

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan acuan sebagai landasan penentuan persamaan dan perbedaan variabel, objek serta dapat diketahui hasil pengaruh yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan.

Menurut penelitian terdahulu oleh Rendra Adhisetiawan (2009) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan yang mengambil studi kasus pada karyawan PT. BRI (Persero) kantor cabang Malang, Kawi bertujuan untuk menjelaskan pengaruh simultan dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian sikap terhadap prestasi kerja karyawan dan menjelaskan pengaruh parsial dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan, dan kesesuaian sikap terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan perhitungan analisis regresi berganda diperoleh hasil F_{hitung} 20,747 dan F_{tabel} 2,85 maka F ($20,747 > 2,85$) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar penempatan karyawan dengan prestasi kerja karyawan.

Menurut penelitian terdahulu oleh Primawati (2008) dalam penelitiannya mengenai Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja yang mengambil studi kasus pada karyawan PT. PLN (Persero) wilayah lampung bertujuan untuk mengetahui pengaruh penempatan karyawan yang terdiri dari indikator tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, dan usia terhadap variabel kepuasan kerja dan seberapa besar pengaruhnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat nilai korelasi sebesar 0,5606 yang kemudian diperbandingkan dengan nilai t tabel sebesar 0,304 sehingga berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa H_0 diterima, yakni variabel penempatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($t_{hitung} > t_{tabel} = 0,5606 > 0,304$) sebesar 31,34%. Hasil ini menunjukkan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini terbukti.

Menurut penelitian terdahulu oleh Anita Naliebrata (2007) dalam penelitiannya mengenai Analisis Pengaruh Penempatan Pegawai Berbasis

Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai yang mengambil studi kasus pada karyawan dinas perhubungan pemkab Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sistem penempatan dan kinerja karyawan dinas perhubungan Kabupaten Bogor dan menganalisis pengaruh faktor penempatan pegawai yaitu Kompetensi, Kualifikasi dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

Hasil penelitian ini menunjukkan secara keseluruhan dari variabel penempatan pegawai yaitu kompetensi, kualifikasi, dan motivasi dapat disimpulkan secara umum bahwa penempatan pegawai tergolong kategori baik, dimana nilai skor rata-ran keseluruhan untuk kompetensi bernilai 3,86, kualifikasi bernilai 3,84, motivasi bernilai 4,07. Hal ini menunjukkan persepsi pegawai yang berada dalam rentang setuju terhadap masing-masing indikator penempatan pegawai. Kinerja pegawai tergolong kategori baik, dimana nilai skor rata-ran keseluruhan bernilai 4,19 menunjukkan persepsi pegawai yang berada dalam rentang setuju terhadap masing-masing indikator kinerja. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi, kualifikasi, dan motivasi berpengaruh nyata dan positif, Besarnya pengaruh ketiga faktor ini terhadap kinerja adalah sebesar 64,1%, dan sisanya sebesar 35,9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak teramati dalam penelitian ini.

Penelitian yang akan dilakukan pada skripsi ini dengan judul “Pengaruh Keputusan Penempatan Karyawan Pimpinan PTPN XII (Persero) Wilayah II Terhadap Prestasi Kerja” bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari variabel kesesuaian pengetahuan, kesesuaian keterampilan dan kesesuaian kemampuan terhadap prestasi kerja karyawan serta mencari variabel yang paling berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dari ketiga variabel yang telah ditentukan. Metode yang akan digunakan adalah analisis regresi linear berganda, dalam penelitian ini analisis linier berganda digunakan untuk memprediksi besarnya variabel terikat prestasi kerja dengan menggunakan variabel bebas yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Variabel bebas tersebut dipakai karena variabel tersebut merupakan variabel yang cocok diterapkan berdasarkan karakteristik sistem penempatan karyawan di PTPN XII (Persero).

