksi dan pengawasan yang baik sangatlah diperlukan dalam tahapan kepemimpinan ini. Anggota tim perlu menerima banyak arahan dari pemimpin, maka dibutuhkan langkah-langkah jelas yang harus diambil. Tugas pemimpin adalah membuat keputusan akhir yang nantinya akan mengurangi beban anggota dan membantu kemajuan mereka. Oleh karena itu, instruksi yang diberikan harus sangat jelas dan mudah dipahami.

Bahkan, seorang pemimpin dapat meminta anggota tim tersebut untuk mengulangi hal yang harus dilakukan dengan kata-katanya sendiri. Dengan begitu, anggota tim yang baru dapat memahami instruksi dengan jelas.

### 2. *Coaching* (Melatih)

Pada tahapan ini, anggota tim telah memiliki beberapa keterampilan, namun mereka belum berkembang secara penuh. Mereka memiliki keinginan untuk bekerja secara mandiri namun belum mampu untuk melakukannya. Mereka adalah anggota tim yang belum mencapai kematangan penuh dan masih terhambat oleh keadaan, seperti perubahan organisasi. Situasi ini mungkin akan menyebabkan seseorang merasa tidak diperhatikan.

Pada tahap ini, para anggota tim perlu untuk meningkatkan keterampilan mereka, mereka juga perlu memperdalam hubungan

dan kepercayaan terhadap pemimpin. Ini adalah landasan untuk menciptakan komitmen yang kuat nantinya. Pada situasi ini, para pemimpin diharapkan untuk mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan akan saran anggota tim dan memerhatikan anggota tim.

Gaya kepemimpinan ini disebut juga gaya ‘menjual’. Ya, pemimpin harus bisa menjual tugas yang ada terhadap anggota tim dan meyakinkan mereka bahwa mereka dapat melakukannya. Ketika anggota tim berhasil membuat sebuah kemajuan, maka pemimpin haruslah memberikan pujian sehingga akan membuat anggota tim lebih percaya diri dengan kemampuan yang dimilikinya.

### 3. *Supporting (Mendukung)*

Pada tahapan ini, anggota tim telah berkompeten dalam keterampilan mereka. Namun, mereka masih belum memiliki konsistensi dalam kinerja dan mereka tidak berfokus pada tujuan akhir. Mereka adalah orang-orang yang memenuhi kualifikasi, namun mereka terkadang merasa bahwa mereka memiliki pekerjaan yang sangat banyak. Ini membuat mereka merasa tidak aman dan keberatan. Para pemimpin haruslah mendukung mereka untuk menghilangkan rasa ketidakamanan dan keberatan ini.

Para pemimpin dapat meminta anggota tim untuk turut mengambil bagian dalam membuat keputusan. Diskusikan bersama anggota tim hal yang akan diuji, cara untuk menguji, dan pembagian tugas antara anggota tim. Dengan begini, anggota tim merasa diterima dengan baik dan mereka dapat bekerja secara mandiri. Ini juga membuat mereka tetap termotivasi karena mereka menyadari bahwa mereka memiliki dukungan. Dukungan seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan. Ketika seorang pemimpin memberikan kepercayaan terhadap anggota tim, maka kepercayaan diri mereka

akan meningkat dan mereka tidak segan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan pemimpin.

#### 4. *Delegating* (Mendelegasi)

Ini adalah tahapan dimana para anggota tim memiliki keterampilan yang tinggi dan komitmen yang penuh. Pada tahapan ini, pemimpin dapat mendelegasikan tugas dan membiarkan anggota tim melakukannya secara mandiri. Para anggota tim telah mencapai tingkat kematangan sehingga mereka hanya membutuhkan sedikit dukungan. Mereka mampu bekerja dan maju secara mandiri.

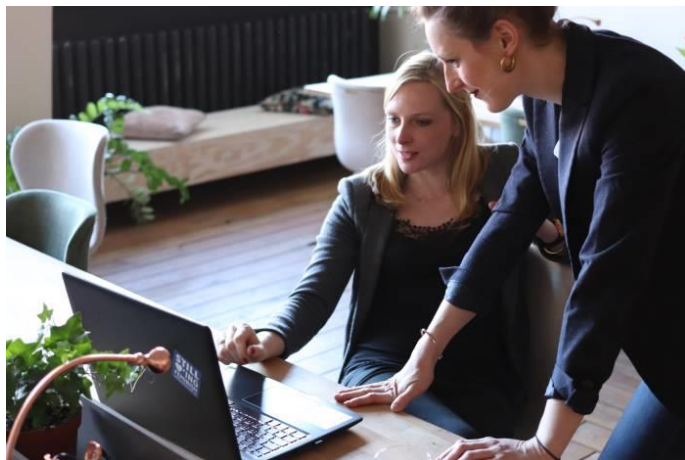
Tugas pemimpin dalam tahapan ini adalah memantau kemajuan dan menjadi bagian di beberapa keputusan. Setiap anggota tim memberitahu pemimpin tentang kemajuan yang dibuat. Para anggota tim juga dapat memberitahu kapan masalah timbul dan kapan pekerjaan mereka menjadi mandek. Pada tahapan ini, anggota tim memiliki motivasi tinggi karena mereka memiliki kebebasan. Mereka tidak lagi harus berkonsultasi dengan pemimpin terus-menerus.

Mendelegasikan mungkin terlihat mudah namun sulit untuk dipraktikkan. Cara terbaik yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah membahas tujuan akhir, menentukan tenggat waktu dan rencana yang perlu dilakukan bersama dengan anggota tim. Setelah itu, pemimpin dapat mengadakan evaluasi untuk memantau kemajuan dan memeriksa bahwa segala sesuatunya berjalan dengan baik. Pemimpin harus menyadari bahwa pendelegasian juga melibatkan jarak. Anggota tim bertanggung jawab dengan keputusan-keputusan yang dibuat. Jika segala sesuatu berjalan dengan baik, maka mereka berhak atas pujian.

Jadi, dalam tahapan ini, para pemimpin tidaklah lagi berfokus pada tugas dan hubungan dengan anggota tim. Para pemimpin harus berfokus pada tujuan besar dan peluang pertumbuhan untuk setiap

anggota tim. Inilah tahapan dimana para pemimpin baru akan muncul.

### G. Gaya Kepemimpinan Inovatif



Ilustrasi seorang pimpinan dan karyawannya (Unsplash/CoWomen)

Setiap organisasi maupun perusahaan selalu membutuhkan inovasi berkelanjutan. Untuk mencapai hal tersebut, sangat diperlukan sosok pemimpin dengan pribadi yang inovatif pula. Pasalnya, itu nanti akan berpengaruh pada bagaimana cara ia memimpin organisasi atau perusahaan. Inilah yang dikenal dengan gaya kepemimpinan inovatif atau *innovative leadership style*. Gaya kepemimpinan inovatif lebih mengarah pada perusahaan yang memproduksi produk, layanan, dan jasa. Tipe pemimpin seperti ini akan mengarahkan setiap karyawan memiliki ide-ide segar demi kemajuan perusahaan. Di sisi lain, ia akan menerapkan prinsip *trial and error* dan berani mengambil risiko apa pun dalam setiap keputusan.

Apa kepemimpinan yang inovatif itu? Kepemimpinan yang inovatif adalah karakter kepemimpinan yang memungkinkan inovasi lahir dan tumbuh subur di organisasi atau perusahaan yang ia pimpin. Di sana kita harus membangun nilai, standar, dan orientasi inovasi secara menyeluruh pada semua proses, kinerja, dan alur bisnis yang kita bangun yang pada akhirnya melahirkan produk atau layanan yang inovatif. Saya menyebutnya *innovative leadership style* (*Gaya Kepemimpinan Inovatif*).

Mengapa pemimpin yang inovatif itu menjadi sebuah keharusan? Karena dalam membangun inovasi itu penuh dengan risiko kegagalan, risiko kerugian, dan berhadapan dengan kompleksitas masalah yang butuh kesabaran dan keberanian dalam mengambil keputusan. Itulah kenapa saya katakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu bagian terpenting dari lahirnya produk atau layanan yang inovatif. *Behind innovative product or services, there is innovative leadership*. Setelah kita tahu bahwa kepemimpinan yang inovatif itu penting, pertanyaannya adalah bagaimana kita menjadi pemimpin yang inovatif atau memilih pemimpin yang inovatif atau mencetak pemimpin yang inovatif?

Penelitian McKinsey Global Institute menunjukkan bahwa kebanyakan *senior executive* pada umumnya kecewa dengan kemampuan mereka untuk merangsang inovasi. Sekitar 65% *senior executive* yang telah disurvei menyatakan bahwa mereka “agak”, “sedikit,” atau “tidak sama sekali” percaya diri akan keputusan yang mereka buat terkait inovasi. Oleh karena itu penting bagi para *executive* untuk mempelajari karakter-karakter apa saja yang akan membentuk jiwa kepemimpinan yang inovatif.

*Innovative Leadership Style* adalah filosofi dan cara yang mengombinasikan *leadership style* yang berbeda untuk mempengaruhi karyawan dan menciptakan ekosistem di organisasi sehingga dapat memproduksi ide, produk, dan layanan yang inovatif.

Kita sudah memahami bahwa dalam inovasi senantiasa ada *failure period*, sebelum inovasi itu mencapai *success period*. Oleh karenanya, inovasi bukan hanya butuh kewirausahaan, tapi juga butuh keberanian mengambil resiko dan kesabaran. Pemimpin-pemimpin yang berani mengambil risiko itu sedang pergi dari kerumunan orang untuk bersaing dengan lebih sedikit orang yang sama-sama punya keberanian yang besar dan pemimpin-pemimpin yang bersabar itu sedang pergi dari kerumunan orang untuk bersaing dengan lebih sedikit orang yang sama-sama punya kesabaran yang panjang. Itulah prinsip dasar *innovative leadership style*.

Siapakah pemimpin yang inovatif? Apa kualitas mereka? Bagaimana mereka mendorong inovasi dalam sebuah organisasi? Dalam sebuah penelitian, yang berjudul *10 Traits of Innovative Leaders* oleh *Jack Zenger* dan *Joseph Folkman* menyimpulkan 10 sifat kepemimpinan yang inovatif, antara lain :

### 1. Unggul dalam menampilkan visi strategis (*strategic vision*)

Karakter kepemimpinan inovatif yang paling efektif adalah mampu menggambarkan secara jelas visi mereka tentang hasil akhir dari inovasi mereka. Mereka mampu dengan jelas menggambarkan cita cita, mimpi, harapan, dan imajinasi tentang perubahan yang ingin mereka capai. Mereka mampu melukiskannya dengan sangat baik, sehingga menginspirasi orang-orang yang dipimpinnya untuk bekerja lebih keras mewujudkannya. Ia memulai segala sesuatu dengan *begin with the end in mind*.

### 2. Memiliki fokus yang kuat pada *customer* (*customer oriented*)

Apa yang dianggap menarik oleh para *customer* menjadi sangat menarik bagi pemimpin yang inovatif. Mereka akan berusaha keras untuk mampu melihat dari sudut pandang *customer* (*customer perspektif*), terhubung dengan para *customer*, dan terus bertanya tentang kebutuhan dan keinginan mereka. Dengan demikian

pemimpin yang inovatif akan melibatkan *customer* dalam berinovasi dan menjadikan *customer* sebagai orientasi.

### 3. Menciptakan iklim saling percaya (*mutual trust*)

Inovasi sering berhadapan dengan beragam risiko pada berbagai *level*, mulai dari regulasi yang belum mendukung, ketersediaan sumber daya yang terbatas, berhadapan dengan kompetitor, dan berbagai tantangan lain. Untuk mampu melalui berbagai tantangan, resiko, kesulitan, dan persaingan, iklim saling percaya dalam tim menjadi sesuatu yang sangat esensial. Pemimpin yang sangat inovatif ini mampu membangun tim yang solid, loyal, kuat, dan tangguh. Ia akan menciptakan hubungan yang hangat antar tim dan mendorong setiap orang dalam timnya untuk mencapai *performa terbaik* mereka. Karakter ini menjadikan pemimpin yang inovatif itu pada umumnya sangat baik dalam berkomunikasi.

### 4. Menunjukkan komitmen pada organisasi dan *customer* (*true*)

Pemimpin yang inovatif ini akan terus bekerja untuk memeriksa berbagai hal di perusahaan dan melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Mereka akan selalu berada di belakang untuk mengevaluasi semua lini organisasi dan menggerakkan semua elemen pada semua *level* dalam mencapai visinya. Kepemimpinannya tegas dalam memastikan semua *level* di organisasi harus bergerak untuk mencapai visi yang ia kejar.

### 5. Mereka mendengar inovasi dari *level* bawah (*listen*)

Pemimpin ini tidak lagi berpikir bahwa mereka inovatif dan inovasi harus lahir dari mereka. Mereka percaya bahwa gagasan yang terbaik dan paling inovatif bisa lahir dan tumbuh dari manapun, termasuk dari tingkat paling bawah (*bottom up*) dari struktur manajemen perusahaan. Oleh karenanya, mereka selalu menciptakan



budaya untuk terus mendengar ide, menerima gagasan, dan menghormati pemikiran dari semua pihak dalam struktur organisasi. Mereka mampu membangun kesetaraan pada semua *level* organisasi dalam menghargai ide, gagasan, dan pemikiran.

#### 6. **Persuasif (*persuasive*)**

Pemimpin inovatif punya kemampuan yang sangat efektif untuk membuat orang lain menerima gagasan – gagasan yang inovatif. Mereka mampu membuat orang lain berpikir “*wow*” saat mendengar mereka menceritakan inovasinya. Mereka tidak memaksakan gagasan inovatif mereka kepada tim, namun mereka akan menceritakan gagasan dengan sangat antusias, mantap, dan meyakinkan, sehingga anggota tim akan percaya dan terpengaruh untuk mengikuti gagasan tersebut secara sukarela.

#### 7. **Mengatur jangkauan dengan sangat baik (*achievable*)**

Pemimpin yang inovatif akan mampu merumuskan tujuan akhir, tujuan pada setiap tahapan perkembangan, dan menerjemahkannya pada tiap tingkatan kerja. Mereka mampu menerjemahkan tujuan menjadi target-target yang terukur dari ketersediaan sumber daya yang ada, kemudian menetapkan metrik atau indikator atau parameter yang tepat pada setiap tahapan perkembangan. Mereka sangat ambisius, tapi juga realistis. Mereka mengambil risiko-risiko yang terukur.

#### 8. **Menekankan kecepatan (*Speed*)**

*Value* adalah inti dari sebuah inovasi, namun menghasilkan sebuah *value* dari inovasi adalah pekerjaan yang sulit, panjang, dan berat. Oleh karenanya inovator selalu berkejaran dengan waktu dalam mewujudkan inovasinya, mereka berhadapan dengan ketersediaan sumber daya yang terbatas dan juga kompetitor yang

tangkas. Oleh karena itu, mereka akan bekerja keras untuk mendorong organisasi atau perusahaan bergerak lebih cepat. Mereka menciptakan sistem yang efektif dan efisien dalam bekerja, menentukan metrik – metrik yang terukur sebagai target organisasi atau perusahaan, lalu mengalokasikan berbagi sumber daya untuk mencapainya dalam tempo sesingkat-singkatnya.

#### 9. Terbuka dalam berkomunikasi (*open*)

Pemimpin yang inovatif akan memberikan *feedback* yang jujur, terus terang, dan apa adanya, walaupun terkadang sangat tajam dan kritis. Karakter kepemimpinan ini akan mengakibatkan orang-orang yang dipimpinya memahami pola pikir pemimpin mereka dan merasa percaya kepadanya, sehingga membantu mereka dalam berperan pada tugas dan fungsi masing-masing dalam mengikuti logika, keyakinan, dan pemikiran pemimpin mereka. Karakter ini juga akan membangun kepercayaan dalam tim, sehingga mereka semua memahami masalah dan tantangan yang sedang dan akan mereka hadapi.

#### 10. Menginspirasi dan memotivasi (*inspirative*)

Pemimpin yang inovatif akan mampu terinspirasi dan tergerak oleh imajinasi akan realisasi inovasi itu. Ia mengimajinasikan inovasinya dan melibatkan hati secara emosional untuk mampu menggerakkan dirinya dan orang-orang yang dipimpinya untuk bekerja lebih keras, sehingga dapat dengan segera merealisasikan gagasan inovatif tersebut. Bukanlah pekerjaan yang mudah untuk membuat orang-orang yang dipimpinya mengejar ambisi atau cita-cita akan inovasi yang dimimpikannya, di sanalah kemampuannya meladankan, menginspirasi, dan memotivasi menjadi sesuatu yang mutlak untuk melahirkan antusiasme, energi, dan menjadi daya tarik

yang terus menarik timnya bekerja keras untuk merealisasikan inovasi itu.

## H. Gaya Kepemimpinan Partisipatif



Ilustrasi pemimpin berdiskusi dengan para karyawan  
(Unsplash/CoWomen)

Partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang mengarah pada kepercayaan dan loyalitas dari bawahan ke pemimpin. Dalam hal ini, baik pimpinan maupun bawahan akan terlibat bersama menentukan kebijakan dan aturan lainnya.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Maksud dari sedikit pengarahan disini, pemimpin tidak hanya duduk diam dan memberikan banyak perintah, tetapi pemimpin itu sendiri juga ikut berpartisipasi.

Kepemimpinan partisipatif dapat dipandang sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, meskipun dapat digunakan bersama-

sama untuk melaksanakan tugas khusus dan menunjukkan perilaku hubungan antara pemimpin dan bawahan. Sebagai contoh, berdiskusi dengan karyawan untuk merancang sistem waktu yang fleksibel, dapat menghasilkan perencanaan jadwal kerja yang lebih baik dan dapat sebagai tanda perhatian pemimpin atas kebutuhan karyawannya.

Selain itu gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya kepemimpinan ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong bawahan untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama.

Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Pada Kepemimpinan Partisipatif, terkadang yang terlihat adalah bahwa partisipasi tersebut hanyalah pura-pura belaka. Misalnya seorang manajer mengumpulkan ide dan saran dari pihak lain, tetapi mengabaikannya, ketika membuat keputusan. Sebaliknya, manajer meminta bawahannya untuk membuat keputusan, namun dilakukan sedemikian rupa, sehingga bawahan takut menunjukkan inisiatif atau pendapat yang berbeda dari pilihan yang menurut pengetahuan karyawan lebih disukai atasannya.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan, menyangkut aspek-aspek kekuasaan seperti:

- Bersama-sama menanggung kekuasaan (power sharing),
- Pemberian kekuasaan (empowering)
- Proses-proses yang saling mempengaruhi secara timbal balik

- Prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain, untuk memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk pendelegasian kekuasaan.

Manfaat, yang potensial akan diperoleh dari kepemimpinan partisipatif adalah :

- Kualitas keputusan yang diambil, biasanya lebih baik, bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai sang pemimpin
- Bersedia untuk kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik, untuk suatu masalah keputusan
- Keputusan yang diambil, biasanya lebih dapat diterima oleh para partisipan,
- Peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan, biasanya akan meningkatkan komitmen dalam hal tersebut
- Kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan, biasanya juga lebih tinggi,
- Menumbuhkan dan mengembangkan keahlian dalam pengambilan keputusan.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung akan meningkatkan kualitas keputusan, ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi.

## I. Gaya Kepemimpinan Transformasional



Ilustrasi sesama rekan kerja (Pexels/Visual Tag Mx)

Secara sederhana, kepemimpinan transformasional diartikan sebagai proses mengubah dan mentransformasikan individu menuju perubahan. Di dalamnya, pemimpin terlibat untuk memenuhi kebutuhan para karyawan agar kualitas mereka semakin meningkat. Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu:

- *Idealized influence*: pemimpin merupakan sosok ideal sebagai panutan yang dipercaya dan dihormati.
- *Inspirational motivation*: pemimpin dapat memotivasi seluruh karyawan dan mendukung semangat tim.
- *Intellectual Stimulation*: pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi pada karyawan.
- *Individual consideration*: pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi para karyawan.