Perbedaan dan persamaan penelitian kali ini dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Rendra Adhisetiawan (2009), variabel Independen yang digunakan berbeda, pada penelitian kali ini tidak menggunakan variabel sikap karena untuk mengukur sikap dari seseorang harus menggunakan metode tersendiri dan lebih rumit. Untuk penelitian kedua oleh Primawati (2008) memiliki perbedaan variabel yang digunakan, variabel independen yang digunakan pada penelitian tersebut adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, dan usia terhadap kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penelitian selanjutnya oleh Anita Naliabrata (2007) memiliki perbedaan pada variabel independennya karena pada penelitian tersebut menggunakan variabel independen kompetensi, kualifikasi dan motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Persamaan dari ketiga penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menggunakan metode analisis linier berganda.

2.2 Penempatan Karyawan

Kegiatan penempatan kerja karyawan pada perusahaan dimulai setelah perusahaan melaksanakan kegiatan penarikan dan seleksi, yaitu pada saat seorang calon karyawan dinyatakan diterima dan siap untuk ditempatkan pada jabatan atau unit kerja yang sesuai dengan kualifikasinya. Namun ternyata permasalahannya tidak sesederhana itu karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan karyawan terletak pada penempatan karyawan yang bersangkutan. Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang karyawan secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu, program penempatan karyawan ini bukanlah bersifat final melainkan harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahannya. Penempatan karyawan bukan hanya diperuntukkan bagi mereka yang baru masuk menjadi karyawan tetapi juga untuk karyawan lama dalam posisi dan jabatan yang baru, karena adanya program mutasi.

2.2.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Menurut teori Manajemen Sumberdaya Manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan,

menyelenggarakan fungsi, dan menjelaskan aktivitas tertentu. Dengan kata lain, penempatan adalah alokasi sumberdaya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Hal tersebut hampir sama dengan pernyataan Hasibuan (2005) yang menyatakan penempatan karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima atau telah lulus seleksi pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan kekuasaan pada orang tersebut dengan demikian calon karyawan akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan yang bersangkutan.

Menurut Irwanto (2007) dalam jurnal ilmiah manajemen yang berjudul “Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai”, penempatan karyawan merupakan bagian dari perencanaan *strategic* organisasi, karena penempatan karyawan merupakan bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut Sjafriz Mangkuprawita (2011), penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah pemberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan.

Menurut Winardi (2000) penempatan merupakan sebuah langkah disesif yang terdiri dari apa yang menurut perkiraan supervisor yang bersangkutan dapat dilakukan oleh karyawan baru dengan apa yang diminta oleh pekerjaan (syarat-syarat kerja) dan apa yang membebaninya (keletihan, kondisi kerja, dan sebagainya) dan apa yang ditawarkan oleh karyawan (dalam bentuk intrinsik, kesempatan untuk bekerja sama, kemungkinan promosi dan pembayaran atau imbalan).

2.2.2 Prosedur Penempatan karyawan

Prosedur penempatan karyawan merupakan suatu urutan kronologis untuk menempatkan karyawan yang tepat pada suatu jabatan yang tepat pula. Pisedur

penempatan karyawan yang diambil merupakan output pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer personalia baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan yang rasional maupun objektif ilmiah.

Pertimbangan rasional merupakan output pengambilan keputusan yang didasarkan fakta, keterangan, dan data yang dianggap representatif. Pertimbangan obyektif ilmiah merupakan output pengambilan keputusan yang didasarkan atas data dan keterangan tentang diri karyawan, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar dari hasil seleksi karyawan yang pelaksanaannya sangat menggesampingkan metode-metode ilmiah.

Dalam kaitannya dengan prosedur penempatan karyawan, maka menurut Fliplo dan Komarudin (1990), bahwa untuk memulai prosedur penempatan karyawan, kita harus memenuhi tiga persyaratan terdahulu yaitu:

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan karyawan yang datang dari daftar permintaan karyawan, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja.
- b. Kita harus mempunyai standar karyawan yang digunakan untuk membandingkan calon karyawan, standard ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- c. Kita mesti mempunyai calon karyawan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Gambaran tersebut menunjukkan bahwa prosedur penempatan karyawan merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai pelamar pekerjaan. Setiap perusahaan pasti memiliki ramalan penjualan. Ramalan penjualan yang dimaksud disini adalah ramalan target penjualan produk yang akan dihasilkan dan untuk mencapai target penjualan produk tersebut dibutuhkan analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja. Analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja dilakukan untuk menentukan berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban yang tepat untuk dibebankan kepada karyawan.

Setelah menganalisa beban kerja dan tenaga kerja maka akan diketahui berapa jumlah permintaan pekerja yang sebenarnya. Selanjutnya perusahaan akan melakukan analisa jabatan untuk menganalisis tugas-tugas, proses-proses,

tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian. Hasil dan analisis jabatan tersebut adalah deskripsi jabatan, yang berkaitan dengan isi dan lingkup pekerjaan, dan spesifikasi jabatan yaitu informasi mengenai syarat-syarat umum dan spesifik, baik berupa materiil, interiiil maupun intelektual yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja sebelum diberikan pekerjaan, agar dikemudian hari dapat dipertanggung jawabkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Syarat tersebut meliputi syarat pendidikan, syarat pengalaman, syarat kesehatan, syarat fisik, syarat kepribadian dan lain-lain. Setelah itu perusahaan dapat membandingkan pelamar dengan syarat minimum yang ada dan spesifikasi jabatan. Jika sesuai, maka langkah selanjutnya adalah pelamar akan diseleksi dengan menggunakan alat-alat seleksi yaitu wawancara, formulir lamaran rujukan, tes psikologis dan pemeriksaan fisik. Jika pelamar dinyatakan lulus seleksi maka pelamar yang bersangkutan dapat diterima sebagai karyawan baru dalam perusahaan. Kemudian karyawan baru tersebut akan dikenalkan pada lingkungan barunya yaitu pekerjaannya, karyawan lama, karyawan atasan dan sebagainya.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan

Untuk menempatkan karyawan yang sudah lulus seleksi masuk perusahaan bagian mana mereka harus bekerja, maka perlu dipertimbangkan terlebih dahulu faktor-faktor yang dipandang perlu dalam kaitannya dengan penempatan karyawan, menurut Siswanto (1989) faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan penempatan yaitu antara lain:

1. Faktor prestasi akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan dimana karyawan yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta wewenang dan tanggung jawabnya. Misalnya, seseorang dengan latar belakang pendidikan akuntansi maka seharusnya ia ditempatkan pada bagian keuangan dan seseorang dengan latar belakang pendidikan manajemen pemasaran seharusnya ia ditempatkan pada bagian pemasaran.

2. Faktor pengalaman

Pengalaman pada karyawan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapat pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya keterbatasan pengalaman bekerja yang dimiliki akan makin rendah tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki.

3. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan, meskipun kurang akurat terhadap tingkat kepercayaan terhadap hasil tes kesehatan dilakukan terutama kondisi fisik, namun secara sepiantas dapat dilihat kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk dipertimbangkan pada penempatan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi fisik yang dimiliki.

4. Faktor sikap

Sikap merupakan bagian yang hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan karyawan faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

5. Faktor status perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan karyawan kerja adalah merupakan hal yang penting. Dengan mengetahui status perkawinan dapat ditentukan dimana seseorang akan ditempatkan. Misalkan: karyawan yang belum menikah ditempatkan di cabang perusahaan di luar kota dan sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota dimana keluarganya bertempat tinggal.