Northouse (2001) menyimpulkan, gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dan amat menguntungkan perusahaan.

Ada beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

- Berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi/perusahaan
- Berusaha menjadi pemimpin teladan dengan memperkuat nilai-nilai dasar
- Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama
- Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi/perusahaan
- Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi/perusahaan
- Memberi contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan

#### J. Gaya Kepemimpinan Transaksional



Ilustrasi rapat kerja (Unsplash/Christina Morillo)

Gaya kepemimpinan transaksional mengutamakan berbagai kesepakatan antara pimpinan dan anggotanya. Bentuk kesepakatan tersebut berupa *reward* (hadiah/penghargaan) dan *punishment*

(hukuman/sanksi). Kesepakatan ini akan 'memancing' semangat para anggota bekerja sebaik-baiknya untuk memperoleh penghargaan. Sementara, bagi mereka yang tidak sanggup mencapai tujuan, maka harus siap menerima segala bentuk sanksi.

Kepemimpinan Transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik. Misalnya, di perusahaan sering tujuan pemimpin perusahaan dan tujuan karyawan bertentangan sehingga terjadi peerselisihan industrial. Report this ad Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat.

Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

1. pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
2. pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
3. pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.



Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi.

Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Kudisch, mengemukakan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai :

- a. Mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya.
- b. Intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan.
- c. Reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan.

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.

Bernard M. Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Jadi kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

### **Prinsip Dasar teori Kepemimpinanan**

Prinsip dasar teori kepemimpinan transaksional adalah:

- a. Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.
- b. Pertukaran tersebut meliputi pemimpin dan pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran
- c. Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya.
- d. Pengurangan ketidak pastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin.
- e. Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial.

### **Ciri-ciri Kepemimpinan transaksional**

Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan dan tanggung. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan,

memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transaksional kepala sekolah mengandaikan adanya tawar menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan-perbaikan evaluasi program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah.

Kepala sekolah transaksional belajar tentang cara belajar (*learning how to learn*). Kepala sekolah belajar dari aneka pengalaman dan mempertahankan keyakinan atas nilai-nilai mereka. Kepala sekolah transaksional juga memiliki kemampuan motivasi dan memberdayakan guru dan stafnya. Dampaknya adalah terwujudnya perilaku organisasi sekolah (*school organization behavior*).

Kepemimpinan transaksional menurut Bass memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. *Contingent reward*. Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaa, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.
- b. *Active management by exception*. Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.
- c. *Pasive management by exception*. Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.
- d. *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Kondisi yang dianggap pas dalam menerapkan Kepemimpinan Transaksional

- Internal
  - a. Struktur Organisasi (mekanistik, peraturan, prosedur jelas, sentralisasi tinggi)
  - b. Teknologi Organisasi (teknologi proses, kontinue, mass-production)
  - c. Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan di dalam struktur, hubungan formal)
  - d. Tipe kelompok kerja (kerja tim, sifat pekerjaan umumnya engineering/teknis)
- Eksternal
  - a. Struktur lingkungan luar (baik, norma kuat, status quo)
  - b. Kondisi perubahan (lambat, tidakstabil, ketidakpastian rendah)
  - c. Kondisi pasar (stabil)

**K. Gaya Kepemimpinan Delegatif (*Laissez Faire*)**



Ilustrasi pimpinan perusahaan (Unsplash/energepic.com)

Hampir mirip dengan gaya kepemimpinan demokratis, di mana seorang atasan memberi kepercayaan pada tim yang ia pimpin. Dari sini, dapat terlihat bagaimana cara pemimpin meningkatkan kerjasama antara dirinya dan anggota tim dalam menyelesaikan tugas. Sembari bekerja sama, pemimpin tipe ini bisa sekaligus mengawasi jalannya sistem agar tidak 'kebablasan'.

Umumnya, cara memimpin seperti ini ditemukan pada perusahaan *start-up* yang masih berkembang. Gaya Kepemimpinan Delegatif suatu ciri khas perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya.

Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.

Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

Motivasi berprestasi merupakan jantungnya dari kegiatan suatu organisasi/lembaga, sebab serendah atau setinggi apa pun tujuan organisasi bila tidak ada motivasi maka tidaklah akan mungkin tercapai tujuan yang diharapkan. Bernard Berellson dan gary A. stainer dalam suryana menyatakan motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energy, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan dan menyalurkan perilaku ke arah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Motivasi berprestasi menurut McClelland dan atkinson adalah upaya untuk mencapai sukses dengan berkompetisi melalui suatu keunggulan. Standar keunggulan yang dimaksud adalah prestasi dirinya sendiri atau orang lain yang telah diraih sebelumnya. Komponen Motivasi berprestasi

1. Menyukai aktivitas yang prestatif
2. Merasa marah apabila tidak mencapai hasil yang maksimal
3. Memiliki semangat kerja yang tinggi
4. Selalu memilih pekerjaan yang menantang

## BAB IV

# UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN

Unsur atau elemen kepemimpinan adalah sesuatu yang menjadi pembentuk dari jiwa kepemimpinan seseorang. Jika kita melihat seorang pemimpin, ataupun kita sebagai seorang pemimpin, apakah kita pernah merasakan unsur-unsur yang ada dalam diri kita sebagai pemimpin?

Secara dasar, unsur-unsur itulah yang membentuk arti seorang pemimpin, karakter seorang pemimpin, dan lingkungan seorang pemimpin. Dari berbagai penelurusan teori, saya merumuskan beberapa unsur kepemimpinan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin.

Unsur-unsur kepemimpinan dibagi dalam dua golongan yaitu unsur internal dan unsur eksternal. Unsur internal kepemimpinan adalah unsur yang muncul dari dalam diri seorang pemimpin. Unsur intern membentuk sikap, sifat, dan karakter seorang pemimpin dan keluar menjadi sebuah unsur utama yang menjadikan seorang pemimpin itu tampak.

Unsur eksternal kepemimpinan dibentuk dari keinginan atau niat, memiliki pola pikir, nurani serta tanggungjawab. Dari hal-hal itu maka akan terbentuk unsur ekstern yaitu pengaruh, perubahan, dan pengikut. Semua unsur inilah yang membentuk seorang pemimpin menjadi pemimpin yang selalu diharapkan oleh orang-orang disekitar.

### **A. Unsur Internal Kepemimpinan**

#### **1. Bakat**

Salah satu unsur internal kepemimpinan yang memiliki pengaruh paling besar adalah bakat. Setiap orang sejak dilahirkan

sudah memiliki potensi bakat alami dalam dirinya. Begitu juga dengan kepemimpinan yang adalah sebuah bakat bagi orang-orang yang memilikinya sejak lahir.

Bakat kepemimpinan biasanya dipengaruhi oleh faktor keturunan (genetis), meski tidak semuanya. Tapi bakat kepemimpinan pada seseorang bisa dilihat dari dominasi seorang anak kecil terhadap lingkungan sosialnya. Ini berarti anak tersebut berpotensi untuk disebut memiliki bakat kepemimpinan.

## **2. Kepedulian Sosial**

Kesadaran atau kepedulian sosial seseorang juga menjadi unsur internal kepemimpinan. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana cara seseorang merespon setiap perubahan kondisi sosial disekitarnya. Kemungkinan besar dia mampu untuk memberi pengaruh bagi orang lain untuk berpikir dan bertindak seperti bagaimana dia melakukannya.

## **3. Pemikiran**

Ini tentang bagaimana pola pikir seseorang terhadap sesuatu yang ditangkap alat indranya. Dia mampu menerjemahkan apa yang dilihat, dirasakan, didengar, dan mampu berbicara tentang hal itu. Terkadang ada orang yang tanpa belajar banyak tapi bisa mengetahui sesuatu dengan baik, meski tidak secara keseluruhan. Potensi pemikiran sebagai seorang pemimpin bisa dilihat dari hal-hal seperti itu pada seseorang.

## **B. Unsur Eksternal Kepemimpinan**

### **1. Pengaruh Keluarga**

Ini adalah hal penting yang akan membentuk karakter seorang pemimpin. Keluarga adalah lingkungan yang paling dekat dengan setiap orang dan sangat berpengaruh kuat pada pembentukan unsur



kepemimpinan. Meski pengaruhnya tidak sekuat unsur internal, tapi keluarga bisa menjadi inspirasi bagi seorang pemimpin.

## **2. Pendidikan**

Unsur pendidikan bisa dibilang relatif karena pada banyak anggapan bahwa semakin tinggi taraf pendidikan, maka semakin tinggi pula jiwa kepemimpinan-nya. Pada beberapa kasus kita akan menemukan orang-orang yang tanpa bersekolah tinggi tapi bisa memimpin dengan baik. Pendidikan menjadi relatif karena alasan tersebut. Tapi tetap memiliki pengaruh penting ketika seseorang bisa memanfaatkannya dengan baik.

## **3. Minat**

Tidak seperti bakat yang secara langsung dimiliki sejak lahir, minat adalah kecenderungan seseorang untuk menekuni satu hal yang menjadi perhatiannya. Banyak orang yang tidak memiliki bakat kepemimpinan, tapi memiliki minat untuk belajar banyak tentang kepemimpinan. Mereka berpotensi menjadi pemimpin yang lebih baik dari orang yang sekedar memiliki bakat tapi tidak memanfaatkannya

# BAB V

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### 1. Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Usaha-usaha pembangunan pada umumnya diarahkan untuk mengembangkan nilai-nilai dan sikap-sikap dalam masyarakat yang lebih kondusif bagi pembaharuan, pembangunan dan pembinaan bangsa. Dalam hal ini termasuk pengembangan motivasi kegairahan usaha yang bersifat produktif. Usaha dalam bidang ekonomi ditunjukkan untuk menambah peralatan modal dan keterampilan agar satu sama lain dapat saling mendukung usaha-usaha dalam peningkatan pendapatan perkapita serta produktivitas perkapita. Proses pembangunan suatu bangsa yang pada hakikatnya merupakan suatu perjuangan dari bangsa tersebut dalam menghadapi

keterbelakangan dan hambatan-hambatan di berbagai bidang, baik bidang ekonomi, politik, maupun sosial budayanya.

Menurut Samsudin (2010, hlm. 108) peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan:

- a. Pengetahuan karyawan
- b. Keterampilan karyawan
- c. Sikap dan tanggung jawab karyawan terhadap tugastugasnya.

Selain itu perencanaan terhadap SDM itu juga penting dikarenakan akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau man power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM (manusia) menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagian besar ahli, sepandapat bahwa pengelolaan melibatkan sebelas fungsi: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Secara keseluruhan, fungsi-fungsi ini mewakili proses manajemen (*management process*). Aktifitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi meliputi:

### **a. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan

dilakukan dengan menepkan program kepegawaian. program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mngorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupaka alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Penyusunan staf

Penyusunan staf menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan meliputi: merekrut karyawan, memilih karyawan, melatih, dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan yaitu meminta orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, memotivasi bawahan.

e. Pengendalian

Pengendalian yaitu menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja actual dibandingkan dengan standar-standar ini, mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964

**3. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi:**

**a. Metode Pelatihan**

Pengertian latihan (*training*) adalah dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-undang No. 13 Tahun 2003 (*ketenagakerjaan*) pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk member, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Latihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah, guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Latihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses dimana para karyawan diberi informasi dan pengetahuan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, organisasi, dan harapan-harapan untuk performance tertentu.

Dalam latihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari keahlian, perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam meningkatkan tenaga kerja kinerja karyawan pada jabatan yang didudukinya sekarang. Menurut Andrew E. Sikula dan Anwar Prabu Mangkunegara, bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir di mana karyawan non-managerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas. Menurut Murti Sumarni dan John Soeprihanto, ada dua metode pelatihan :

1) Latihan (*training*)

Latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seseorang karyawan dengan cara meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan.

2) Pendidikan (*education*)

Pendidikan adalah latihan untuk memperbaiki latihan seorang karyawan tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan mengambil keputusan dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi di perusahaan.

**b. Metode Pengembangan.**

Di lain pihak ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seseorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang

berkembang supaya bekerja dengan baik dan sukses posisi yang ditemui selama kariernya.

Adapun program pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perptaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada tiga kategori pokok pengembangan, yaitu:

1) Pembekalan (Coaching)

Choacing adalah bentuk pengembangan yang dilakukan di suatu perusahaan oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak teencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah.

2) Rotasi Jabatan (Job Rotation)

Job Rotation adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi.

3) agang (*Apprenticeship*)

Apprenticeship adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa ke praktek ke lapangan.

**c. Metode Motivasi**

Menurut *American Encyclopedia*, motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindaktanduknya. Motivasi meliputi factor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.



Menurut *J. Moskowitz*, motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. *Motif* adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang, dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama.

Misalnya, semua orang butuh makan (*needs*), tetapi jenis makanan yang diinginkan (*want*) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manajer untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya.

Manajer dalam memotivasi karyawan hanya berdasarkan atas perkiraan saja dan berpedoman kepada kebutuhan-kebutuhan manusia saja.

Ada dua metode motivasi yang bisa dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya, yaitu:

a. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil & non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. Motivasi Tak langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah, dan

bersemangat melakukan pekerjaannya,. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman. Suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### 4. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab bagian SDM dan pimpinan langsung. Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas kebijakan-kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan untuk menerepkan program latihan dan pengembangan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan sangat penting agar latihan dan pengembangan karyawan berlangsung secara efektif, baik perencanaan, proses serta tujuan dari latihan dan pengembangan dapat tercapai.

Beberapa tujuan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di BMT BUS Cabang Kaliwungu :

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan SDM, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
2. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
3. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
4. Membantu memecahkan masalah.
5. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
6. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Adapun tujuan latihan dan pengembangan menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Membantu memecahkan persoalan operasional.
4. Mengurangi waktu belajar karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
5. Mempersiapkan karyawan baru untuk promosi.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.
8. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu ada berbagai manfaat latihan dan pengembangan, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas dan produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
4. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.
5. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
6. Mengurangi frekuensi biaya dan kecelakaan kerja.

## 5. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi kerja pada karyawan dalam suatu organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.

9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan-bahan baku.

## **B. Tinjauan Tentang Kinerja**

### **1. Definisi Kinerja**

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (*bachmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja.

### **2. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan

yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik.

### **3. Mengukur Kinerja Karyawan**

Mengukur kinerja karyawan untuk memudahkan penilaian kinerja dengan melihat standar pekerjaan karyawan yang dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan harus dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan berkerja sama yang dituntut dalam suatu pekerjaan tertentu:

#### **1. Jumlah Pekerjaan**

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu, atau kelompok sebagai pesyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, kerampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

#### **2. Kualitas Pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh

karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

### 3. Ketetapan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pada pekerjaan bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Demikian pula suatu pekerjaan juga harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi.

Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkannya tepat waktu. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu saja. Ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena akan berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.

### 4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya

sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

### 5. Kemampuan kerjasama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja

karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

#### **4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

##### **1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi**

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi.

Tujuan ini dapat member manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai ndasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi, atau demosi sampai tindakan pemberhentian

##### **2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi**

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

##### **3. Pemeliharaan Sistem**

Berbagai system yang ada dalam organisasi, setiap subsitem yang ada saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Salah satu subsitem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari

individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

#### 5. Dasar Hukum Penilaian Kinerja

Menurut Peraturan Pemerintah No. 10/1979 tentang pelaksanaan pekerjaan adalah sistem penilaian yang dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap pegawai yang menjadin bawahannya.

Pejabat penilai yang telah membawai pegawai secara langsung sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan harus melakukan penilaian terhadap pegawai yang menjadi bawahannya tersebut. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan kepemimpinan.

Undang-Undang No 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890); memutuskan Peraturan Pemerintah Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Sipil.

Ketentuan umum Pasal 1 dalam Peraturan Pemerintah ini yang dimaksud dengan:



1. Pegawai Negeri Sipil yang disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan.
2. Penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
3. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada suatu organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.
4. Sasaran kerja yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
5. Target adalah jumlah beban kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.
6. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.
7. Rencana kerja tahunan adalah rencana yang memuat kegiatan tahunan dan target yang akan dicapai sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah.
8. Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai, dengan ketentuan paling rendah pejabat structural eselon V atau pejabat lain yang ditentukan.
9. Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai.
10. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah Pejabat Pembina Kepegawaian sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.

## Pasal 2

Penilaian prestasi kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem

prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

#### Pasal 3

Penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- a. objektif
- b. terukur
- c. akuntabel
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

#### Pasal 4

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur;

- a. SKP; dan
- b. Perilaku kerja

# BAB VI

## PENGEMBANGAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis.

Pemimpin perusahaan pada dasarnya menyadari bahwa karyawan baru, pada umumnya hanya mempunyai pengetahuan teoritis dari bangku sekolah, oleh karenanya perlu dikembangkan kemampuan nyata untuk dapat mengerjakan tugasnya. Demikian pula bagi karyawan lama senantiasa diperlukan latihan karena tuntutan tugas baru baik dalam rangka menghadapi transfer maupun promosi.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu

timbul dalam organisasi yang dinamis. Untuk menghadapi perubahan tersebut diperlukan instruksi, bimbingan kepada para pekerja. Munculnya kondisi baru tersebut mendorong manajemen untuk terus menerus memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.

Menurut Jan Bella seperti yang dikutip Hasibuan (1997) menyatakan bahwa : "*pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.*" Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek dilakukan di lapangan berlangsung singkat dan biasanya menjawab *how*.

Seringkali istilah pengembangan diartikan sama dengan istilah pendidikan untuk kalangan industri. Hal ini tidaklah salah, memang pengembangan itu sendiri mencakup pendidikan dan latihan. Karena bagaimanapun juga pengembangan karyawan menyangkut peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas.

Gilley and Steven (1991) menjelaskan bahwa *human resources development adalah organized learning activities arranged within an organization in order to improve performance and/or personal growth for the purpose of improving the job, the individual and/or organization.* (Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang

diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas individu dan/atau organisasi).

Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah "training". Alasan penggunaan *training* agar lebih menyesuaikan dengan kondisi praktek tanpa mengurangi arti pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Namun bagaimanapun juga pengembangan sumber daya manusia berkenaan dengan pengembangan orang dalam organisasi (Gilley and Steven, 1991).

### 1. Tujuan Pengembangan

pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hail kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan. Keterampilan maupun sikap karyawan tentang tugas yang diembannya. Gilley and Steven (1991) menyatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan *knowledge, skills, attitude and behavior* dalam melaksanakan suatu organisasi.

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan

10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

Dengan kata lain pengembangan karyawan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen dalam mencapai tujuannya.

Manfaat lain yang dapat dipetik dari dilaksanakannya program pengembangan dan pelatihan adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang serasi antara para anggota organisasi.

Hal ini dapat terjadi karena :

1. Terjadi proses komunikasi yang efektif;
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan;
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif;
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai; dan
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya

Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan keterampilan dan sikap. Karena pengetahuan dan keterampilan saja disarankan belum cukup, maka perlu ditambahkan pengembangan sikap karyawan dalam menghadapi tugas.

Bila dirinci dapat digambarkan sebagai berikut :

### Skema tujuan Pengembangan Karyawan

Tujuan	Sifat	Proses	Metode
	Pengembangan Pengetahuan	Pengembangan intelektualitas	Sekolah, kuliah, ceramah, program pengajaran (AVA)
Memperbaiki Efektivitas kegiatan	Pengembangan keterampilan	Latihan praktek	Diskusi, Kasus bisnis game, Project Study, Consulting
	Pengembangan sikap	Pengembangan sikap / sifat yang emosional	Project, Role Playing  Games, Sensitive, Training

Adanya perbedaan objek pengembangan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) akan membawa konsekuensi dalam penggunaan metode pengembangan. Perkembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara sekolah, kuliah, program pengajaran. Pengembangan sikap dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan, *sensitivity training*, sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

## 2. Proses Pengembangan Karyawan

Agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus berdasarkan pada prosedur yang benar.