6. Faktor usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

Selain dari faktor-faktor tersebut, dalam penempatan kerja karyawan ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, menurut Bernardin (1993) kriteria karyawan yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan karyawan antarlain:

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan satu kesatuan informasi yang terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja dari sebuah fungsi. Pengetahuan mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu objek tertentu. Pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya sehingga karyawan akan membutuhkan waktu yang singkat untuk mempelajari tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan mengurangi biaya dalam pelaksanaan pelatihan terhadap upaya peningkatan prestasi kerjanya. Pengetahuan seseorang karyawan dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kemampuannya dalam menciptakan ide baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

2. Keterampilan

Merupakan suatu tindakan yang dapat dipelajari dan dapat mencakup suatu manipulasi tangan, lisan, atau mental daripada data, orang atau benda-benda. Meningkatnya keterampilan karyawan maka diharapkan pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana sebelumnya, sebab karyawan yang menguasai keterampilan tertentu dalam bekerja diharapkan tidak perlu pengawasan karena hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat teratasi. Menurut Robbins (1991) keterampilan dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Keterampilan teknis

Merupakan kemampuan menerapkan pengetahuan khusus atau spesialisasi.

b. Keterampilan berhubungan

Merupakan kemampuan bekerjasama dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik perorangan maupun kelompok.

c. Keterampilan konseptual

Merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit.

3. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu yang melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaannya atau penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan oleh seorang individu sekarang. Menurut Robbins (2003), kemampuan seseorang dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Kemampuan Intelektual

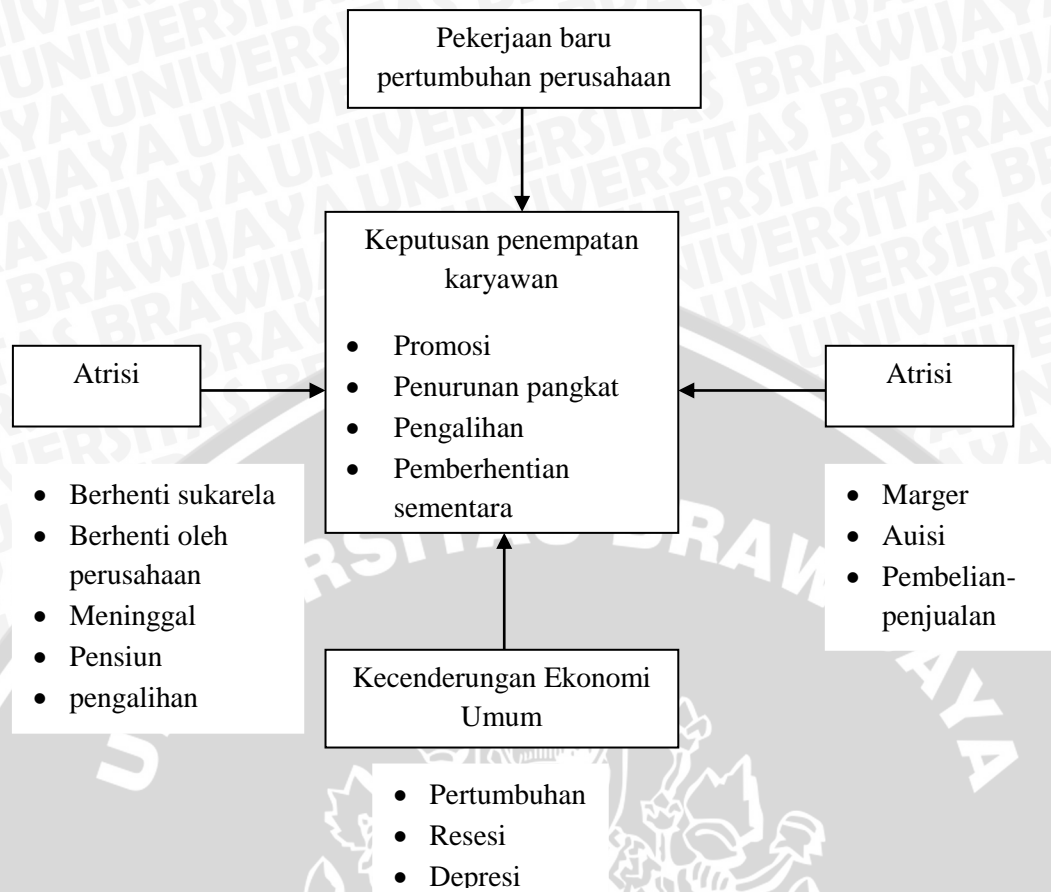
Kemampuan intelektual adalah kemampuan seorang individu yang diperlukan untuk melakukan aktivitas-aktivitas mental tertentu. Kemampuan intelektual dapat pula diartikan sebagai kapasitas untuk melakukan kegiatan-kegiatan mental. Kemampuan intelektual berkaitan dengan penalaran, pemahaman terhadap komunikasi, dan lain-lain. Kemampuan intelektual dapat diukur melalui berbagai tes seperti IQ dan GMAT. Dimensi kemampuan intelektual seperti kemampuan untuk melakukan perhitungan cepat dan akurat, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata, kemampuan mengidentifikasi rangkaian logis masalah kemudian memecahkan masalah tersebut, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi argumentasi, kemampuan menggambarkan bagaimana penampakan obyek jika posisinya dalam rangka diubah, kemampuan mempertahankan dan mengingat kembali pengalaman masa silam.

b. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan dan karakteristik-karakteristik serupa.

2.2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan, berikut skema faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan menurut Mangkuprawita (2011) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik :



Gambar 1. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dan pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka atau karyawan yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik, maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutmen, dan seleksi karyawan baru.

4. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

2.2.5 Spesifikasi Jabatan sebagai Dasar Penempatan Karyawan

Spesifikasi jabatan merupakan hasil dari pelaksanaan analisis jabatan, selain uraian jabatan. Menurut Komaruddin (1990), spesifikasi jabatan adalah suatu proses dalam menetapkan syarat-syarat dan kondisi-kondisi untuk melakukan suatu pekerjaan dengan efektif merupakan salah satu kegiatan analisis jabatan yang sering disebut spesifikasi jabatan. Dari uraian tersebut, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa spesifikasi jabatan merupakan standard personalia yang harus dipenuhi. Spesifikasi jabatan ini mengindikasikan kualifikasi yang meliputi kemampuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang akan ditempatkan. Syarat-syarat jabatan seperti pendidikan, syarat kesehatan, syarat fisik dan syarat-syarat lain misalnya sudah berkeluarga atau belum, berpenampilan menarik berkepribadian tertentu dan sebagainya.

Menurut Martoyo (1996), spesifikasi jabatan mengandung hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan:
 - a. Nama
 - b. Kode
 - c. Bagian
2. Persyaratan kerja
 - a. Pendidikan
 - b. Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan
 - c. Pengalaman yang diperlukan
 - d. Pengetahuan dan keterampilan
 - e. Persyaratan fisik
 - f. Status perkawinan
 - g. Jenis kelamin
 - h. Usia kewarganegaraan
 - i. Kualifikasi emosi
 - j. Kemampuan-kemampuan khusus
 - k. Dan sebagainya

Spesifikasi jabatan terutama berguna sebagai dasar untuk pencarian calon karyawan (perekrutan), penempatan karyawan, pemindahan karyawan, dan promosi kerja tersebut. Menurut komarudin (1990), berpendapat bahwa spesifikasi jabatan yang baik mempunyai keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Spesifikasi jabatan menentukan tugas dengan hati-hati, mendaftarkan pekerjaan yang akan dilaksanakan
- b. Spesifikasi jabatan lebih mempermudah dalam menentukan golongan staf manakah yang dibutuhkan dan mengangkat dnegan layak para pelamar yang mempunyai kemampuan
- c. Spesifikasi jabatan memungkinkan untuk pemberian gaji.
- d. Spesifikasi jabatan memungkinkan manajemen menggunakan skema latihan pada tingkat yang tepat.