Langkah-langkah tersebut meliputi :

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran

3. Penetapan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Penilaian pelaksanaan program

#### *Penentuan Kebutuhan*

Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu : masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu : (1) satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan.

Informasi kebutuhan dan keinginan bekerja ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Selain informasi dari ketiga pihak tersebut bagian pengembangan karyawan juga dapat memanfaatkan sumber lain seperti :

- a. perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
- b. daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
- c. catatan tentang produksi
- d. berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
- e. data mutasi pegawai
- f. hasil "exit interview"



### *Penentuan Sasaran*

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan *conceptual skill*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah :

- (1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut,
- (2) pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

### *Penentuan Isi Program*

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (*technical, managerial atau conceptual skill*).

Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan.

Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

### *Prinsip-prinsip Belajar*

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip

belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar.

Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan "andragogi", mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa.

Dalam penerapan pendekatan "andragogi" ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah :

- a. peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- b. peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
- c. menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
- d. penataan ruang menyenangkan
- e. peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
- f. menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
- g. menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

#### *Pelaksanaan Program*

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar

dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran.

Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain :

- a. On the job
- b. Vestibule
- c. Apprenticeship
- d. Classroom methods

*On the job*, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.

Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu : (1) peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan. (2) pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih, (3) peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah

didemonstrasikan pelatih, (4) pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

*Vestibule*, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

Sebagai misal sebuah hotel, agar pelatihan tidak mengganggu kegiatan hotel, maka disediakan satu ruang khusus yang digunakan berlatih seperti menata kamar tidur (mengganti sprei, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

*Apprenticeship* (magang), biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan on the job training dengan pengalaman sistem magang ini dapat mengambil empat macam kegiatan yaitu : (1) seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman, (2) *coaching* dalam hal mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang diajarkan atasan tersebut ditini oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan, (3) menjadikan pegawai yang dilatih sebagai "asisten", (4) menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia, sehingga yang bersangkutan mendapat pengalaman lebih banyak.

*Classroom Method*, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

#### *Penilaian pelaksanaan program*

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya.

Pelaksanaan program pengembangan dikatakan berhasil bila pada diri peserta terdapat peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan terjadi perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut perlu dilakukan penilaian. Pelaksanaan evaluasi yang baik meliputi :

- a. Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolok ukur yang jelas.
- b. Pelaksanaan tes untuk mengetahui pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dinimuskan dalam program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan tersebut dilaksanakan.
- c. Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas
- d. Tindak lanjut yang berkesinambungan.

Karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil (biaya, tenaga dan waktu) sehingga perlu diupayakan benar-benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, penggunaan teknik pembelajaran yang cocok dan penilaian berdasarkan kriteria kriteria yang objektif.

*Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan*

- a. Prestasi kerja karyawan meningkat
- b. Kedisiplinan karyawan meningkat
- c. Absensi karyawan rendah
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah
- e. Tingkat kecelakaan rendah
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah
- g. Tingkat kerja sama karyawan meningkat
- h. Tingkat upah insentif karyawan meningkat
- i. Prakarsa karyawan meningkat
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

## **B. Konsep Pemberdayaan**

Setiap pekerjaan atau pembangunan memerlukan sumber daya (*resources*), yang berupa manusia (*human resources*) maupun sumber daya alam (*nature resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam pekerjaan, berhasil atau tidak bergantung dari dua kondisi sumber tersebut. Keberhasilan suatu pembangunan, apapun bentuk pengembangannya peran *human resources* merupakan bagian yang sangat menentukan. Jepang sebuah negara yang pernah tidak berdaya, namun karena gigihnya dan semangat *human resources*nya maka akhirnya menjadi negara maju yang ada di asia. Sebaliknya jika *nature resources* yang banyak dan tidak dimbangi dengan kemajuan

sumber daya manusianya maka sumber alam tersebut tidak bisa tergali dengan maksimal.

Jadi sumber daya manusia merupakan kebutuhan organisasi yang tidak bisa ditinggalkan dalam menjalankan semua aspek pekerjaan, baik dalam usaha jasa maupun produksi.

Didalam menjalankan perencanaan sumber daya manusia, menurut Siagian (2001), perlu diawali dengan menginventarisasi yang menyangkut:

1. Jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada
2. Masa kerja masing-masing
3. Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik secara formal maupun non formal.
4. Bakat yang masih perlu dikembangkan
5. Minat personil, yang terkait dengan kegiatan tugas.

Agar unit kerja memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan adalah:

1. Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun tertentu di masa depan.
2. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti
3. Adanya penanganan kerja yang mencakup, identitas karyawan
4. Adanya keunggulan personil seperti: kemampuan bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas dan bekerja iklas.
5. Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

1. Kejujuran, dalam menjalankan semua kegiatan
2. Transparan, keterbukaan dalam melaksanakan tanggung jawab
3. Komitmen, memegang teguh kebijakan yang sudah disepakati bersama.
4. Kerjasama, menjalin kebersamaan dalam menjalankan tugas atau dengan membentuk tim kerja.
5. Disiplin, mematuhi aturan dan peraturan
6. Tanggung jawab, semua pekerjaan bisa dipertanggung jawabkan.

Pelaksanaan dalam bekerja harus ada prestasi yang standart , sebagai ukuran keberhasilan personal dalam lingkup kerja, paling sedikit ada enam alasan kuat antara lain:

1. Standart prestasi kerja merupakan ukuran dalam penilaian karyawan.
2. Standart kerja merupakan alat pengendali perilaku,
3. Standart kerja merupakan alat koreksi dalam melaksanakan pekerjaan
4. Standart kerja merupakan patokan prestasi minimal
5. Standart kerja sebagai rujukan dalam melaksanakan kegiatan tugas.
6. Standart kerja sebagai syarat kerja bagi pekerja di unit kerja agar mendapatkan kualifikasi akreditasi di unit kerja.

Penempatan personal kerja dalam lingkup unit organisasi atau unit kerja sangat menentukan kelangsungan karyawan dalam melanjutkan kariernya , antara lain bisa memperhatikan dan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:



1. Apakah pekerja atau personal tersebut cocok ditempatkan di tempat kerja tersebut.
2. Apakah pekerja mampu melaksanakan tugas yang baik.
3. Apakah pegawai tersebut mendapat simpati dari teman lainnya.
4. Apakah pekerja tersebut mampu beradaptasi
5. Apakah pekerja mampu menjaga keseimbangan antara keperluan pribadi dan dinas.

Pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasuk gaji atau intensif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain seperti kesehatan , tunjangan khusus dan perhatian semuanya akan bisa mendorong mau bekerja dengan baik.

Fasilitas kerja merupakan perangkat untuk bekerja atau sumber daya peralatan kerja meliputi peralatan kerja, bahan, dan sarana prasarana yang bisa mempengaruhi pelaksanaan kerja, dengan memperhatikan :

1. Pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya.
2. Intelektualnya
3. Cara melakukan atau menggunakannya

Dalam pemanfaatan personal yang penting adalah bagaimana memberdayakan tugas tersebut dilingkungan masyarakat antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan pelayanan, yaitu bisa melayani masyarakat dengan baik.

2. Akuntabilitas, dengan mengembangkan keterbukan, membuka akses masyarakat untuk berperan sebagai korektor, dilaksanakan dengan riil.
3. Sesuai dengan peradaban yang ada di masyarakat

Untuk memotivasi tenaga kerja staf maupun fungsional paling tidak harus mengetahui kebutuhan psikologi pekerja antara lain:

1. Peluang untuk mengerjakan tugasnya
2. Perasaan mampu melaksanakan tugas
3. Kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri
4. Perasaan mendapatkan penghargaan
5. Mendapatkan pengakuan dari sekitarnya
6. Perasaan nyaman dan aman dalam bekerja

Selain itu pekerja merasa nyaman bekerja jika ada imbalan yang memadai dengan prestasi yang dimiliki. Menurut Gibson (1985), imbalan itu ada imbalan intrinsik yaitu yang berkaitan dengan imbalan pekerjaan itu sendiri, misalnya:

1. Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.
2. Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangi tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
3. Pertumbuhan pribadi, kemauan untuk mengembangkan kemampuan dalam setiap peluang untuk mengembangkan.

Imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang berasal dari prestasi kerja pekerja itu sendiri yang berupa jaminan sosial, premi, dan bonus. Imbalan finansial, yaitu berupa gaji yang diterimakan perbulan dan diberikan secara rutin. Penghargaan, seseorang

mendapat penghargaan jika mempunyai prestasi yang disumbangkan untuk unit kerja misalnya sumbangan pengabdian, menyelamatkan sekolah, atau prestasi lain yang dirasakan bermanfaat bagi unit kerja, caranya bermacam-macam diberikan berupa uang, rencana penghargaan, piagam dan lain-lain.

Menurut Indriyo (1999), peran uang juga sebagai metode memotivasi prestasi dan ada tiga kondisi yang diperlukan dalam memotivasi prestasi seseorang antara lain:

1. Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
2. Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan
3. Harus diciptakan adanya suatu lingkungan bahwa prestasi juga berkaitan dengan imbalan yang lain di luar finansial, seperti penghargaan, pengakuan dan pengembangan karier.

Keterkaitan dengan motivasi cara di atas, memerlukan kebijakan pimpinan dalam menyikapi prestasi personal, staf dan semua karyawan yang terlibat dalam unit organisasi tersebut. Pengelolaan seperti ini lebih mudah dilakukan di lingkungan swasta dibandingkan di lingkungan pemerintah.

Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan, dalam suatu organisasi adalah memberikan suport 1 seperti: unsur-unsur dalam organisasi/manajemen, aspek-aspek / komponen-komponen, organisasi atau manajemen, kompetensi, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi/manajemen tersebut. Pemberdayaan dimaksudkan dalam hal ini adalah memberikan "*daya*" (energi atau power) yang lebih daripada sebelumnya, artinya dapat

ditunjukkan dalam hal : tenaga, daya, kemampuan, kekuatan, peranan, wewenang dan tanggung jawab.

Sebagai contoh dapat dilihat sebagai berikut:

Seorang wali murid melapor kepada wali kelas tentang keluhan anaknya yang tidak mengerti tentang aljabar di kelas dua SMP Dalam kondisi yang seperti itu wali kelas bersilahturahmi ketempat wali murid, sambil menanyakan kesulitan yang dialami siswanya. Kemudian wali kelas tersebut memberikan solusi khusus bagi siswa tersebut.

Dengan kondisi seperti itu wali murid tanpa menunggu perintah dari kepala sekolah dan langsung mempunyai inisiatif untuk melangkah demi kemajuan siswa.

Selanjutnya apa yang terjadi? wali murid tersebut sangat kaget, karena dalam waktu yang relatif pendek sang wali kelas mau berkunjung kerumahnya untuk meminta maaf secara langsung sekaligus mau memberi penjelasan kepada anaknya.

Hal ini menggambarkan pemberdayaan. di suatu organisasi, bahwa karyawan tersebut memiliki wewenang, inisiatif, tanggung jawab dan menggunakan potensinya guna menjaga kelangsungan organisasi. Ingat: wali murid adalah raja, maka dalam hal ini karyawan tersebut melebihi tugasnya, fungsinya sehari-hari

Apabila diperhatikan dari uraian tersebut diatas, maka konsep pemberdayaan sangat luas cakupannya dan sifatnya komprehensif dan saling terkait secara sinergis dalam rangka pencapaian, tujuan dan sasaran organisasi sebagaimana ditetapkan dan diharapkan.

### 1. Batasan Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan sebagai kata mempunyai pengertian yang umum yaitu pengertian etimologis. Apa arti *empowering* ? Asalnya dari kata "*power*" yang artinya "*control, authority, dominion*" Awalan

"emp" artinya *put on to* atau *to cover with* - jelasnya "More Power, jadi *empowering* artinya *is passing on authority and responsibility*" yaitu lebih berdaya dari sebelumnya dan arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual - Oleh karena itu *empowerment* terjadi manakala "*when power goes to employees Who then experience a sense of ownership and control over.* (Rob Brown, 1994:16) yang maknanya ada peningkatan tanggung jawab karyawan. Walaupun demikian dalam pengertian power termasuk "energi" pemberdayaan berarti juga "energinya.", jadi pemberdayaan berarti juga "energinya" ditingkatkan. Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya.

Orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, dan direncanakan sehingga segala sesuatunya dapat dipersiapkan sebelumnya. *-Empowered individuals know that their jobs belong to them. Given a say in how things are done, employees feel more responsible. When they feel responsible, they show more initiative in their work, get more done, and enjoy the work more.*" (Wellins, 1991:22)

Maknanya manakala, karyawan lebih merasa bertanggung jawab maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya). Sejak terbitnya buku Osborne dari *Gabriel Reinventing. Government*, (1992) pengertian *empowering* muncul. Yaitu konotasi yang lain dimulai dengan konsep *entrepreneurial spirit* yang seharusnya ada pada birokrasi yang dapat diartikan bahwa *empowerment* adalah sesuatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, yang usahanya adalah dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya."

Misalnya untuk meningkatkan stamina tidak bisa dimulai dari tubuh yang sakit akan tetapi dari tubuh yang staminanya kurang. Jadi dari sesuatu yang bebas dari beban masalah setelah menyelesaikan masalahnya barulah dapat diberdayakan. Mungkin juga bisa bersikap kebetulan, suatu masalah dapat dijadikan indikator bahwa salah satu kemungkinan mengatasinya dengan usaha pemberdayaan.

Dalam kenyataannya bisa membereskan masalah sambil menanamkan pemberdayaan sehingga prosesnya lebih cepat selesai, walaupun sudah dapat diperkirakan kesulitannya. Untuk membereskan masalah bisa dilaksanakan dengan koordinasi maupun kolaborasi. Koordinasi lebih terfokus antar struktural namun kolaborasi terfokus pada antar individu atau kelompok kecil.

## 2. Keterkaitan Pemberdayaan

Yang dimaksud keterkaitan pemberdayaan yaitu adanya konsep lain yang terkait misalnya:

- a. Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya perbaikan.
- b. Perubahan yang direncanakan, artinya perubahan yang memang dikehendaki (planned change). Ada pula perubahan secara alami atau (unexpected change) yaitu perubahan yang berubah dengan sendirinya, tanpa ada usaha. Perubahan yang dibiarkan atau secara alami mengalami proses yang lebih lama direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya. Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, unexpected result, unpredictable orang sering

terpaksmenerima perubahan yang tidak direncanakan perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yang sebelumnya tidak terduga atau bahkan tidak terpikirkan. Pada umumnya orang senang menerima perubahan yang bisa diperhitungkan dan direncanakan sebelumnya. Pemberdayaan sudah tidak lagi mengandalkan kepada organisasi struktural yang bersifat hirarkis, melainkan sudah berubah andalannya kepada kelompok yaitu antar individual dengan lingkup yang lebih kecil.

- c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang terlalu statis, orang enggan menerima perubahan lingkungan yang seharusnya disesuaikan. Pemberdayaan terkait juga dengan perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak terencana. Jadi peserta tidak usah khawatir bahwa pemberdayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.
- d. Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi pada waktu menjalankan perencanaan pemberdayaan, tidak mestiberjalan mulus karena anggota satu dan yang lain mempunyai perilaku dan cara berfikir yang berbeda-beda. Oleh sebab itu perlu ada komitmen dari kelompok tersebut. Anggota kelompok tersebut mempunyai perilaku yang berbeda-beda, ada yang pasif, aktif, netral dan penghambat.

### 3. Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan SDM (*Empowerment of Human Resources*), merupakan suatu aspek manajemen yang sangat strategis, karena SDM merupakan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan

memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien.

Dalam Pemberdayaan Sumber Daya Manusia ada 2 hal yang perlu dipahami pengertiannya yaitu : **Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia**. Kedua perkataan ini disatukan menjadi satu yaitu "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia". Pengertian tentang pemberdayaan telah dikemukakan pada uraian di muka, dan selanjutnya akan disajikan tentang pengertian Sumber Daya Manusia.

Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) , sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah "Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga. Kegiatan membangun, atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang sistematis, yang ada kelanjutannya untuk lebih baik dibandingkan dengan keadaan sebelumnya, baik bagi diri manusia itu sendiri, maupun lembaga di mana ia bekerja maupun bagi masyarakat lingkungan dimana kemampuan manusia tersebut dilaksanakan. Mampu membangun berarti "Daya" (energi) dan adanya kemauan untuk bekerja dengan benar dan baik dan tanggung jawab. Dari pengertian SDM ini menunjukkan bahwa tidak semua manusia dapat disebut sebagai SDM, karena manusia yang tidak mempunyai/memiliki daya dalam arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM.

Menurut *Nawawi* mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya. Manusia Yaitu:

- a. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan)



- b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia", maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah : suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "Daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan (*competency*), kepercayaan(*confidence*), wewenang (*authority*), dan tanggung Jawab (*responsibility*) dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan (*actifities*) organisasi untuk meningkatkan kinerja (*performance*) sebagaimana diharapkan dalam bidang lain maupun dalam bidang pendidikan.

Setiap pemberdayaan merupakan kekuatan yang ada pada sebuah lembaga atau organisasi. Sumber daya yang tidak berdaya sama halnya dengan tidak adanya sumber daya manusia, walaupun mempunyai perlengkapan yang lengkap. Peralatan yang lengkap jika tidak ada yang bisa mengoperasikan sama halnya peralatan tersebut tidak ada.

Maka dari itu betapa pentingnya pemberdayaan SDM dalam suatu lembaga, karena melalui semangat daya yang ada pada SDM itu akan dapat memanfaatkan berbagai resources yang terdapat dalam lembaga tersebut.

Peran dalam SDM antara lain:

1. Tool of management yaitu sebagai alat.
2. Changes management, pembaharu untuk meningkatkan kinerja lembaga.
3. Sebagai Mediator, dalam rangka meningkatkan kinerja
4. Sebagai Pemikir dalam rangka pengembangan organisasi atau lembaga.

Tujuan dan arti penting sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Tujuan Pemberdayaan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*Resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktifitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal.

Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian **tujuan organisasi menjadi** tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang (*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung

jawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

Arti penting Sumber Daya Manusia,

sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (*men*), uang (*money*), metode (*method*), peralatan/perengkapan (*material*), mesin (*machine*) dan pasar (*market*). Unsur-unsur tersebut merupakan suatu hal yang harus ada dalam manajemen, karena dengan tidak adanya salah satu unsur dan unsur-unsur dimaksud kecuali manusia akan sangat mempengaruhi terhadap tingkat

keberhasilan dari manajemen tersebut. Akan tetapi jika manusia tidak ada dalam manajemen, maka manaiernen pasti tidak ada. *Harold Koontz* dan *C. O'Donnel* dalam bukunya *.Principles of An'alysis of Managerial Function* mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain (*Management is The Accomplishing of a pre-determined obyective through, the effort of the other people*)

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya yang ada (terutama sumber daya manusia) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerntahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat dftentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya

dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan.

Ada hal yang sangat penting dalam memperlakukan karyawan struktural maupun fungsional maupun dalam kehidupan pada masyarakat.

Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap -sudah dewasa apabila orang tersebut telah mempunyai usia diatas 14 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencarian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seseorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta dalam bidang pendidikan maupun organisasi bisnis/usaha atau organisasi bidang sosial, bahwa pegawai tersebut secara serta merta dianggap telah dewasa ? Barangkali jawabannya dalam hal ini adalah boleh ya dan boleh tidak. Untuk lebih jelasnya perlu dipahami apa yang diartikan dengann organisasi, prinsip-prinsip suatu organisasi.

Pengertian organisasi, yaitu suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu atau ada yang mengartikan sebuah perserikatan antara dua orang atau lebih bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sudah disepakati. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut, dengan landasan azas-azas ataupun prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam organisasi tersebut.