2.2.6 Metode Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui beberapa metode. Menurut Gomes (2003) langkah pertama dalam penempatan karyawan adalah proses *staffing* meliputi:

- a. Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia
- b. Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
- c. Mengembangkan seleksi yang valid
- d. Mengadakan rekrutmen
- e. Mengadakan tes (*screening*) untuk para pelamar
- f. Menyiapkan daftar dari pelamar yang berkualitas atau yang telah lulus
- g. Mengadakan wawancara terhadap para pelamar yang paling berkualitas.
- h. Mengadakan seleksi pelamar yang berkualitas.

Langkah berikutnya metode yang digunakan untuk mengukur kualifikasi dari calon karyawan, yaitu:

- a. Tinjauan data biografis

Pendidikan dan pengalaman merupakan catatan mengenai kualifikasi dari calon karyawan untuk tujuan-tujuan penelitian dan pemeliharaan catatan. Pendidikan dan pengalaman dijadikan sebagai suatu parameter dari catatan perseorangan dari para calon karyawan yang terpilih. Data ini lebih dapat dipercaya dibandingkan dengan data yang diperoleh dari wawancara

- b. Tes bakat atau ketangkasan

Jenis tes ini dipakai hanya sebagai pengukur kepribadian dan karakteristik calon karyawan yang akan dibandingkan dengan profil calon karyawan yang bersangkutan terhadap ciri-ciri yang diduga keras dengan prestasi kerja.

- c. Tes kemampuan

Tes ini untuk mengukur luasnya kemampuan umum yang berkaitan dengan inerja perusahaan

- d. Tes performensi

Tes ini untuk mengetahui seberapa jauh dan merangsang calon karyawan akan tugas-tugas pekerjaan yang berhubungan dengan tugas-tugas berikutnya.

- e. Referensi
Referensi merupakan metode yang paling penting untuk mengetahui latar belakang pendidikan dan memperoleh keterangan tentang kepribadian calon karyawan.
- f. Evaluasi karyawan
Evaluasi ini sering digunakan untuk menilai potensi penugasan kembali atau promosi, bahkan merupakan persyaratan promosi bagi lowongan tertentu.
- g. Wawancara
Wawancara akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengamati kinerja atau kecakapan seorang dan calon karyawan dan menanyakan hal-hal yang tidak termuat dalam bentuk-bentuk surat lamaran
- h. Pusat-pusat penilaian
Memperkenalkan calon karyawan dengan keadaan-keadaan kerja yang nantinya diharapkan dapat merangsang kinerjanya pada tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- i. Masa percobaan
Masa percobaan dimaksudkan agar calon karyawan dapat melaksanakan bagaimana tanggung jawabnya pada tugas-tugas yang dembannya, dan untuk mengetahui sejauh mana kecakapannya pada jenis jabatan tersebut.

2.2.7 Bentuk-bentuk Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan dilakukan dengan berbagai alasan, namun keputusan penempatan dilakukan dalam bentuk sebagai berikut:

1. Promosi

Sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab, dan tingkat status keorganisasiannya. Sering juga disebut sebagai proses penugasan kembali seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi. Umumnya hal itu diberikan sebagai pengakuan kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan. Sistem promosi biasanya didasarkan pada dua aspek yaitu antar lain:

1) Promosi Berdasarkan Merit

Promosi berdasarkan merit terjadi ketika seorang karyawan dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya. Sebagai sebuah penghargaan untuk upaya dan keberhasilan masa lalu, kebanyakan keputusan promosi menghadapi dua masalah yang mungkin ditemukan.

2) Promosi Berdasarkan Senioritas

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlalu lama dalam perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah objektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

a. Pengalihan

Pengalihan dan penurunan pangkat adalah dua penempatan karyawan pokok yang terjadi di sebuah perusahaan. Pengalihan terjadi manakala seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang relative pembayaran gajinya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya.

b. Penurunan pangkat

Penurunan pangkat dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali dari seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji atau upah yang lebih kecil, serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah. Penyebabnya dapat berasal dari karyawan dan atau pertimbangan perusahaan.