Prinsip-prinsip organisasi, dapat digunakan sebagai acuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan prinsip-prinsip tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan yang ingin dicapai.
- b. Pemahaman tujuan oleh para anggota
- c. Penerimaan tujuan oleh para anggota
- d. Adanya kesatuan arah
- e. Kesatuan perintah
- f. Fungsionalisasi
- g. Pembagian tugas
- h. Kesederhanaan struktural
- i. Adanya pola pendelegasian wewenang
- j. Rentang pengawasan
- k. Keseimbangan antara jasa dan imbalan

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi dalam aktifitas-aktifitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana *vacum*, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan dan peran pegawai dalam suatu organisasi adalah sangat menentukan, karena berhasil tidaknya atau mundur majunya organisasi tersebut sangat tergantung kepada pegawai yang bersangkutan, baik kedudukannya sebagai pimpinan maupun kedudukannya sebagai pelaksana.

Dalam kaitan ini, maka perlu dijawab pertanyaan sebagai berikut: **Siapa yang melakukan dan apa yang dilakukan.** Hal ini menyangkut penempatan dan penugasannya personil. Dan harus disesuaikan dengan tugas job deskripsi, analisis jabatan, dan

kalsifikasi jabatan. Setelah mengetahui tugasnya berapa orang yang diperlukan bergantung dengan: (1) kesulitan pekerjaan, (2) waktu yang dibutuhkan (3) tingkat kepentingan

Apabila pertanyaan menyangkut kualifikasi sudah barang tentu berkaitan dengan Kemampuan (*competency*) yang dimiliki oleh pegawai yang sesuai dengan jabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajerial yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam menduduki berbagai jenjang jabatan Kepemimpinan senantiasa mempunyai. Kemampuan manajerial. sedangkan kemampuan teknis (pelaksana) yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan operasional.

Kepada siapa pekerjaan tersebut harus dipertanggung jawabkan. Semua itu bergantung dari siapa pekerjaan tersebut didapat dengan berdasar hirarki yang ada dalam struktur organisasi yang sudah menjadi komitmen bersama-sama. Dengan demikian maka, organisasi harus menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Ketidak jelasan tentang wewenang dan tanggung jawab justru mencerminkan pegawai tidak jelas pula apa yang seharusnya dikerjakan. Ini akan menimbulkan pekerjaan menjadi terlantar, terhambat dan tidak terselesaikan sesuai dengan program.

#### **4. Aspek-aspek komponen PEMBERDAYAAN SDM**

Pada uraian-uraian diatas telah dikemukakan, bahwa SDM dalam organisasi sangat strategis dan menentukan, bahkan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi daya adalah tidak dikategorikan sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Sehubungan dengan itu, maka aspek-aspek atau komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah

- a. Kemampuan (*competency*) pegawai meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap atau perilaku (*affitude*)
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan, dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan *the Right men in the Right place*.
- c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang disertai tugas, harus jelas kewenangannya. Karena seseorang yang tidak jelas kewenangannya akan menimbulkan keragu-raguan dalam setiap melakukan kegiatan. Apabila demikian halnya, maka pegawai (SDM) tersebut kurang berdaya atau tidak efektif didalam melaksanakan tugas tugasnya.
- d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.
- e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi kepercayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

- f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercaya untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberfiasilan misi dan peningkatan, kinerja organisasi. Dukungan yang dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya. Dukungan dari beberapa pihak yang terkait menjadi suatu kekuatan didalam support dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang diinginkan dalam organisasi. Dukungan yang paling bermanfaat, dalam support tersebut yaitu minimal menjalankan komitmen yang telah dibangun atau disepakati bersama .
- g. Kepenimpinan (*leader ship*) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekela sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepenimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:
- 1) Kemampuan mmpengaruhi orang lain, bawahan, atau.kelompok
  - 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok
- h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi)



lembaga sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati. Dengan motivasi yang tumbuh pada setiap individu yang ada pada personil dalam lingkup lembaga akan memberi kekuatan pada lajunya organisasi atau lembaga yang didasari atas kesadaran pribadi masing-masing.

## 5. Perencanaan pemberdayaan SDM

Mengingat pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda atau lembaga, organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa pembentukan sosok sumber daya manusia yang dipersyaratkan adalah merupakan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap lembaga, mencakup:

### 1. Produktifitas kerja.

Dengan pemberdayaan, maka produktifitas kerja pegawai semakin meningkat kualitas dan kuantitas produk., semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* pegawai semakin baik.

### 2. Efisiensi

Pemberdayaan pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efisiensi tenaga, waktu bahan baku, mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi/perusakan berpeluang besar.

### 3. Pelayanan

Pemberdayaan senantiasa berorientasi pada peningkatan pelayanan yang hakekatnya berorientasi pada kepuasan pelanggan (*satisfaction customer service*), karena pemberian pelayanan yang

memuaskan akan menjadi daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan bersangkutan.

#### 4. Konseptual

Melalui pemberdayaan, maka setiap pegawai semakin cakap dan cepat mengenali berbagai hal dalam kehidupan organisasi karena *technical skill, human skill dan managerial skilinya* semakin berkualitas artinya tingkat kemampuannya (*competency*) semakin baik

#### 5. Kepemimpinan

Dengan pemberdayaan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relationsnya* lebih luwes, motivasi lebih terarah, pembinaan kerjasama baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal semakin baik dan harmonis.

Memperhatikan tujuan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut, maka dalam rangka pemberdayaannya, diperlukan kegiatan perencanaan SDM yang baik dan terencana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia, tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan. Berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan. Berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikutnya.
- c. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk perberhentian sementara. Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.
- d. Perencanaan untuk pengembangan. Bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi

diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman.

*Stoner/Wankel* melalui langkah-langkah ini akan dapat menentukan kebutuhan sumber daya manusia atau pegawai dengan mengkaitkan faktor lingkungan dalam organisasi dan faktor lingkungan luarnya. Untuk kebutuhan tersebut pimpinan akan dapat menetapkan bagaimana prosedur rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang perlu diikuti, sehingga sumber daya manusianya senantiasa dapat tersedia dan *up to date* sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi. maka selanjutnya disajikan dari sisi proses perencanaan sumber daya manusia yang menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu

- a. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut :
  - 1) Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
  - 2) Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
  - 3) Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- b. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut:
  - 1) Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

- 2) Hasil analisis tersebut diatas dipergunakan' untuk merumuskan perkiraan persediaan (supply) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

Maka untuk memastikan dan memutuskan kebutuhan sumber daya manusia merupakan suatu yang harus dikaitkan dan diselaraskan dengan strategi lembaga baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan menyimak uraian-uraian tersebut diatas, makna manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- b. Melalui sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- c. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan akan tenaga yang potensi kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi kebutuhan personil yang akan menempati posisi kerja.
- e. Untuk melaksanakan kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penelitian.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian Pada uraian dimuka telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat tergantung pada tingkat kemampuan sumber daya manusianya, oleh karena itu perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan atau mutlak guna menjamin tersedianya sumber daya manusia yang tepat jumlah dan tepat kualitas. Dalam hubungan pembentukan kualitas, maka pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) sebagai salah satu media yang paling strategis, karena Diklat merupakan sarana yang handal untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*) pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan . Kebutuhan tersebut bisa dilakukan dengan *Training need analysis*

### **C. Pengembangan Kompetensi SDM**

Sebagaimana diketahui bahwa lembaga atau organisasi tidak ada dalam suasana pasif, akan tetapi senantiasa dituntut dinamis sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman yang begitu kompleks dan kompetitif pertumbuhan teknologi yang semakin canggih. Dalam hubungan ini maka eksistensi Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting dan mempunyai peranan yang sangat strategis, bahkan dapat dikatakan menjadi kunci keberhasilan lembaga atau organisasi dalam setiap proses pelaksanaan kegiatan-kegiatannya. Agar SDM dimaksud dapat berperan, berfungsi dan mampu kompetitif, maka kompetensi SDM merupakan prasyarat, yang tidak dapat diabaikan karena melalui kompetensi yang berkualitas akan menunjukkan kemampuan (*competency*) sebagaimana diharapkan. Kompetensi yang diartikan dalam hal ini adalah tingkat pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi.

*Boyatzis* memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang. Kompetensi dapat berupa suatu motif, sifat, ketrampilan, aspek *self image* seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang". Selanjutnya *Rotwell* menuliskan bahwa *Competencies Area intemal capabilities that people brings to their job : capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behaviour* Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi Intelektual /Strategik (*Intelectual/Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan.

Mengingat organisasi senantiasa dinamis seiring dengan perkembangan zaman, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dihadapkan kepada era kompetitif, maka pengembangan kompetensi merupakan suatu hal yang harus dilakukan secara kontinyu dan terencana dalam suatu organisasi. Artinya setiap pengembangan kompetensi SDM harus didasarkan pada hasil analisis kebutuhan pekerjaan atau jobs dan analisis jabatan, sehingga

pengembangan tersebut tepat orang, tepat kebutuhan sasaran dan tepat jumlah.

Dengan demikian tidak ada pengembangan kompetensi SDM yang menjadi beban organisasi, akan tetapi pengembangan kompetensi SDM merupakan alat yang sangat strategis untuk meningkatkan kinerja masing-masing individu dan kinerja organisasi. Dalam kaitan pengembangan kompetensi, pada hakekatnya kompetensi SDM dapat dikelompokkan atas 2 kelompok yaitu:

#### 1. Kompetensi Umum (*General Competency*)

Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi tugas pokok organisasinya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.

#### 2. Kompetensi Khusus (*Spesific Competency*)

Artinya setiap satuan unit kerj/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif (*Technical Competence*).

Dari kedua kelompok kompetensi tersebut, apabila dicermati secara seksama, maka pada umumnya pokok-pokok kompetensi tersebut dapat dikembangkan yaitu sebagai berikut :

1. Kompetensi kerjasama Tim;
2. Kompetensi komunikasi;
3. Kompetensi adaptasi terhadap perbuatan;
4. Kompetensi kepuasan pelanggan;
5. Kompetensi pemecahan masalah;
6. Kompetensi kepemimpinan;
7. Kompetensi pencapaian tujuan;
8. Kompetensi teknis operasional;
9. Kompetensi efektifitas pribadi.

Berdasarkan pokok-pokok kompetensi tersebut diatas, akan dijadikan sebagai acuan untuk menyusun dan mengembangkan kompetensi SDM melalui program-program pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu program pendidikan dan pelatihan yang efektif adalah Diklat yang mampu mengisi tuntutan kebutuhan kompetensi SDM sesuai dengan yang diharapkan, dalam arti mempunyai manfaat dan pengaruh terhadap peningkatan kinerja Lembaga.

### 1. Strategi Pemberdayaan SDM

Untuk memahami strategi pemberdayaan dalam sebuah lembaga yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai diberikan. Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi yang bias dilihat, dan dirasakan dari setiap kejadian yang ada. Atau bisa dipantau dari kegiatan yang dilakukan dengan memperhatikan kinerjanya baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut bisa muncul dari beberapa aspek antara lain: aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan aspek produktivitasnya dan strateginya bias diterapkan dengan hal-hal sebagai

Strategi dalam sudut pandang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut:

#### a. Kreativitas.

Bagaimana untuk mendorong agar personal untuk berkreasi dalam kepentingan lembaga. Dalam hal ini peran pimpinan sangat diperlukan, karena pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitas dan pimpinan menghargai hasil usaha personal tersebut.



b. Inovasi.

Inovasi adalah upaya untuk merangsang personal didalam mencoba dan menemukan hal-hal yang baru dan merupakan kesempatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering kali terlupakan oleh jajaran manajemen.

c. Sinergi

Yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan.

d. Pemberian tanggung jawab.

Sebagai pertanggung jawaban atas semua kegiatan yang dilakukan atas peran yang diberikan oleh lembaga. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan atau akuntability setiap pekerjaan yang dilakukan.

Dari semua pemberdayaan diperlukan pembangunan kualitas manusia yang mempunyai lima aspek yang terdiri dari berproduksi, pemerataan, pemberian keleluasan dan wewenang, keberlangsungan untuk berkembang (*sustainable*) dan kesadaran akan interdependensi. Karenanya pembangunan kualitas manusia pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan inisiatif yang kreatif.

Menurut *Bryant dan White (1987)*, menyatakan ada empat aspek dalam pembangunan kualitas manusia antara lain:

- a. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas, kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan.
- b. Pembangunan harus menekankan pemerataan, perhatian yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat akan

- memecahkan masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.
- c. Pembangunan mengandung arti pemberian kuasa dan wewenang yang lebih besar kepada rakyat. Hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memiliki wewenang yang sepadan. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok masyarakat yang lemah. Koreksi terhadap keputusan-keputusan yang tidak adil tentang alokasi hanyalah dapat dilakukan bila kelompok lemah ini mempunyai wewenang yang cukup besar.
  - d. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan dan interdependensi di antara negara-negara di dunia. Karena konsep kelangsungan dan kelestarian pembangunan, kendala sumber daya yang terbatas dan langka akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas.

Menurut *Korten dan Carner* (1984), bahwa pembangunan dipusatkan untuk kepentingan masyarakat. Dengan beberapa pokok pikiran yang mencakup :

Pertama keputusan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat dibuat di tingkat lokal oleh masyarakat yang memiliki identitas yang diakui perannya sebagai partisipan dalam proses pengambilan keputusan.

Kedua memperkuat kemampuan kebutuhan masyarakat, dalam artian memenuhi keinginan masyarakat yang sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

## 2. Kapasitas SDM

Kita sering menjumpai keluhan, banyak personal tetapi masing-masing, ada juga sedikit tetapi merasa sudah banyak. Dalam pernyataan tadi menjadi sebuah dilema bagaimana seharusnya. Apa seharusnya yang menjadi faktor efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut. Seperti diketahui bahwa prinsip lembaga maupun organisasi antara lain dikatakan, adanya prinsip pembagian habis tugas dan penempatan orang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh satuan unit kerja dalam lembaga tersebut. Langkah penting yang dilakukan hendaknya sebelum pengadaan pegawai rekrutmen adalah menentukan tentang:

- a. Jenis pekerjaan (fungsional atau struktural)
- b. Kualitas pekerjaan
- c. Kuantitas yang sesuai kebutuhan
- d. Memenuhi atau mengisi kebutuhan jabatan

Untuk menentukan kuantitas dilakukan melalui analisis beban kerja dari sisi kebutuhan baik isi maupun jumlah bidang pekerjaannya (*Work Load atau Work Content*).

Didalam analisis jabatan ada beberapa prinsip yang diperhatikan antara lain:

- a. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan jabatan.
- b. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan tujuan
- c. Harus bisa memberikan informasi yang lengkap, tepat, akurat
- d. Harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat.

Efisiensi kegiatan analisis jabatan harus bisa mengukur beban kerja dan membuat standart hasil kerja yang dapat menunjukkan berapa banyak hasil yang diharapkan dari setiap personal yang bersangkutan.

Menurut O.Glenn S. dalam *Public Personal Administration* menyebutkan macam-macam informasi yang bermakna sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab apa yang harus dipenuhi.
- b. Pengetahuan apa yang harus dimiliki
- c. Kuajiban apa yang harus dilaksanakan
- d. Keterampilan apa yang harus dimiliki
- e. Kepada siapa pekerjaan tersebut dilakukan

Untuk memperoleh informasi uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber informasi yang kompeten dalam bidang tersebut misalnya, dari Sumber Daya Manusia yang mempunyai pengalaman yang banyak dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, orang yang memahami tentang bidang pekerjaan tersebut atau yang berkecimpung dalam bidang tersebut, dari orang yang punya pengalaman dalam bidang tersebut.

Kalau analisis beban kerja tersebut telah dipelajari, maka kondisi tersebut dijadikan dasar strategis dalam pengembangan SDM yang mencakup tentang:

- a. Jumlah Sumber Daya Manusia yang diperlukan
- b. Persyaratan dalam jabatan
- c. Kompetensi yang dibutuhkan
- d. Pemanfaatan SDM yang tepat
- e. Penempatan SDM yang sesuai dengan kebutuhan
- f. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

### 3. Cara Pemberdayaan SDM

#### a. Memberi Peran

Setiap unit lembaga pasti ada yang ditunjuk untuk sebagai peran dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat yang ada dalam lembaga tersebut. Seseorang yang diberi peran dalam

pekerjaan akan merasa ada perhatian khusus dari lembaga yang dapat mempengaruhi psikologi pelakunya dan secara langsung dia mempunyai tuntutan agar orang lain berperilaku kepadanya yang sesuai dengan kondidi perannya. Misal seorang guru akan bererilaku sebagai guru yang baik dalam setiap waktu. Kondisi yang seperti itu dapat mempengaruhi dari dorongan pemberian peran. Dan jangan sampai peran yang diberikan bertentangan dengan kompetensi yang dimiliki dan kemauan jiwa yang dimiliki. Begitu pula peran yang diberikan tidak *over load*. Agar semua bisa teratasi dengan baik diperlukan :

- a. Rancangan beban tugas harus jelas dan pas.
- b. Mempunyai tujuan peran yang jelas seperti program promosi
- c. jabatan dan lain-lainnya.
- d. Menerapkan manajemen kinerja yang efektif.
- e. Merancang sesuai dengan kebutuhan
- f. Menjelaskan keseluruhan kepada stakeholder .
- g. Membuat Struktur Organisasi yang jelas.

Pemberian peran bisa pula pemberian kewenangan yang berarti pemberian kompetensi yang dipercayakan kepada personal yang ada di lembaga atau organisasi. Tujuan ini untuk mendorong agar mempunyai kredibilitas dalam unit kerja, organisasi maupun lembaga.

#### **b. Membentuk Kelompok Kerja**

Dalam hal ini bisa membentuk team talk, bisa dilakukan secara formal maupun non formal. Formal memang ada kesengajaan untuk dibentuk kelompok kerja dan non formal dibentuk hanya kepada personal yang mempunyai kepentingan bersama. Ada beberapa langkah dalam membentuk kelompok:

- 1) Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.

- 2) Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan mempelajari peran mereka dalam kelompok.
- 3) Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
- 4) Performing, yaitu menampilkan kegiatan-kegiatan yang sudah disepakati bersama-sama.

Jika terjadi konflik dalam kelompok dan hal ini tidak bisa dihindari karena perbedaan sudut pandang dari anggota yang berbeda-beda pola pikir. Karena konflik tidak bisa dihindari maka perlu dibuat atau dikondisikan masalah sebagai materi konflik. Jadi konflik dirancang, ada yang mendukung ada yang tidak mendukung sebisanya dihindari konflik yang menurunkan kinerja.

Dalam pemberian peran yang berupa kewenangan atau pemberian kewenangan kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinernya memerlukan berbagai persyaratan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Dapat dipercaya.
- 2) Mempunyai kemampuan.
- 3) Mempunyai reputasi.
- 4) Mempunyai kondisi fisik yang memadai.
- 5) Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
- 6) Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya.

- 2) Diberikan tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan terotivasi dalam proses pembaharuan.
- 3) Diberikan peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan.
- 4) Pemberian kesempatan untuk mengikuti training dan guidance
- 5) Pemberian dukungan baik moril maupun lainnya sebagai supporting.
- 6) Diberikan reward atau penghargaan, bagi yang berhasil dengan demikian merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu keberhasilan yang lebih baik lagi.

#### **4. Pemberdayaan Melalui Pelatihan**

Pemberdayaan manusia bisa dilakukan melalui pelatihan dengan cara mengembangkan potensi yang ada pada diri setiap manusia. Pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan upaya dalam mengembangkan sumber daya manusia agar produktif dalam bidang pekerjaan yang ditekuni. Perkembangan IPTEK mengalami perubahan teknologi beserta sistemnya. Sedangkan kondisi kualitas tenaga kerja saat ini belum adanya keseimbangan antara kualitas tenaga kerja terhadap kualitas pendidikan, akibatnya peluang kerja tidak bisa terpenuhi secara utuh oleh kemampuan kualitas pendidikan.

Rendahnya mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh ekonomi, kebijakan pemerintah dan faktor-faktor lainnya. Rendahnya angkatan kerja di pasar kerja global, tidak terlepas dari permasalahan kebijakan dalam pengembangan SDM. Hal disebabkan karena:

- 1) Belum adanya informasi ketenagakerjaan yang konkrit meliputi kualifikasi kerja, upah yang akan diberikan, dan klasifikasi jabatan kerja.

- 2) Rendahnya anggaran pendidikan
- 3) Kurangnya penelitian antara kualitas pendidikan, pengaruhnya terhadap pekerjaan di pasar kerja
- 4) Belum terciptanya koordinasi yang harmonis antara departemen Pendidikan dan sektor ketenaga kerjaan.
- 5) Pendidikan dan pelatihan masih belum terprogram dengan baik
- 6) Perusahaan dan Industri masih belum mempunyai perencanaan SDM dan PSDM yang baik.

Kebutuhan tenaga kerja profesional sangat diperlukan di dunia kerja dan kesiapan tenaga kerja masih belum bisa memadai disebabkan kemampuan lulusan pendidikan formal masih kurang memenuhi persyaratan kerja.

Perencanaan SDM, dalam mengisi kebutuhan kerja diperlukan perencanaan SDM dengan beberapa tahapan antara lain:

- 1) Analisis kompetensi, yaitu mengamati kemampuan tenaga kerja yang akan dipersiapkan
- 2) Analisis kebutuhan SDM, yang meliputi jumlah jabatan, pekerjaan yang akan dikerjakan, dan jumlah SDM yang dibutuhkan.
- 3) Analisis pembinaan SDM, yaitu kekurangan kompetensi yang dimiliki SDM perlu ditambah melalui pelatihan.

#### **D. Strategi Pemberdayaan SDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia, bisa dilakukan dengan melalui pelatihan dan mengapa ini sangat diperlukan karena :

- 1) Sumber Daya Manusia, sangat menentukan produktivitas
- 2) Adanya perubahan globalisasi
- 3) Tenaga Kerja yang terampil sangat dibutuhkan
- 4) Perubahan IPTEK yang cepat



- 5) Tempat kerja semakin kompleks
- 6) Perusahaan semakin sadar akan manfaat pelatihan.

Peranan sekolah dan Perguruan Tinggi mempunyai aset yang besar dalam pengembangan SDM dan peran pendidikan sangat menentukan dalam penyiapan tenaga kerja. Rendahnya para lulusan karena adanya:

- 1) Pendidikan kurang mempunyai akses dengan stakeholder yang ada di perusahaan.
- 2) Belum selaras antara visi pendidikan dan visi dunia kerja
- 3) Pertumbuhan IPTEK di sekolah lebih lambat dari pada perkembangan teknologi di dunia industri.
- 4) Para pendidik kurang profesional
- 5) Sarana dan prasarana kurang
- 6) Belum adanya program mutu
- 7) Pendidikan masih berorantasi dengan ijazah.

Pemecahannya dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Harus adanya keselarasan mutu pendidikan dan kualitas kebutuhan tenaga kerja.
- 2) Adanya jalinan yang baik antara sekolah dan industri
- 3) Adanya anggaran pembinaan melalui pelatihan
- 4) Kurikulum harus disusun berdasarkan kebutuhan pasar kerja
- 5) Tenaga guru maupun dosen harus mempunyai kemampuan kompetensi yang profesional
- 6) Fasilitas pendidikan harus cukup
- 7) Adanya perbaikan yang berkelanjutan.
- 8) Adanya partisipasi yang aktif dan jalinan dari kedua belah pihak

- 9) Adanya evaluasi dari dunia industri tentang pelaksanaan pendidikan.

Dalam peningkatan sumber daya manusia diperlukan, pelatihan yang tepat dan harus mengetahui visi, misi serta sasaran yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pihak manajemen harus bisa memberikan pemahaman kepada stakeholder tentang visi misi serta sasaran pelatihan. Dalam manajemen SDM dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan semua itu dianalisis oleh pihak manajemen supaya aplikasi fungsi manajemen dapat dilakukan secara baik dan efektif. Salah satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu SDM karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang terkait dengan pribadi personal. Untuk menindak lanjuti perlu pendekatan yang tepat agar dapat mendorong sumber daya manusia untuk mengerahkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki mengacu pada perwujudan visi dan misi serta sasaran pelatihan. Sumberdaya manusia pelatihan antara lain meliputi :

- 1) Instruktur, atau tenaga fungsional
- 2) Pembantu instruktur / asisten instruktur
- 3) Administrasi pelatihan atau tenaga struktural
- 4) Pustakawan
- 5) Toolman
- 6) Ketua jurusan
- 7) Penanggung jawab pelatihan
- 8) Penanggung jawab unit kerja
- 9) Penanggung jawab bagian pelatihan
- 10) Penanggung jawab bagian pengembangan
- 11) Penanggung jawab bagian penempatan dan bursa kerja
- 12) Penanggung jawab bagian pemasaran

Semua personil yang menangani pelatihan pada prinsipnya hanya ada dua yaitu bagian fungsional dan struktural. Kelompok fungsional menangani dalam hal pengajaran atau pelatihan dan kelompok struktural menangani dalam sport pelatihan atau administrasi pelatihan. Secara rinci dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Tenaga fungsional meliputi:
  - a. Instruktur
  - b. Asisten Instruktur
  - c. Toolman
  - d. Pustakawan
- 2) Tenaga Struktural meliputi:
  - a. Kepala unit
  - b. Kepala bagian Tata Usaha
  - c. Kepala bagian Pelatihan
  - d. Kepala Gudang
  - e. Kepala Pemasaran
  - f. Kepala Pengembangan
  - g. Kepala Penempatan
  - h. Kepala keuangan

Semua tenaga sumberdaya tersebut menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing, saling koordinasi dengan satu visi dan misi yang sama dan membangun komitmen menuju dalam satu acuan yang sama sehingga apa yang hendak dicapai bisa mewujudkan harapan dari maksud diselenggarakannya pelatihan. Membangun komitmen sangat diperlukan sekali agar masing-masing personil berjalan, bekerja dalam rambu-rambu yang sama. Kalau komitmen tidak dibangun maka semua lini pekerjaan akan berjalan dan bekerja menurut kemaunnya masing-masing tidak berdasarkan ketentuan dan aturan yang ditetapkan.

Dalam pemahaman menganalisis manajemen dalam pembentukannya, yang ada di pendidikan maupun pelatihan diperlukan standart kompetensi dalam melaksanakan pekerjaanya antara lain:

1. Menjabarkan visi, misi dan sasaran
2. Melakukan perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi
3. Membangun motivasi
4. Memberikan alternatif pemecahan masalah
5. Menentukan rencana aksi atau tindakan yang tepat
6. Menentukan atau sumber daya manusia yang bisa diberdayakan

Semua yang dilakukan diupayakan ada standart atau patokan atau tolok ukur yang digunakan sebagai ukuran didalam melaksanakan kegiatan . Kalau personil melakukan pekerjaan tolok ukur keberhasilan apa, personil dianggap berprestasi dasarnya apa, personil dianggap tidak berhasil tolok ukurnya apa. Begitu pula nilai - nilai pekerjaan yang dilakukan harus diketahui dan dinilai secara terukur . Hal seperti ini dilakukan agar personil yang bekerja tidak merasa dirugikan dan tidak merasa ada yang diuntungkan, semua harus diperlakukan dengan kondisi yang adil dan suasana yang transparan, semuanya harus bisa dinilai secara baik, tidak ada satupun pekerjaan yang tidak bisa diwujudkan dalam prestasi kerja. Semua itu untuk mewujudkan keharmonisan, keadilan, demi kemaslahatan bersama untuk mewujudkan apa yang diharapkan dari lembaga pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian akan bisa mewujudkan harapan masyarakat, pemerintah serta unit lembaga.

## 1. Pengembangan SDM dengan Latihan

Latihan adalah bagian dari pendidikan untuk meningkatkan kerampilan di luar sistem pendidikan formal atau pendidikan yang berlaku, yang dilaksanakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Ada tiga syarat dalam latihan seperti yang disampaikan Moekijat (1991), menjelaskan bahwa ada tiga syarat yang harus dipenuhi dalam latihan yaitu:

- a. Latihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya. Apabila seorang pegawai menjadi lebih efektif dalam semua pekerjaannya melalui usaha-usahanya sendiri untuk memperbaiki dirinya, maka hal ini tidak disebut latihan.
- b. Latihan harus menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja pegawai, dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi dan pengetahuan yang ia terapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
- c. Latihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu. Pegawai dapat ikut mengambil bagian dalam berbagai program pendidikan yang tidak disebut latihan, karena hubungan dengan pekerjaannya yang sekarang atau dengan tugas-tugas tertentu untuk mana mungkin ia ditunjuk dimasa yang akan datang adalah sedikit atau tidak ada.

Selain syarat di atas, diperlukan tanggung jawab manajemen yang mana kegiatannya bersandar kepada kebijaksanaan yang mengakui latihan sebagai suatu tanggung jawab dari setiap manajer dan pengawas pelaksana. Para manajer akan diberikan fasilitas khusus apa saja yang mereka perlukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Untuk melengkapi kebijaksanaan mungkin diberikan pelatih-pelatih staf dan bagian-bagian latihan khusus. Pelatihan yang akan diberikan bergantung kepada jumlah bidang jenis pekerjaan dan luas

jenis pekerjaan dengan sendirinya bergantung pula dengan luasnya real kerjanya apakah dalam instansi maupun perusahaan. Seorang manajer diperlukan kemampuan untuk merumuskan tujuan latihan melalui riset maupun upaya-upaya lain dalam rangka untuk bisa mengikuti perkembangan teknologi maupun kebutuhan latihan yang diharapkan oleh pekerja.

Didalam operasionalnya latihan memerlukan partisipasi semua pihak pengelola pelatihan secara aktif dan inovatif, lebih-lebih manajer memerlukan bantuan bari beberapa pelaku pengelola pelatihan secara aktif dan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Sebagai pengelola pelatihan dibutuhkan personil yang mampu merencanakan latihan dengan hasil kompetitif maksudnya outputnya mampu bersaing dengan masyarakat artinya pelatihan tersebut bisa memenuhi kebutuhan masyarakat. Minimal seorang manajer pelatihan setidaknya-tidaknya mampu mengendalikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kebutuhan latihan
2. Pelaksanaan pelatihan
3. Eavaluasi pelaksanaa pelatihan
4. Pengembangan pelatihan
5. Kebijakan pelatihan
6. Negosiasi pelatihan
7. Kolaboratif pelatihan
8. Jejaring pelatihan

Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan. Pelatihan tidak akan dilaksanakan jika tidak ada yang perlu dikembangkan atau ada yang membutuhkan. Kalau pelatihan sekedar menjalankan kegiatan,

latihan tersebut akan beralih menjadi kegiatan proyek yang semata-mata hanya menguntungkan pihak penyelenggara. Akibatnya pelatihan tidak berdampak kepada peserta latihan maupun unit kerjanya.

Pelaksanaan pelatihan, pelatihan yang baik jika pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pelaksanaan pelatihan betul-betul harus dirancang sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan program pelatihan, sesuai dengan kapasitas perlengkapan pelatihan serta keamanan pelatihan atau safety training yang diperlukan.

Evaluasi pelatihan, orientasinya kepada perbaikan diri, yaitu pelatihan merupakan pendidikan yang unik artinya selalu harus yang terbaru, terbaik dan palicable. Oleh sebab itu setiap selesai melaksanakan pelatihan dijadikan sebagai tolok keberhasilan yang harus bisa dinilai keberhasilannya dan dijadikan sebagai pengalaman untuk kegiatan yang akan datang.

Pengembangan pelatihan, didalam pengembangan pelatihan diperlukan kecakapan manajer dalam memainkan peranannya (role playing) yang diawali dengan dengan mencetuskan gagasan yang dinamis serta inovatif atau ramalan-ramalan kegiatan yang akan datang misalnya pertumbuhan teknologi, pertumbuhan kebutuhan masyarakat. Disamping pengembangan yang sifatnya seperti diatas atau eksternal ada juga pengembangan internal yaitu yang terkait dengan staf pendukung penyelenggara pelatihan antara lain: 1) sumberdaya manusia, 2) peralatan, 3) sistem pengelolaan.

Kebijaksanaan Pelatihan, yaitu manajer mempunyai hak dalam mengambil keputusan Lewis (1999) menyampaikan bahwa didalam mengambil kebijaksanaan hendaknya yang terbaik, sesuatu dianggap baik, manakala sesuatu itu berguna untuk membuat yang lain menjadi baik. Kebijakan pelatihan harus didasari dengan komitmen yang sudah dibangun dalam lingkup pelatihan oleh sebab

itu sebagai pertimbangan harus diketahui sejauh mana keputusan itu mempengaruhi komitmen yang sudah disepakati. Rasulullah SAW, pernah menyampaikan yang intinya bermusyawarahlah dan hasil musyawarah haram jika dilanggar. Jadi didalam menetapkan kebijaksanaan pakailah peradaban atau dasar perundang-undangan yang sudah ditetapkan dan perundangindangan atau peraturan tersebut selalu diperbaiki seuai dengan perubahan dan kebutuhannya.

Negosiasi latihan atau Pemasaran latihan, dalam pemasaran seorang manajer bisa melakukan negosiasi yang terkait dengan pelatihan, baik berfungsi sebagai penyelenggara maupun sebagai jasa latihan bagi orang lain. Fungsi negosiasi tidak sesederhana diartikan untuk pemasaran saja namun kegiatannya sebagai pemecah konflik antara dua pihak. Negosiasi mempunyai peran penting dalam beberapa hal antara lain: 1) menjalin hubungan, 2) tawar menawar, 3) perjanjian, 4) sengketa.

Menurut Malik (2001), menjelaskan bahwa negosiasi mempunyai empat elemen antara lain:

1. Peningkatan ketergantungan antara pihak-pihak, serikat pekerja dengan manajemen perusahaan saling tergantung dalam membentuk tugas-tugas dalam perusahaan.
2. Memahami konflik antara pihak-pihak, serikat kerja dengan manajemen perusahaan tidak sependapat tentang isi kontrak kerja.
3. Kesempatan berinteraksi antara pihak-pihak, pada beberapa negosiasi masing-masing pihak melihat adanya kesempatan untuk saling mempengaruhi satu dengan yang lain.
4. Kemungkinan adanya kesepakatan, kedua belah pihak mengharapkan sampai pada puncak kesepakatan mengenai perjanjian.



5. Untuk mengikat kepada pihak-pihak lain ada tujuh nilai dalam mengembangkan hubungan kerja antara lain:
  - a. Respect for people, yaitu menghormati orang lain
  - b. Honor and integrity, yaitu memberi penghargaan dan integritas atau pengakuan apa yang dikemukakan.
  - c. Consensus, yaitu menjalin ikatan yang pernah disepakati.
  - d. Full responsibility and accountability, penuh dengan rasa tanggung jawab semua pekerjaan yang dilakukan.

Kolaborasi pelatihan, maksudnya menciptakan suasana kerjasama untuk membuat komitmen bersama-sama. Untuk menciptakan keberhasilan latihan maka seorang pemimpin atau manajer mampu menciptakan lingkungan kerja dengan penuh semangat dan memberi spirit dalam mengatasi semua masalah yang ada di unit latihan. Maka dari itu diperlukan jiwa yang kreatif dan kompetitif, mampu mengerahkan nak buahnya memerintah untuk menyelesaikan tugasnya dengan cara demokrasi menggunakan norma budaya kerja. Norma kerja yang baik dilandasi dengan transparansi dan semua karyawan tahu apa yang menjadi harapan dari lembaga latihan tersebut, seperti yang pernah disampaikan Joe Luft dan Harry Ingham tentang Johari Window dengan membagi empat jendela salah satunya adalah “saya tahu orang lain tahu”. Menanamkan untuk setiap anggota ikut tahu dan bertanggung jawab atas perilaku jejaring pelatihan, jejaring adalah mengelola hubungan baik intern maupun ekstern yang terkait dengan latihan, sehingga mampu membangun dan mengelola hubungan dengan semua pihak yang sifatnya produktif. Membentuk jejaring harus dicari partner yang bisa mendatangkan manfaat bagi kita dan jangan sebaliknya.

Menurut Wayne E Baker menjelaskan “ *Networking is a process of nurturing, cultivating, and integrating selected capabilities, talents,*

*relationship, and partners, by developing strategic and creative alignment for a higher performance of organizations.”*

Maksudnya jejaring dalam unit organisasi pelatihan hendaknya mampu mengembangkan kemitraaan yang kreatif dan strategis bagi kepentingan organisasi. Maka untuk menumbuhkan kemampuan unit kerja pelatihan harus ada hubungan dengan pihak lain yang diajak sebagai mitra kerja. Dalam hubungan intern hendaknya mampu menyatukan potensi dari masing-masing individu dari bakatnya masing-masing kedalam jajaran organisasi sehingga menjadi kekuatan yang berpotensi. Untuk hubungan ekstern, diperlukan hubungan dengan pihak ketiga atau pihak lain yang mempunyai potensi yang selaras dengan unit latihan, baik tentang rekrutmen, proses, output maupun outcome. Potensi luar cukup banyak sekali yang bisa dijadikan jejaring mitra kerja, dari semua lini unit kerja pemerintah maupun swasta yang penting dalam hubungan tersebut harus ada kejujuran, kepercayaan, pemberdayaan dan kemitraan. Pada umumnya latihan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok antara lain:

1. Latihan pegawai negeri sipil
2. Latihan kejuruan
3. Latihan keahlian
4. Latihan Kerja

## **2. Latihan Pegawai Negeri Sipil**

Pelatihan pegawai negeri sipil menurut Nainggolan (1987), Latihan pegawai negeri sipil dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Latihan pra jabatan (*pre servise training*), yaitu latihan yang diberikan kepada calon pegawai negeri sipil dengan tujuan agar ia dapat terampil melaksanakan tugas yang akan dipercayakan kepadanya. Menurut Undan-undang nomor 8 tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian antara lain ditegaskan bahwa kepada

Capeg diberikan latihan pra jabatan dengan tujuan agar calon pegawai negeri sipil yang bersangkutan terampil melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Karyawan dianggap sebagai calon pegawai negeri sipil, apabila telah lulus seleksi masuk pegawai negeri sipil. Sebagai pegawai negeri sipil mempunyai beban tanggung jawab yang diselesaikan dengan kecakapan dan ketrampilan serta setia dan taat sebagai abdi pemerintah. Pegawai dikatakan abdi pemerintah jika karyawan tersebut mampu menyumbangkan pikiran dan tenaga secara ihlas sesuai dengan porsinya masing-masing demi kepentingan pemerintah dan masyarakat. Agar calon pegawai negeri sipil mempunyai bekal sebagai abdi masyarakat diperlukan seperti : 1) kesetiaan, 2) ketaatan, 3) kejujuran, 4) tanggung jawab, 5) kerjasama, 6) prakarsa, 7) kepemimpinan. Maka calon PNS tersebut perlu pembekalan pra jabatan.

Pelaksanaan pra jabatan dibagi dalam tiga tingkat yaitu: 1) pra jabatan tingkat I, yang diikuti oleh Calon pegawai Negeri Sipil untuk golongan I bagi yang memiliki Surat Tanda Tamat Belajar (STTB) sekolah dasar sampai sekolah tingkat pertama, 2) pra jabatan tingkat II, yang diikuti oleh Calon pegawai Negeri Sipil untuk golongan II bagi yang memiliki STTB setingkat SMA, 3) pra jabatan tingkat III, diikuti oleh Calon pegawai Negeri Sipil untuk golongan III yang memiliki ijazah sarjana. Lama latihan pra jabatan tingkat I adalah 75 jam, pra jabatan tingkat II adalah 112,5 jam dan tingkat III 150 jam.