2.2.8 Persoalan Penempatan Karyawan

Menurut Sjafrri Mangkuprawita (2011) terdapat empat keputusan penempatan yang dapat menimbulkan keberatan terhadap departemen SDM, yaitu keefektifitasan, pemenuhan segi legal, pencegahan PHK dan perputaran sukarela.

1. Keefektifitasan

Keefektifitasan keputusan sebuah penempatan tergantung pada hasil meminimumkan kerugian pada karyawan dan perusahaan. Untuk menguranginya,

keputusan promosi dan pengalihan seharusnya dibuat sejalan dengan langkah-langkah seleksi. Selain itu, penurunan pangkat hendaknya didasarkan pada catatan kinerja dan aturan disiplin yang efektif. Sekali penempatan telah dibuat, karyawan baru seharusnya memperoleh program orientas untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat proses sosialisasi dan belajar.

2. Pemenuhan Segi Legal

Hubungan karyawan yang tidak didasarkan pada kontrak formal tertulis dipertimbangkan sebagai hubungan yang hanya didasarkan pada kebijakan pengusaha dan kehendak kelompok karyawan saja. Kalaupun ada kelanjutannya, kemudian dinyatakan sebagai persetujuan bersama tidak tertulis.

3. Pencegahan PHK

Salah satu upaya yang kreatif dari departemen SDM adalah pencegahan terjadinya PHK. Apabila departemen SDM dapat mencegah perusahaan dari kehilangan nilai SDM, uang yang diinvestasikan dalam rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tidaklah hilang. Uang dihemat dengan mengurangi kebutuhan menyebarkan kembali karyawan agar tetap di perusahaan. Makin tinggi intensitas terjadinya penyebaran karyawan ke berbagai bidang tugas, makin besar uang yang dikeluarkan perusahaan.

4. Perputaran Sukarela

Perputaran sukarela dapat dikurangi dengan membuat lingkungan kerja yang memuaskan pekerjaan yang menantang, penyelia yang berkualitas tinggi, dan kesempatan bagi seorang untuk berkembang.

2.3 Prestasi Kerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja karyawan yang sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau *performance*. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan

kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong, 1998)

Menurut Winardi (2000) bahwa, prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh fungsi dan jabatan tertentu dalam periode waktu tertentu. Jadi yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Prestasi kerja mempunyai unsur kemampuan, kecakapan, disiplin kerja dan ketelitian sehingga dapat memberikan hak kerja yang lebih baik atau lebih menonjol. Agar dapat mencapai suatu sasaran yang diinginkan, pihak perusahaan harus dapat membina atau membimbing karyawan sampai pada tingkat prestasi yang diharapkan.

Menurut mangkunegara (2007) prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya

2.3.2 Pengukuran Standard Kerja yang Efektif dalam Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Tidak ada jumlah standard minimum atau maksimum untuk suatu pekerjaan. Dengan mempunyai banyak standar, akan membentuk karyawan memahami lebih jelas apa yang diharapkan dan juga membantu manajer menunjukkan kekuatan spesifik dan bidang yang perlu perbaikan. Menurut Kirkpatrick (2006), terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut :

1. Standar didasarkan pada pekerjaan
Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.
2. Standar Kerja Dicapai
Karakteristik ini langsung berhubungan dengan definisi terdahulu. Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaan harus dapat mencapai standard yang ditentukan.