- b. Latihan dalam jabatan (*in service training*) , yaitu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan. Menurut William G. Scott dalam *Human Relations in Management*, menjelaskan bahwa *training in the behavioral sciences is an activity of line and staff which he has its goal executive development*

*to achieve greater individual jobeffectiveness, improved interpersonal relationship in the organzation and encanced executive adjustment to the context of thehis total environment.*

Maksudnya training merupakan kegiatan staf yang ada dalam lini aktifitas pekerjaan tujuannya adalah untuk mengembangkan tugas pemimpin dalam melaksanakan efektifitas pekerjaan yang lebih luas dan penyesuaian dalam lingkungan yang akan dipimpinya. Jadi tujuan training ini adalah digunakan sebagai prasyarat bagi pemimpin yang akan menduduki suatu jabatan. Pelatihan jabatab tersebut misalnya: 1) diklat pimpinan tingkat I, sebagai syarat untuk menduduki eselon I, 2) diklat pimpinan tingkat II, sebagai syarat untuk menduduki eselon II, diklat pimpinan tingkat III, sebagai syarat untuk menduduki eselon III.

Dikalangan swasta latihan ini terkait dengan jabatan pekerjaan misal pelatihan untuk mendapatkan jabatan tertentu misal jabatan tukang las, maka diadakan pelatihan untuk mendapatkan kualifikasi jabatan wilder kelas III, kelas II maupun kelas I dengan melauai uji ketampilan. Jika lulus akan menyandang welder kals III , kelas dua maupun kelas I

### **3. Latihan Kejuruan**

Latihan kejuruan adalah pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan atau ketrampilan yang sesuai persyaratan pekerjaan dalam bidang tertentu. Edwin Flippo (1990), *training is conserved with increasing knowledge and skill in doing a particular jobs*, maksudnya taraining sangat erat hbungannya dengan menambah pengetahuan dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan tertentu.

Untuk melakukan pekerjaan dalam bidang tertentu atau kejuruan tertentu memerlukan kecakapan tersendiri, maka untuk memperoleh kecakapan kejuruan tersebut memerlukan pelatihan.

Misal syarat untuk menjadi instruktur, harus mengikuti latihan instruktur selama 2 tahun, syarat untuk menjadi pengawas, harus mengikuti latihan tentang kepengawasan selama 1 tahun. Pelatihan ini merupakan pelatihan yang disyaratkan untuk menjadi tenaga fungsional. Jika lulus dalam latihan maka pegawai tersebut baru bisa menjadi instruktur, atau pengawas tertentu.

#### **4. Latihan Keahlian,**

yaitu pendidikan yang memberikan ketrampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Dele Yoder (1962) *training, is regarded as applying principally to the improvement of skill and hence to learning how to perform specific task.* Maksudnya latihan dilihat dari sisi pengetrapan yang terkait dengan pengembangan keahlian diperlukan untuk mempelajari bagaimana seharusnya tugas tersebut dilaksanakan. Contoh latihan keahlian: 1) pelatihan boiler, dicetak untuk menjadi ahli boiler, 2) pelatihan radiologi, dicetak untuk menjadi operator peralatan rontgen, 3) pelatihan CNC dicetak untuk menjadi ahli operator computer numerical controle.

#### **5. Latihan Kerja**

Latihan kerja yaitu latihan yang berorientasi kepada penguasaan ketrampilan yang digunakan untuk bekerja. Menurut konsep sistem latihan kerja nasional (sislatkernas) menjelaskan bahwa latihan bertujuan untuk menjadikan manusia yang produktif, inovatif, terampil dan ahli. Untuk menciptakan sumber manusia yang produktif dapat dilakukan melalui pelatihan yang sesuai dengan potensi yang ditingkatkan.

Tujuan sislatkernas, yaitu untuk pengembangan dan peningkatan keahlian bagi angkatan kerja yang sesuai dengan

kebutuhan yang ada dimasyarakat. Sasarannya adalah staf pimpinan, pelaksana maupun operator.

Azasnya terfokus kepada kebutuhan maksudnya bertitik tolak kepada kebutuhan, kepada obyektivitas artinya hasil latihan harus bisa diukur dengan menggunakan tolok ukur yang sudah ditentukan dalam kualifikasi latihan yang dituangkan dalam sertifikat dan dilaksanakan dengan cara bertahap disesuaikan dengan kebutuhan maupun tuntutan masyarakat. Masyarakat umumnya membutuhkan latihan dan latihan tersebut harus sesuai dengan pasar kerja, mutakhir dan lebih baik jika dilaksanakan secara terpadu. atau koordinasi.

Didalam latihan kerja ada beberapa penggolongan antara lain: 1) latihan kerja bidang teknik, 2) latihan kerja bidang kewirausahaan, 3) latihan bidang manajerial. Menurut instruksi Presiden Nomor 15 tahun 1974 latihan kerja : adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori. Senada dengan pengertian di atas Peraturan Pemerintah R.I. nomor 71 tahun 1991, latihan kerja adalah : keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh meningkatkan serta mengembangkan ketrampilan, produktivitas, disiplin, sikap kerja, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan tertentu berdasarkan persyaratan jabatan tertentu yang pelaksanaannya lebih mengutamakan praktek dari pada teori. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja lebih dikonsentrasikan kepada pengembangan ketrampilan, sikap kerja, produktivitas, etos kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan dengan materi praktek lebih banyak daripada materi teori.

Torrington (1994), menyampaikan: "*the basic objective of training may be summarised in tree latters: ASK (attitude, skill and*

*knowledge*). *a change in attitude is needed if the worker already has the necessary knowledge and skill to perform a task*” Jadi pelatihan adalah pengembangan ketrampilan, baik ketrampilan teknik maupun non teknik yang mampu menjadikan seseorang menjadi terampil dalam bidang tertentu yang diinginkan dan mengerti tata cara kerja dan peraturan kerja, keselamatan kerja serta diselenggarakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut Sistim Latihan Kerja Nasional Depnaker (1987), sasaran latihan kerja dapat mewujudkan tersedianya tenaga kerja tingkat operator, staf, pimpinan, yang terampil, disiplin, dan produktif dalam bidang teknis dan kewirausahaan.

Selain itu Lembaga pelatihan Dinas Perburuhan (1995) melaksanakan pelatihan untuk mendorong terciptanya usaha mandiri dengan dibekali ketrampilan baik keahlian teknik maupun ketrampilan usaha, dengan sasaran penganggur pencari kerja untuk memungkinkan berusaha mandiri. Setelah selesai latihan peserta latihan mendapatkan dana awal untuk membuka usaha mandiri secara kelompok.

Menurut *John H. Proctor* pelatihan adalah tindakan yang disengaja untuk memberikan alat agar belajar dapat dilaksanakan. Begitu pula menurut *Flippo* *training is the act of increasing the knowledge and skill of an employer for doing a particular job.*

Latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Apa yang disampaikan dua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan itu harus bisa menambah pengetahuan untuk menambah kemampuan dalam bekerja, harus bisa juga menimbulkan perubahan sikap dalam bekerja, dan latihan harus terfokus kepada pekerjaan yang ditekuni.

Menurut George R Terry, menyampaikan ada 6 macam pelatihan antara lain

1. On the job training, yaitu pelatihan ditempat kerja sambil mengamati proses yang terjadi ditempat kerja, termasuk mengamaticara orang bekerja, cara melakukan pekerjaan dan aktivitas lainnya, hal ini sangat dipengaruhi oleh pembimbingnya.
2. Vestibule training, latihan yang dilaksanakan ditempat khusus, yaitu dipergunakan apabila bayak pekerja yang harus dilatih
3. dengan cepat, misalnya metode yang terbaik, teknik terbaru, dan
4. memasang alat yang baru
5. Understudy training, latihan dengan cara dijadikan sebagai tenaga pembantu.
6. Role playing, yaitu belajar dengan memainkan salah satu peristiwa mengenai apa yang sesungguhnya akan dilaksanakan.
7. Conference training, yaitu menitik beratkan pada pembicaraan secara kelompok dengan bertukar ide atau pendapat.

Pola pikir dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya terfikir tentang, apakah pelatihan dapat menambah produksi, apakah pelatihan dapat menambah skill seseorang, apakah pelatihan dapat menambah kenyamanan bekerja (*work safety*), apakah pelatihan dapat merubah upah seseorang, apakah pelatihan dapat merubah jabatan/kedudukan seseorang, apakah pelatihan dapat mempertimbangkan *rate of return* yaitu membandingkan antara biaya pelatihan dan manfaat pelatihan terhadap perusahaan.

Ataukah membandingkan pelaksanaan pelatihan terhadap dampak outcome, yaitu sampai sejauh mana pengaruh dari pelatihan terhadap penempatan lulusan pelatihan kedunia kerja. Lebih luas lagi



yaitu pengaruh pelatihan terhadap kontribusi daerah, misalnya latihan magang ke Jepang, Korea, dengan mengukur berapa uang yang masuk dari transfer pekerja yang magang dari negara negara tersebut.

## 6. Tujuan Pelatihan

Secara umum menurut Moekijat, tujuan latihan adalah

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- c. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kwmajuan kerja sama dengan teman-teman karyawan dan pimpinan.
- d. Untuk memberikan intruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas dari suatu jabatan tertentu.
- e. Untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai latar belakang pekerjaan.
- f. Untuk membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan metode-metode dan proses yang baru yang terus menerus diadakan.

Selain itu adapula pelatihan kerja, yaitu pelatihan agar selesai latihan bisa bekerja yang biasa diselenggarakan oleh dinas tenaga kerja, misalnya pelatihan mengelas dan setelah selesai latihan bisa bekerja di jasa pengelasan. Atau setelah selesai latihan bisa melakukan usaha sendiri yang disebut dengan pelatihan kerja usaha mandiri.

## 7. Sistem Latihan.

Hurley (1987) menyatakan tentang keberadaan pelatihan antara lain. *what short of training are we talking about? it must be clear from the outset that this study is examining all forms of training regardless of whether it is delivered in an institution in plant, off-the-job, on-the-job through make facilities or using distance learning techniques.*

Apa yang dinyatakan oleh Hurley (1987) dapat disimpulkan bahwa sistem pelatihan dapat dibagi menjadi: (1). Pelatihan sepenuhnya diselenggarakan ditempat institusi yaitu *in-plant training*, (2) pelatihan diselenggarakan ditempat peserta kerja yaitu *of-the-job training*, (3) pelatihan yang diselenggarakan di lembaga latihan juga diselenggarakan diperusahaan sebagai praktek kerja yaitu *on-the-job training*. Disamping itu menurut sistem latihan kerja Depnaker (1999) ada tiga tambahan yaitu: (1) *block release training* yaitu training ditempat kerja, jika mengalami kesulitan baru dilatih di lembaga institusi latihan, (2) *apprenticeship training* yaitu training diselenggarakan di institusi latihan atau di tempat kerja (perusahaan) dengan tujuan untuk mempersiapkan sebagai calon pegawai yang sudah dimagangkan di perusahaan, (3) *mobile training unit* yaitu latihan keliling dengan menggunakan *mobile training unit* ketempat yang membutuhkan latihan Ditegaskan pula oleh Hurley (1987) “*the most common forms of institutional training are found in the public sector where vocational centre fall mostly under the jurisdiction of government ministries such as labour education*” Pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan institusi adalah pelatihan yang dilaksanakan Pemerintah oleh Menteri Tenaga Kerja dibawah Dirjen pembinaan dan Pendidikan Tenaga Kerja.

Menurut CSA (*Cybernetic System Approach*), yaitu hubungan antara ketergantungan input, proses, dan output serta umpan balik sebagai sub sistem pengendalian program.

Berdasarkan tempat pelatihan dapat digolongkan menjadi dua yaitu pelatihan *on the job* dan pelatihan *off the job*. Artinya *on the job* yaitu pelatihan dilaksanakan ditempat kerja yang sesungguhnya, dalam kondisi proses kegiatan kerja yang sebenarnya serta menggunakan alat, bahan peralatan serta lingkungan kerja yang sama. Hasil dari lulusan atau output pelatihan ini akan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemakai atau perusahaan. Pelatihan *off the job*, latihan ini dilaksanakan diluar tempat kerja misal di LIK, BLKI dan lembaga lain yang menyelenggarakan pelatihan.

Berdasarkan sifatnya pelaksanaan pelatihan dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

- (1) *Institutional training* atau program pelatihan institusional
- (2) program pelatihan non institusional *mobilit training*,
- (3) *inplant training*.
- (4) *production training*

Berdasarkan tingkatnya dapat dibagi menjadi 5 yaitu (1) *initial training*, yaitu latihan awal bagi calon pekerja, (2) *aprentice training*, yaitu latihan bagi calon pekerja yang sudah menjadi karyawan, (3) *upgrading training*, yaitu latihan yang ditujukan untuk meningkatkan ketrampilan ataupun pengetahuan pekerja karena adanya perkembangan teknologi ataupun untuk meningkatkan kemampuan, (4) *conversion training*, latihan yang ditujukan bagi pekerja karena peralihan bidang kerjanya, (5) *refreshing course*, latihan yang diberikan dalam materi yang sama akibat perkembangan pengetahuan dan teknologi.

## 8. Azas Pelatihan

Menurut Soelaiman Joesoef (1999), azas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Azas Inovasi, yaitu pemecahan masalah menuju kepada perbaikan dari sistim yang sudah ada. Dalam inovasi tersebut mempunyai nilai, metode, teknik kerja, dan cara berfikir. Maka konsekuensinya para perencana latihan harus lebih banyak memusatkan kepada perkembangan yang ada dimasyarakat.
- b. Azas Penentuan dan Perumusan Pelatihan, yaitu menentukan tuntutan minimal yang diperlukan bagi peserta pelatihan sehingga nantinya mampu dan memiliki ketrampilan yang sesuai bagi dirinya dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh sebab itu dalam penentuan dan perumusan tujuan, tidak bisa dilepas dari, jenis dan tingkatan pengetahuan, sikap serta tingkat ketrampilan yang harus dikuasai oleh peserta pelatihan.
- c. Azas perencanaan dan pengembangan training
- d. Dalam perencanaannya bersifat komprehensif dan integral maksudnya, komprehensif adalah program yang direncanakan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara individu maupun nasional. Integral adalah program yang memuat berbagai jenis pelatihan terpadu dengan program lain yang ada kaitannya dengan output, sehingga menghasilkan outcome.
- e. Azas manfaat, maksudnya program yang dilaksanakan bergantung dari kebutuhan dan manfaat yang diharapkan oleh
- f. masyarakat. Jadi bukan berdasarkan sekedar melaksanakan proyek untuk menghabiskan dana subsidi. Namun benar-benar membina sehingga dapat meningkatkan ketrampilan.
- g. Azas tanggung jawab bersama, maksudnya tarining itu adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan ketrampilan sehingga masyarakat

mempunyai ketrampilan yang dapat digunakan untuk bekerja.

- h. Azas yang seperti ini sangat baik jika dimanfaatkan untuk program Gerduaskin (Gerakan Pengentasan Rakyat Miskin) atau kalau disekolah disebut *life skill* yaitu pembekalan ketrampilan bagi murid sekolah yang miskin, dengan harapan setelah lulus sekolah dapat memanfaatkan ketrampilannya untuk bekerja.

## 9. Sifat-Sifat Pelatihan

Sifat pelatihan antara lain, (a) bersifat fleksibel yaitu pelatihan yang tidak terikat oleh lama latihan, tetapi yang ingin dicapai adalah kemampuan ketrampilan yang diharapkan, begitu pula tidak diperlukan persyaratan yang ketat, serta jumlah siswa; (b) bersifat efektif dan efisien, maksudnya dalam penyelenggaraannya tidak harus dengan biaya besar, namun bisa memanfaatkan fasilitas yang bisa diajak kerja sama seperti peralatan bisa sewa, instruktur bisa minta bantuan dari lembaga lain, tempatnya tidak harus membuat gedung dahulu tapi bisa dilakukan dengan sewa. (c) bisa dilakukan dalam waktu yang singkat atau bergantung kebutuhan, (d) bersifat luwes, maksudnya bisa mengikuti keinginan peserta latihan, mudah dan murah serta dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat.

## 10. Scope Peserta Pelatihan

Scope pelatihan meliputi, (a) anak-anak yang putus sekolah yang sudah mencapai usia kerja, (b) orang dewasa yang memerlukan ketrampilan, (c) pekerja yang ingin meningkatkan keahliannya, (d) pekerja yang mendapatkan peralatan baru untuk memahami merakit maupun mengoperasikan peralatan.

## 11. Pendekatan Peserta Pelatihan

Yang dimaksud pendekatan peserta pelatihan yaitu cara mempengaruhi peserta pelatihan sekaligus memotivasi peserta latihan misalnya, setelah selesai latihan peserta latihan agar membuka usaha mandiri. Ide yang seperti ini ditanamkan dihati peserta latihan dan diberi jalan solusinya. Pendekatan ini ditanamkan berbagai gagasan baru yang sekiranya menguntungkan untuk masa depannya.

### E. Pelaksanaan Pelatihan Kinerja

#### 1. Program Pelatihan Instiusional.

Program ini bertujuan untuk melatih para pencari kerja untuk mengisi lowongan jabatan pekerjaan yang ada di perusahaan atau usaha mandiri Di Balai Latihan Kerja Industri yang ada di institusi Pemerintah Departemen Tenaga Kerja mempunyai kebijaksanaan dalam latihan yang disebut Trilogi Latihan Kerja yaitu:1) Latihan kerja harus sesuai dengan kebutuhan pasar/kesempatan kerja.2) Latihan kerja harus senantiasa mutakhir dengan perkembangan dan kemajuan pengetahuan dan teknologi 3) Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifat terpadu artinya keterpaduan antara Depnaker dengan institusi lainnya. Sedangkan program latihannya meliputi bidang latihan teknis, bidang latihan kewirausahaan dan bidang latihan manajerial. Dari ketiga program tersebut tertuang didalam materi latihan dalam bentuk kurikulum dan silabus latihan, dengan lama latihan 960 jam latihan.

Pelatihan instiusional ini pada umumnya peserta pelatihan tidak dipungut biaya pelatihan atau pelatihanya diberi secara gratis mulai dari buku pegangan, buku tulis dan alat tulis. Jika pelatihan tersebut ada prakteknya maka peserta diberi pakain praktek dengan cuma-cuma. Bisa juga peserta pelatihan diberi uang saku atau *living cost* selama pelatihan berlangsung. Sasaran peserta untuk pelatihan ini diprioritaskan bagi masyarakat miskin, yatim piatu, anak terlantar,

tuna netra, tuna rungu maupun cacat mental, putus sekolah, dan pengangguran serta anak gelandangan.

## 2. Program Latihan Non Institusional.

Pelaksanaan program pelatihan non institusional bertujuan untuk melatih angkatan kerja dan pekerja terutama didaerah pedesaan sesuai kebutuhan lingkungannya. Pada program ini peserta mendapat ketrampilan untuk meningkatkan produktivitas kerja menuju usaha mandiri dilaksanakan diluar institusi dengan menggunakan kerjasama antara pemerintah, lembaga latihan dengan masyarakat.

Lingkup latihan terfokus kepada kebutuhan masyarakat yang berada di pedesaan yang digunakan untuk cara mengolah pendayagunaan sumber alam.

Disamping pedesaan bisa pula untuk masyarakat di perkotaan yang oreantasi masyarakat kota lebih berkonsentrasi kepada tambahan pengetahuan yang bersifat ketrampilan teknik seperti pelatihan komputer, pelatihan air condition, pelatihan servis otomotif dan ketrampilan lain yang dibutuhkan oleh masyarakat saat kini.

Pelatihan ini bisa juga terjadi di masyarakat terpencil, yaitu masyarakat yang tinggal didaerah terpencil dan terasing darimasyarakat sekitarnya. Masyarakat yang seperti ini perlu didorong dengan cara diberi pelatihan ketrampilan.

## 3. *Mobile Training Unit (MTU)*

Pelatihan model MTU cocok untuk pelatihan ke daerah pinggiran kota dan pedesaan berarti pelaksanaan latihan lebih merata keseluruh pelosok dan memberikan lebih banyak warga negara menikmati latihan ketrampilan untuk kebutuhan usaha mandiri atau peningkatan ketrampilan dari suatu pekerja yang sudah ada dan

untuk penempatan di perusahaan maupun industri yang membutuhkan.

Sasaran pelatihan model MTU umumnya digunakan untuk meningkatkan produktivitas para pekerja yang ada dipedesaan dengan demikian daerah tersebut akan berkembang sehingga dapat mengendalikan perpindahan/migrasi dari desa ke kota dengan memotivasi masyarakat pedesaan untuk menghasilkan pendapatan didaerahnya masing-masing.

Fungsi MTU adalah untuk melaksanakan kegiatan pelatihan ketrampilan bagi daerah yang jauh dari lembaga pelatihan antara lain,

1. Daerah terpencil
2. Daerah yang masyarakatnya miskin
3. Daerah yang susah dijangkau oleh transportasi umum
4. Daerah yang masyarakatnya tertinggal
5. Daerah yang mempunyai potensi alam yang belum dimanfaatkan dengan optimal.

Pelaksanaan latihan MTU bisa dilakukan dengan cara:

1. Menghimpun data yang telah ada, tentang keadaan tenaga kerja, potensi wilayah misalnya pertanian, industri dan sumber alam.
2. Memilih desa yang sesuai untuk pelatihan MTU.
3. Mencari informasi dari pejabat setempat, tokoh masyarakat
4. Penetapan kebutuhan latihan meliputi peserta latihan, tempat latihan,
5. bahan latihan, instruktur.
6. Penetapan kurikulum, mempergunakan kurikulum sesuai dengan kebutuhan latihan yang diperlukan. Maka perlu ada survai kebutuhan latihan yang telah disusun oleh team survai. Selanjutnya hasil dari survai disusun kurikulum



dilengkapi dengan rencana pengajaran teori maupun praktek.

7. Evaluasi dan monitoring latihan dilakukan oleh institusi intern maupun ekstern. Pelaksanaannya bergantung kondisi penyelenggaranya.

Kalau penyelenggaranya Institusi Pemerintah maka ada keterlibatan yang terkait seperti Pemerintah Kabupaten ikut memonitor mulai dari rekrutmen, proses pelatihansampai kepada evaluasi pelatihan dan manfaat pelatihan, *outcome*.

Misal melibatkan institusi lain seperti Balai Pelatihan dan Produktivitas Usaha Mandiri Sektor Informal (BPP UMSI), Dewan Latihan Kerja Daerah (DLKD).

Contoh yang mendasari diselenggarakan pelatihan MTU adalah,

1. Adanya permintaan dari masyarakat
2. Pemerintah daerah mendukung atau peduli terhadap kebutuhan masyarakat
3. Dasar pendidikan yang dimiliki masyarakat memenuhi syarat untuk tujuan latihan yang hendak dicapai.
4. Adanya pembinaan lululusan
5. Tersedianya dana pelatihan yang cukup memadai
6. Adanya tujuan dan status pelatihan yang jelas
7. Penyelenggraan pelatihan yang efisien dan efektif.

Mengingat lokasi pelatihan jauh dari perkotaan dan difokuskan pada daerah pinggiran kota dan pedesaan, maka lebih dahulu diadakan survey oleh tim yang menyelenggarakan pelatihan misal pelatihan MTU yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten, maka tim proyek tersebut meliputi,

1. Dari penyelelenggara dana pelatihan, misal Bapeda

2. Dari penyelenggara pelatihan, misal balai latihan kerja.
3. Dari pemerintah daerah, misal dinas sosial, dinas tenaga kerja
4. Dari unit yang terkait, misal kelurahan

Personil tim tersebut bekerja dengan menjalin koordinasi melalui working party untuk merumuskan segala sesuatu yang diperlukan dalam survey tersebut. Hasil survey tersebut digunakan untuk,

1. Menyiapkan data-data sebagai masukan untuk bahan pertimbangan bagi tim yang diperlukan untuk mengambil keputusan dalam menyiapkan rencana program pelatihan.
2. Perlu data yang kongkrit dilapangan, berawal dari bawah untuk diusulkan ke atas sebagai data dalam menyusun program pelatihan.
3. Tujuannya adalah untuk menyusun rencana bagaimana cara memenuhi kebutuhan latihan yang telah diidentifikasi dan dianalisa.
4. Digunakan untuk menyusun metodologi ketrampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dimana tempat latihan diselenggarakan dan didukung oleh mekanisme yang baik, tertib dan lancar.
5. Menetapkan dimana pelatihan tersebut diselenggarakan, yaitu dengan melihat dan mempertimbangkan daerah potensial yang mendapat prioritas sebagai tempat lokasi pelatihan.
6. Menetapkan kapan pelatihan tersebut dilaksanakan, berapa lama latihan tersebut diselenggarakan.
7. Menetapkan siapa yang melakukan, lembaga mana yang akan menyelenggarakan.

Didalam memilih desa yang dikunjungi seyogyanya dipertimbangkan,

1. Keadaan sarana transportasi didesa tersebut, dengan memperhatikan faktor kesulitannya.
2. Situasi kemajuan dibidang industri, pertanian, peternakan, perikanan, yang cenderung diminati oleh masyarakat atau yang cenderung dikembangkan oleh masyarakat.
3. Adanya kebutuhan tenaga kerja dari sektor industri kecil, menengah maupun besar untuk mengisi lowongan pekerjaan atau usaha mandiri.
4. Adanya potensi daerah yang perlu dikembangkan melalui ketrampilan tertentu yang bisa dikembangkan, sehingga masyarakat dapat memanfaatkan bahan baku yang ada didaerah menjadi barang produktif.

Setelah diketahui tempat pelatihan, maka perlu ditetapkan kebutuhan latihan, antara lain

1. Penetapan keadaan angkatan kerja, yang dimaksud angkatan kerja adalah seseorang yang telah berusia 14 tahun.
2. Penetapan keadaan wilayah, adalah untuk mengetahui potensi daerah atau wilayah terhadap perluasan kerja dengan memanfaatkan potensi daerah untuk pembangunan perluasan kerja. Potensi yang perlu diketahui antara lain meliputi potensi sumber daya alam, potensi industri, potensi pertanian dan lain-lain. Dengan mempertimbangkan keadaan wilayah, maka keadaan tersebut dapat digunakan sebagai pertimbangan perlunya diadakan pelatihan ketrampilan kerja.
3. Penetapan data proyek pembangunan, maksudnya adalah untuk mengetahui proyek-proyek yang ada diwilayah/daerah dapat diketahui jumlah dan jenis/bidang

4. tenaga kerja yang diperlukan guna mengisi kesempatan kerja yang ada didaerah tersebut.
5. Penetapan data dari kelembagaan desa, maksudnya untuk mengetahui dan menentukan prioritas desa mana yang nantinya dapat dipertimbangkan guna mendukung rencana tujuan pelaksanaan kegiatan pelatihan.
6. Penetapan perumusan masalah dan tujuan, dengan mempelajari data dan informasi tentang keadaan tersebut di atas akan mempermudah didalam menyusun rencana kebutuhan pelatihan.
7. Penetapan kegiatan MTU, dengan memperhatikan perumusan masalah dan tujuan tersebut, maka melalui sistim keterpaduan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan.

Pelatihan model MTU ini lebih baik jika dilakukan secara terpadu dari berbagai institusi yang terkait, mengingat bahwa masing-masing institusi pada masa reformasi mempunyai kegiatan pelatihan oleh sebab kegiatan pelatihan tersebut akan lebih bermanfaat jika dipadukan menjadi satu pilot proyek untuk mengangkat desa yang miskin dan tertinggal. Dengan melalui keterpaduan tersebut akan dapat menyelesaikan kemiskinan dengan tuntas melalui upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan memberi ketrampilan kerja, pemberian atau peminjaman modal, peningkatan permodalan, dan pengembangan usaha.

Dampak yang diharap dalam pelatihan MTU adalah peningkatan sumber daya manusia sehingga mampu menanggulangi kemiskinan atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Mekanisme koordinasi rekrut calon peserta latihan dapat dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah terkumpul dari kelurahan yang sudah dibentuk kelompok. Pembentukan kelompok agar pelayanan pelatihan terhadap masyarakat miskin dapat terarah sesuai

dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Pelatihan yang diajukan hendaknya diusulkan, melalui usulan kegiatan.

Agar kegiatan yang diusulkan dapat memenuhi sasaran pelatihan yang diharapkan. Yang bertanggung jawab atas kelompok tersebut adalah lurah atau kepala desa yang diketahui oleh kecamatan. Selain menyiapkan pelaksanaan rekrutmen, pemerintah daerah yang ada paling bawah kecamatan atau kelurahan hendaknya memberikan suport keberhasilan pelatihan antara lain sebagai berikut,

1. Membantu menyediakan fasilitas lokasi penyelenggaraan pelatihan
2. Ikut serta dalam proses rekrutmen dan seleksi calon peserta pelatihan
3. Ikut serta dalam suport lulusan guna memperoleh bantuan kridit dari bank
4. Ikut serta membina para lulusan latihan
5. Ikut serta dalam mengadakan monitoring dan evaluasi terhadap lulusan yang sudah membentuk usaha kelompok

Pelatihan ketrampilan yang diselenggarakan dengan cara MTU meliputi beberapa bidang ketrampilan yang berbeda bergantung kebutuhannya. Karena bidang ketrampilan berbeda alangkah baiknya jika melibatkan pula instansi yang terkait untuk ikut serta berperan didalamnya. Tujuannya adalah untuk membantu dalam rangka pembinaan dan pengembangan misal kebutuhan tenaga ahli, peralatan dan perlengkapan yang dimiliki oleh lembaga yang kurang lengkap perangkatnya, baik hard ware maupun soft ware. Dengan melibatkan berbagai pihak yang berkompeten dalam kejuruan pelatihan sangat membantu kelancaran pelaksanaan pelatihan terutama dalam hal konsultasi mengenai pengembangan dan tindak lanjut dari peserta pelatihan. Mengingat berbagai macam ketrampilan

yang dibutuhkan oleh masyarakat yang sejalan dengan laju kebutuhan yang selalu berubah dan berkembang.

Oleh sebab itu ketrampilan yang disajikan selalu ada hubungannya dengan kemampuan ketrampilan yang siap pakai, mutakhir dan dibutuhkan masyarakat, kondisi tersebut harus memperoleh prioritas utama bagi masyarakat dalam rangka pencarian nafkah atau pekerjaan. Disamping itu sangat membantu pula dalam hal permodalan, justru permodalan itulah yang sangat dibutuhkan bagi masyarakat miskin.

Rencana operasional tim survey untuk kebutuhan latihan keliling, dilakukan dengan tujuan agar dapat mendapatkan calon siswa yang sesuai dengan harapan penyelenggara latihan. Tim bekerja bersama-sama tim dari desa untuk melaksanakan rekrutmen siswa, dari kedua tim tersebut dikaji bersama – sama dengan tim analisis. Dari hasil tim tersebut menentukan kejuruan mana yang sesuai dengan kebutuhan. Kemudian dari hasil kebutuhan pekerjaan tersebut dibuat kurikulum latihan oleh tim penyusun kurikulum dan dibuatlah kedalam elemen latihan. Setelah elemen latihan dibuat maka disusunlah persiapan latihan yang sesuai dengan kebutuhan elemen latihan yang dibutuhkan. Dari hasil persiapan latihan maka dilanjutkan untuk pelaksanaan pelatihan. Jika terjadi siswa tidak memenuhi syarat kelulusan perlu diadakan kaji ulang dengan berbagai pertimbangan untuk diadakan ulang pemberian materi sampai yang bersangkutan memenuhi kriteria lulus.

Pelaksanaan pelatihan MTU dapat dilakukan dengan beberapa persiapan antara lain,

#### **1. Analisa kebutuhan pelatihan**

Analisa kebutuhan latihan yang dimaksudkan adalah sampai sejauh mana kebutuhan latihan tersebut diperlukan oleh masyarakat, dengan sendirinya kebutuhan tersebut disesuaikan dengan

potensi yang ada di daerah, misalnya bahan baku mudah dijangkau baik dari segi tempat maupun harga, disamping itu hasil barang produksi tersebut diperlukan oleh masyarakat. Maka dari itu, sebagai tim survey agar bisa menelusuri kebutuhan tersebut secara cermat sehingga pelatihan yang akan dilaksanakan tepat pada sasaran yang diharapkan oleh masyarakat.

## 2. Tim Penyusun Kurikulum

Dalam penyusunan kurikulum agar tim ada upaya untuk mengutamakan perkembangan kebutuhan masyarakat yang bersifat humanistik. Hal ini dapat dilakukan bila masyarakat punya keinginan atau kehendak untuk melengkapi kekurangannya. Untuk itu perlu diberi kebebasan, kemandirian dalam menentukan kurikulumnya. Ada seorang *Paulo Freire* melaksanakan pendekatan kepada masyarakat, ia berusaha agar orang menyadari tentang kulturnya dimana ia hidup agar mereka bergerak untuk mengubahnya dan memperbaiki nasibnya. Jadi penetapan kurikulum melekat dengan kebutuhannya, bukan mengikuti kehendak penyelenggara pelatihan. Kalau penetapan kurikulum berdasar pengajarnya maka inovasi kurikulum bergantung kepada pengajar dan pada umumnya pengajar tidak pernah terlibat dalam penelitian kebutuhan yang ada di masyarakat. Dengan orientasi seperti ini maka perlu patokan, pegangan yang memberikan corak atau warna terhadap kurikulum yang akan disusun sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh masyarakat. Paling tidak dalam penyusunan tersebut harus ada hubungan antara kurikulum dengan masyarakat antara lain Kurikulum hendaknya disesuaikan dengan keadaan yang ada di masyarakat.

- a. Isi kurikulum hendaknya mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dapat digunakan untuk

- menimba pengetahuan saat ini yang berguna untuk menghadapi tantangan serta kebutuhan di masyarakat.
- b. Masyarakat sebagai peserta pelatihan hendaknya didorong untuk belajar berkat kegiatannya sendiri dan tidak sekedar penerima pasif.
  - c. *Development task*, konsep dari *Havighurst* untuk mempertemukan kebutuhan pengelola dan kebutuhan masyarakat sehingga apa yang dicanangkan dalam pelatihan tidak sia-sia.
  - d. Penyusunannya hendaknya tetap berpegang kepada struktur kurikulum dan pelaksanaannya lebih baik jika memakai *learning unit*.
  - e. Tim penyusun harus mempunyai sifat inovatif yaitu kreatif, berani menghadapi kritik, idealisme yang benar, terbuka, dan selalu tidak puas.
  - f. Tim penyusun selalu berupaya untuk mengadakan pembaharuan dengan melakukan penelitian di masyarakat, interaksi dengan masyarakat, dan mencari pemecahan masalah.

### 3. **Penyiapan Elemen Belajar**

Untuk menyiapkan elemen belajar yang perlu diketahui antara lain, tujuan belajar kemudian materi yang akan diajarkan. Dalam penyajian materi tersebut harus dipersiapkan lebih dahulu elemen-elemen materi mana yang akan disampaikan. Didalam penyiapan tersebut antara lain yang diperhatikan adalah, materi, waktu, tempat, fasilitas, dan pengajarnya. Bagian yang dipersiapkan antara lain, instruktur/ pengajarnya, peralatan, bahan, kurikulum, jadwal, laporan dan evaluasi serta monitoring.

Intruksur dituntut penuh atas tercapainya pelatihan sehingga tujuan pelatihan tercapai. Disamping itu instruktur bertanggung jawab



tentang tertibnya pelaksanaan administrasi pelatihan, pemeliharaan peralatan pelatihan, serta pertanggung jawaban pelaksanaan pelatihan MTU.

Dalam evaluasi mencakup tanggapan semua unsur yang terlibat dalam pelatihan terhadap komponen-komponen pelatihan MTU terdiri dari tanggapan instruktur, tanggapan peserta, tanggapan terhadap penyelenggara pelatihan serta tanggapan lainnya seperti Pemerintah daerah, sampai kepada desa yang ditempati pelatihan. Yang dimaksud monitoring adalah kegiatan dalam merekam dan mengumpulkan data secara sistimatis tentang pelaksanaan pelatihan MTU, mulai dari pelaksanaan sampai kepada evaluasi.

#### 4. Program pelatihan pesanan (*Tailor made training*).

Program ini bertujuan untuk melatih pekerja dalam berbagai kejuruan sesuai dengan kebutuhan yang diminta oleh perusahaan atau instansi tertentu, untuk meningkatkan ketrampilannya dalam bekerja. Penyelenggaraan pelatihan ini dilakukan ditempat lembaga latihan atau di tempat perusahaan sesuai dengan permintaan siswa. Demikian pula waktu dan materi disesuaikan dengan kualitas ketrampilan yang diinginkan. Pelatihan ini bisa dilakukan perorangan atau rombongan dengan berlatih satu ketrampilan yang sama.

Waktu dan tempat tergantung kesepakatan kemauan peserta latihan, penyelenggara latihan lebih mengutamakan kebutuhan peserta latihan termasuk program yang diinginkan. Konsentrasi pelatihan ini terfokus kepada kebutuhan peserta pelatihan. Pertamanya yang harus dilakukan adalah mengelompokkan kebutuhan pelatihan dari beberapa peserta latihan, kemudian mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dari masing-masing kelompok yang mempunyai keinginan yang sama, setelah itu dibuat program pelatihan.

Pelatihan yang seperti ini membutuhkan persiapan awal yang cukup lama antara lain:

1. Pengelompokkan atau penggolongan usia peserta pelatihan
2. Penggolongan dasar pendidikan
3. Pengelompokkan kebutuhan pelatihan yang spesifik
4. Pengelompokkan waktu pelatihan yang diinginkan
5. Pengelompokkan akhir ketrampilan yang ingin dicapai

Dengan adanya pengelompokkan seperti ini akan mempermudah dalam menyampaikan materi latihan, bahan latihan dan kurikulum silabus latihan. Disamping itu untuk mempermudah pretest baik dari sisi materi test maupun evaluasi pretest.

Pelatihan model pesan memerlukan fasilitas yang beragam dan selalu siap untuk mengikuti keadaan perkembangan yang ada dimasyarakat, permintaan masyarakat harus bisa dipenuhi dengan tepat cepat dan akurat. Tepat dalam memberikan materi maupun hasil yang hendak dicapai, cepat dalam menangani program dan pelaksanaan pelatihan, serta akurat dalam materi yang diberikan sesuai dengan teori dan praktek.

Kepuasan bagi peserta pelatihan menjadi sebuah tolok ukur akan keberhasilannya. Jika peserta pelatihan tidak puas akan mengakibatkan masyarakat tidak percaya lagi kepada lembaga pelatihan. Oleh sebab itu perlu diadakan test awal sebelum pelatihan dilaksanakan dan tes akhir sesudah pelatihan dilaksanakan yang menyangkut tentang, materi pelatihan, sarana pelatihan, penyelenggara pelatihan, instruktur yang melatih dan yang dicapai apakah sudah sesuai dengan tujuan pelatihan.

Apa yang terjadi jika masyarakat pengguna pelatihan tidak puas, paling tidak peserta pelatihan akan berkomentar kepada orang lain dan orang lain tersebut menyampaikan kembali kepada yang lain. Dampak dari komentar masyarakat tersebut menjadi sebuah nyanyian yang tidak sedap di masyarakat akibatnya lembaga tersebut tidak dipercaya lagi kepada masyarakat.

## F. Dasar Penyusunan Proposal Latihan

Dalam pelaksanaan pelatihan dibutuhkan penyusunan program latihan yang tepat dan pelaksanaan tersebut tidaklah mudah dilakukan. Ada kaitan atau ketergantungan antara isi program latihan dengan sasaran latihan, dan erat pula hubungannya dengan penempatan. Pelatihan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan.

Akan sia-sialah suatu program latihan, bila hasil latihan tersebut tidak memenuhi persyaratan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan oleh kelemahan kurikulum yang berlanjut pada kelemahan didalam penyusunan materi instruksional pengajarnya. Begitu pula dengan kelemahan yang mungkin terjadi di atas akan dipengaruhi lagi dengan para instruktur atau pengajar di dalam mempersiapkan penyajian dan proses penyajian sendiri. Adakalanya suatu penyajian yang sangat menarik dapat terjadi tetapi disayangkan bahwa materi yang disajikan tersebut sama sekali jauh menyimpang dari tujuan atau sasaran tujuan kurikulum.

Untuk menyusun program tersebut, perlu dilandasi dengan jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk ini maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tergantung pada waktu / lamanya program latihan. Pendekatan pelatihan harus benar-benar secara murni pada kebutuhan jenis-jenis ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang diperlukan. Dengan demikian penyusunan materi penyajian atau materi instruksional adalah tahap yang terpenting sesudah program latihan atau kurikulum dan silabus diperoleh. Penyusunan ini tidaklah semudah yang dibayangkan. Landasan dasar penyusunan suatu materi perlu mempertimbangkan aspek-aspek antara lain, (1). Hubungan antara instruktur dan siswa, yang menyangkut tentang paedagogik maupun sosiologinya. (2). Teknis aplikasinya, yang

meliputi kebijakan, dan tujuan yang hendak dicapai. (3). Dana, menyangkut tentang bahan, dan jumlah jam latih.

Dasar analisa dalam penyusunan program pelatihan tersebut perlu ada penyesuaian tentang, nama judul materi yang akan disampaikan, isi informasi yang tercantum didalamnya serta peralatan pelatihan yang diperlukan, waktu yang diperlukan, dan pedoman pelaksanaan. Tahapan perencanaan tersebut dapat dibuat alur perencanaan sebagai berikut.

Pada analisa kebutuhan latihan meliputi kualitas dan kuantitas latihan yang disesuaikan dengan kebutuhan latihan. Setelah kebutuhan latihan tersebut dianalisa yang sesuai dengan kebutuhan, lalu dilanjutkan dengan analisa perencanaan pelatihan. Dari analisa tersebut mewujutkan program pelatihan, dilaksanakan berdasarkan kurikulum dan uraian silabus. Berdasarkan uraian silabi tersebut dibuat urutan pelaksanaan pelatihan dibuat dalam matrik materi latihan latihan. Dari masing-masing materi tersebut dibuat rencana materi instruksional.

### **1. Teknik Penyusunan Program Latihan**

Untuk membedakan antara fungsi dan tugas yang dibebankan pada jabatan diuraikan pada deskripsi jabatan (Job Description). Sedangkan penjelasan tentang berbagai fungsi-fungsi kerja umumnya dapat dilihat pada suatu ikhtiar tugas (job summary) dan tugas-tugasnya diperinci pada isi tugas (job content) yang meliputi berbagai uraian elemen-elemen tugas-tugas pekerjaan pada setiap jabatan atau fungsinya.

Dalam menganalisa suatu uraian ikhtisar tugas pada salah satu fungsi jabatan, berawal dengan menentukan topik jabatan. Dengan adanya topik jabatan bermanfaat sebagai nama bentuk pekerjaan yang akan di lakukan.

Fungsi jabatan merupakan merupakan peranan jabatan yang akan dilakukan. Tugas jabatan menyangkut tentang jenis macam

pekerjaan. Elemen kerja merupakan jenis pekerjaan yang dilakukan yang dituangkan dalam urutan kerja. Aksi merupakan tindakan atau aktivitas.

Didalam analisa tugas merupakan uraian ihtisar pada salah satu tugas jabatan maka secara terperinci hal ini memerlukan analisa tertentu yang dikeal sebagai analisa tugas (*task analisis*), dengan menggunakan suatu nalisa yang sederhana maka akan diperoleh gambaran tentang uraian suatu tugas yang meliputi:

a. Frekuensi Kerja

Banyaknya ulangan pekerjaan yang sama dalam periode waktu tertentu kriteria frekuensi dalam katagori jarang dilakukan sehari-hari beberapa kali dilakukan atau sering dilakukan.

b. Tingkat peranan

Keadaan kriterianya jenis tugas yang dapat diakatagorikan dalam prioritas antara lain penting atau tinggi, sedang atau menengah, tidak penting atau rendah.

c. Kesulitan

Kesulitan didalam melakukan tugas tersebut dan cara pengajaran yang dikatagorikan atas mudah sekali, mudah, cukup sulit, sulit.

Untuk menganalisa ini diperlukan formulir analisa tugas, yaitu untuk menyusun Suatu uraian tugas maka hasil analisa di atas harus dijadikan dasar penyusunan materi instruksional, pedoman kerja untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan yang disusun dengan bentuk isi program latihan. Dalam menetapkan langkah-langkah operasionalnya, agar dipertimbangkan teknik metoda penyajian, cara penyelenggaraannya dan berbagai hal lain yang terkait perlu dijelaskan seluruhnya. Sebagai contoh lembaran analisa tugas

**Tabel Lembaran Tugas**

Jabatan:		Fungsi:	
Macam	Frekuensi	Tingkat	Kesulitan
Tugas	Kerja	Peranan	Kerja

Setelah diketahui data dari analisa tugas dari masing-masing calon peserta maka, hasil tersebut perlu dianalisa. Hasil dari analisa tersebut digunakan sebagai pedoman didalam menetapkan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan.

Untuk menganalisa ketrampilan yang diperlukan agar dicermati dengan betul tugas yang akan dilaksanakan, frekwensi kerja artinya sampai berapa tahun tugas tersebut akan dilaksanakan, tingkat peranan kerja sebagai apa, dan kesulitan kerja terletak dimana.

Untuk menyusun suatu program atau kurikulum, program latihan perlu dilandasi pada jenis-jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk itu maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tergantung pada lamanya program latihan, tetapi bergantung kepada kebutuhan ketrampilan. Ada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan landasan dasar dalam penyusunan materi, antara lain ada beberapa aspek:

- a. Bersifat humaniora yaitu bersifat kekeluargaan dengan pendekatan yang akrab meliputi peadagogik, andragogik, psikologis dan sosiologis.
- b. Teknis yang terkait dengan aplikasi teknologi yang berkembang.
- c. Ekonomi yang terkait dengan sumber dana untuk membiayai pelaksanaannya.

Hubungan antara klasifikasi latihan dan klasifikasi jabatan mempunyai hubungan yang sangat erat, karena terkait dengan pelatihan yang hendak dicapai terhadap pekerjaan yang diharapkan. Analisa ini tentu didasarkan pada analisa jabatan untuk kebutuhan latihan. Kebutuhan latihan terkait pula dengan penyusunan materi intruksional yang harus dilakukan dan dapat dilakukan pada lembaran instruksional, lembaran penugasan, lembaran informasi dan berbagai macam kelengkapan lainnya seperti diktat, alat dan perangkat latihan lainnya.

## 2. Tipe Ketrampilan

Ada lima tipe ketrampilan antara lain *Recall*, yaitu ketrampilan yang sifatnya untuk mengingat kembali ketrampilan yang pernah diberikan. *Discrimination* yaitu ketrampilan untuk membedakan.

*Problem solving* yaitu ketrampilan untuk memecahkan permasalahan misalnya bagaimana cara membuat kaburator untuk bahan bakar minyak gas. Dengan dasar pengetahuan terhadap aplikasi kelima tipe ketrampilan tersebut diatas yang diperlukan pada proses penyajian, maka penyusunan materi intruksional atau materi pengajaran, proses dan metoda yang diperlukan, peralatan latihan mengajar yang dibutuhkan khusus menyangkut materi bersangkutan akan dipersiapkan sebelumnya.

Suatu analisa ketrampilan yang sederhana yang digunakan pada setiap elemen atau unit pengajaran, elemen akatifitas latihan memerlukan informasi yang jelas dari setiap macam ketrampilan. Untuk analisa ini maka perlulah diuraikan berbagai macam ketrampilan atau pengetahuan yang akan disajikan dalam : 1). Tata uraian langkah kerja, 2) tipe ketrampilan yang digunakan, 3) tehnik ketrampilan yang digunakan, 4) mesin dan peralatan, bahan dan sebagainya yang diperlukan, 4) serta berbagai informasi lainnya.

Dengan gambaran analisa ketrampilan tersebut di atas maka akan diperoleh penjelasan selengkapnya tentang unit-unit materi yang perlu disajikan. Hal ini akan dapat digunakan sebagai pedoman dalam menuisun materi intruksional dengan harapan bisa memenuhi proses pengajaran penyajian secara efektif dan efisien.

**Contoh lembaran analisa ketrampilan:**

Referensi		Tugas		
Macam Ketrampilan	Langkah Kerja	Tipe Ketrampilan	Metoda Penyajian	Peralatan Diperlukan

Analisa tersebut perlu uraian tentang ketrampilan yang akan disajikan yang memuat tentang uraian langkah kerja, tipe ketrampilan yang digunakan, tehnik ketrampilan yang digunakan, mesin dan peralatan maupun bahan yang diperlukan serta informasi

**3. Pendekatan Dalam Penyusunan Program Latihan**

Seperti diuraikan sebelumnya, suatu program latihan bergantung pada kebutuhan pekerjaan atau dengan kata lain harus berorientasi kepada penempatan lapangan pekerjaan. Dengan demikian setiap program latihan harus mempunyai tujuan yang jelas dan pasti, dan keberhasilan latihan tersebut harus dapat terukur (measureable). Pengukuran tersebut dapat dilakukan di akhir program pelatihan dengan apa yang disebut sebagai post-test. Hal ini akan menggambarkan keberhasilan yang dicapai.

Dalam mengikuti program latihan atau mampu melaksanakan pekerjaan sesuai persyaratan jabatan yang tercermin pada program latihan. Ukuran keberhasilan ini masih perlu memperhatikan pengukuran keberhasilan pada tahap tindak lanjut latihan. Yaitu



tercapainya usaha penempatan pada lapangan kerja sesuai dengan program pelatihan yang diperoleh.

Persyaratan yang dibutuhkan harus sesuai dengan programnya, meliputi tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, umur, jenis kelamin, kemampuan fisik, yang menyangkut kebutuhan minimal yang diperlukan untuk mengikuti program pelatihan.

Dalam merumuskan penyusunan elemen pengajaran, antara lain mencakup:

- a. Tata susunan Kurikulum dan Silabus mata pelajaran yang akan disajikan. Kelengkapan ini akan mencerminkan persiapan program pelatihan yang dilaksanakan. Setiap pengajar harus menyusun materi instruksionalnya dengan dasar silabus tersebut
- b. di atas. Sehingga pengendalian dalam pencapaian sasaran atau tujuan latihan yang ditetapkan dalam program latihan pelaksanaannya akan mudah dilakukan.
- c. Penyusunan tata penyelenggaraan atau metodologi penyajian kurikulum perlu dilakukan dengan penyesuaian tahap dan langkah penyajian antara mata pelajaran, antar silabus, dan hubungan ketergantungan antara tehnik dan metoda penyajian yang diberikan.
- d. Pengadaan fasilitas penyajian latihan meliputi persiapan pengajaran seperti pengadaan alat-alat peraga, bahan-bahan latihan yang diperlukan, peralatan mesin dan kondisi lingkungan latihan yang memenuhi persyaratan minimum.

#### **4. Penyusunan Kurikulum dan Silabus**

Untuk menyusun kurikulum perlu dituliskan dalam kalimat pasif dan mata pelajaran yang tercantum tersebut akan mencerminkan fungsi kegitana kerja dalam struktur alatihan atau

jabatan yang sesuai dengan program latihannya. Untuk penyusunan silabus dilandasi dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dan berbentuk kalimat aktif dan terbatas dengan tingkat ketrampilan tertentu yang mencerminkan elemen belajar maupun langkah-langkah pengajaran. Semakin jelas uraian program

latihannya akan membuat semakin jelas dalam uraian penyajian latihan. Menurut James B Macdonald (Piner, 1975) untuk menyusun kurikulum hendaknya :1). Bisa memberikan kerangka pegangan dalam pengembangan dan pengarahan kegiatan kurikulum, 2) bisa mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel dan hubungannya dengan aspek kurikulum yang dapat divalidasi secara empiris, 3) memberikan suatu perangkat prinsip-prinsip dan hubungan yang dapat diuji secara empiris didalam pengembangan kurikulum.

Perlu diperhatikan bahwa kurikulum selalu mempunyai implikasi bagi perbuatan dan tindakan dengan memperhatikan hasil yang dicapai dalam pelatihan yang tercakup didalamnya terlibat aspek epistemologi atau pengetahuan, ontologi atau keberadaan eksistensi maupun realita dan aksiologi yang berupa nilai-nilai.

Pengetahuan diwujudkan dalam bentuk konseptual yang dapat diaplikasikan, realitas mengutamakan masalah kultural atau yang saat ini diperlukan oleh user atau pemakai peserta lulusan. Nilai menonjolkan pada pengalaman belajar apakah bahan pelajaran didasarkan atas pengetahuan dan nilai ketrampilan antara lain meliputi tujuan pelatihan, bahan pelatihan, prosel belajar mengajar, dan penilaian. Dalam pelatihan ada tiga sumber yang harus diperhatikan yaitu pengetahuan, user/ pengguna lulusan, dan peserta latihan. Pada umumnya peserta latihan siswanya sangat heterogen yang tidak terikat oleh basic pendidikan yang sama.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun materi kurikulum latihan kerja antara lain:

- a. Membentuk tim penyusunan kurikulum
- b. Melibatkan pengguna lulusan
- c. Sesuai dengan kebutuhan kerja
- d. Menyesuaikan dengan peralatan kerja
- e. Mengandung muatan teoritis
- f. Mengandung muatan praktis
- g. Mengandung muatan peraturan kerja
- h. Mengandung muatan kerja dan etika pekerja
- i. Mengandung muatan keselamatan kerja
- j. Alokasi waktu disesuaikan dengan jumlah jam kerja, misalnya waktu pelatihan perhari 8 jam atau satu minggu 40 jam kerja.

Dalam kurikulum tersebut dibuat sedemikian rupa dengan harapan siswa akan terbiasa melaksanakan kegiatan latihan seperti suasana waktu kerja. Mengkondisikan keadaan seperti ini agar siswa terlatih untuk bekerja yang sesuai dengan suasana waktu kerja, umumnya mulai jam 08.00 sampai dengan jam 16.00.

## 5. Prinsip pelaksanaan latihan

Merencana Materi Latihan, Didalam merencanakan rencana materi latihan hendaknya memperhatikan syarat sebagai berikut:

- a. Lengkap, mencakup semua komponen pelajaran
- b. Mudah diikuti atau dimengerti
- c. Diatur dalam bentuk dan susunan yang sistimatik
- d. Berisi langkah-langkah yang penting, kata-kata, catatan, dan pertanyaan yang diperlukan
- e. Berisi hanya bahan materi yang berhubungan dengan materi latihan
- f. Digunakan oleh Instruktur, bukan oleh siswa
- g. Digunakan sebagai pedoman dalam penyampaian materi latihan

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Achmad S. Ruky. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Adi, Isbandi Rukminto, 2003, *Pemberdayaan, Pembangunan Masyarakat, dan Intervensi Komunitas: Pengantar pada Pemikiran dan Pendekatan Praktis*, Jakarta, FE UI.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2002. *Menuju SDM Berdaya - Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Baron, James N. dan Krepes, David M., *Strategic Human Resource Framework for general Manager*, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999
- .Batilwala, Srilatha, 2007, *Taking The Power Out of Empowerment*. India-based Civil Society Research Fellow. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
- Brown, Rob. (2004). *Leadership*. England: Kogan Page.
- Byars, Lloyd, L and Rue W, Leslie, 2004, *Human Resource Management*, Int. Edition, McGraw-Hill, Boston.
- Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*, edition 11, Pearson Education, inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Fracaro, K E. 2006. *The Real Meaning of Empowerment*. Contract Management, 4-7.
- Henry Simamora. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke-3. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan: Erly Suandy, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Laksana, Riska. 2013. Pengaruh Pemberdayaan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Universitas Winaya Mukti. Bandung.
- Malthis Robert L. dan Jackson John H. 2006. Human Resource Management, alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Menon, John B, 2005, Human Resource Management, The Strategic Perspective, First Edition, Harper Collins Publisher, New York.
- Mitchell Stewart, Aileen. 2008. Empowering People, Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Kanisius, Yogyakarta.
- Nawawi, H., 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Noe, Raymond A., etal., 2003, Human Resources Management : Gaining A Competitive Advantage, 4th Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York
- Robbin, Stephan p., Timothy A. Judge, 2008. Perilaku Organisasi Buku I dan II, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P, 2001, Organizational Behaviour, Nineth Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Samsudin, sadili. (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan ke-1 Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. 2007. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja :Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya. Cetakan Ketiga. Bandung: Mandar Maju
- Sedarmayanti, 2012, Manajemen dan Komponen Terkait Lainnya, Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Refika Aditama.

- Siagian, P. 2007. Manajemen sumber daya manusia, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulistiyani, A.T. 2004. Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan. Gava Media, Jogjakarta.
- Towns, Pierre, 2011. The Case for a Three Dimensional Employee Empowerment Model. Scientific Article. Board Member, Vice President and Partner of Onyx Global HR LLC.
- Veithzal Rivai. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, UMM Press, Malang.

# KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Buku ini menyajikan informasi yang utuh dan menyeluruh tentang aspek kepemimpinan dalam manajemen sumber daya manusia, yang keberhasilannya tidak terlepas dari peran para pemimpin dan segala sumber daya yang berperan dalam suatu organisasi. Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata pimpin (to lead) kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (leader) dan kepemimpinan (leadership). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga. Kepemimpinan adalah sebuah objek kajian yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah kepemimpinan sering digunakan dalam mengkonotasikan sebuah citra individu yang kuat dan dinamis bagi orang – orang yang berhasil memimpin di sebuah bidang, baik bidang kemiliteran, perusahaan atau memimpin sebuah negara. Jika kita meninjau perjalanan sejarah, Indonesia misalnya maka akan banyak kita temui peran – peran pemimpin dalam perjalanan sejarahnya. Baik itu peran sebagai orang yang dianggap berjasa, maupun perannya sebagai orang yang dipersalahkan dalam sebuah peristiwa penting dalam sejarah. Buku Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini berisi VI Bab dimana Bab I membahas tentang Pemimpin Dan Kepemimpinan; Bab II membahas tentang Pemimpin Formal Dan Non Formal, Bab III membahas tentang Gaya Kepemimpinan, Bab IV membahas tentang Unsur-Unsur Kepemimpinan, Bab V membahas tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Bab VI membahas tentang Pengembangan Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia.



**Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si.** Lahir di Manado, 19 Juni 1984. Menempuh program S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2001 dan lulus pada tahun 2005 selanjutnya Menyelesaikan Kuliah Pasca Sarjana di Manajemen Universitas Sam Ratulangi tahun 2008 , lalu mengambil program Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta dan bergelar Doktor tahun 2013. Menjadi Dosen pegawai negeri sipil di Universitas Negeri Manado sejak tahun 2009 dan aktif diberbagai organisasi UMKM di kota Manado (asosiasi laundry indonesia), menjalankan bisnis umkm laundry sejak tahun 2014 sampai sekarang. Dan menjadi pembina organisasi pengusaha laundry indonesia.



Penerbit  
PT ARR RAD PRATAMA  
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat  
Indonesia 45151  
email : arrradpratama@gmail.com