3. Standar Dapat Dipahami
Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja. Sering terjadi kebingungan antara kedua pihak tentang arti sebenarnya dari standar. Standar harus dapat dengan mudah dipahami oleh manajer maupun pekerja.
4. Standar Disepakati
Baik manajer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur. Hal ini sangat penting untuk memotivasi pekerja. Kesepakatan tersebut menjadi sangat penting karena menjadi dasar untuk evaluasi.
5. Standar itu Spesifik dan Sedapat Mungkin Terukur
Sementara itu, orang merasa bahwa standar harus spesifik dan dapat diukur. Mereka menambahkan bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.
6. Standar Berorientasi pada Waktu
Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.

2.3.3 Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian secara sederhana didefinisikan sebagai sistem yang didokumentasikan secara formal untuk meninjau kinerja individual secara periodik, penilaian adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang.

Menurut teori manajemen dalam buku “Penilaian Prestasi Kerja” (1986) penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme untuk memasatkan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka.

Prestasi kerja dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja para karyawan dan membandingkan dengan standar yang ditetapkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi kerja karyawan. Sedangkan elemen-elemen pokok penilaian prestasi kerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan prestasi kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia merancang sistem penilaian.

2.3.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2000) tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur karyawan sejauh mana dapat melaksanakan tugas dengan optimal dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan seluruh perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk meningkatkan *performance* kerja yang baik.
6. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan bakat bawahannya.
7. Sebagai alat untuk melihat kelemahan dan kekurangan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program pelatihan selanjutnya.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan

2.3.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira (2002), penilaian prestasi kerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. **Penyesaian Kompensasi**
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus.
3. **Keputusan Penempatan**
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif misalnya dalam bentuk penghargaan
4. **Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**
Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
5. **Perencanaan dan Pengembangan Karir**
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
6. **Defisiensi Proses Penempatan Staf**
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. **Ketidakakuratan Informasi**
Kinerja buruk dapat mengidentifikasi kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
8. **Kesalahan Rancangan Pekerjaan**
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. **Kesempatan Kerja yang Sama**
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
10. **Tantangan-tantangan Eksternal**
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11. Umpan balik pada SDM

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya departemen SDM ditetapkan.

2.3.6 Klasifikasi Ukuran Prestasi Kerja

Menurut Wibowo dalam bukunya “Manajemen Kinerja” (2007) menyatakan banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Produktifitas

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktifitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

4. *Cycle Time*

Cycle Time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *Cycle Time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesan sampai pelanggan benar-benar menerima pesan

5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan. Pemanfaatan

sumber daya yang diterapkan untuk mesin, computer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40% mengindikasikan bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40% dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Manurut Mangkunegara (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Motivation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2005) secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*), artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-112) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Menurut Fillmore H. Standford dalam mangkunegara (2005), mengemukakan bahwa "*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*" (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke ara suatu tujuan tertentu). Menurut Mangkunegara (2005), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap merupakan kondisi mental yang

mendorong karyawan untuk berusaha mencapai prestasi secara maksimal. Sikap seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi yang mendukung prestasi kerja.

2.5 Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Sastrohadowiryo (2002) mengemukakan bahwa penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi juga menjadi keinginan tenaga kerja, dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah meningkatnya semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja tenaga kerja yang bersangkutan, dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja maka secara otomatis akan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

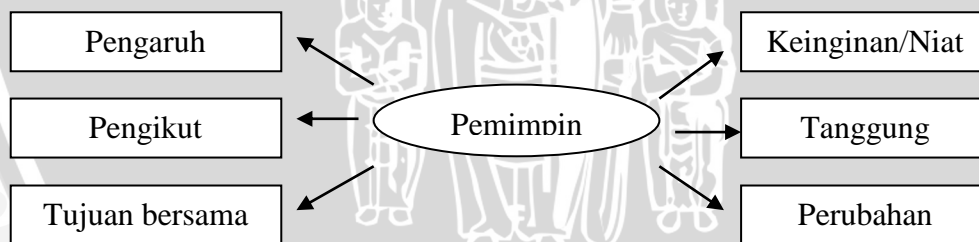
Tohardi (2002) berpendapat bahwa kegiatan penempatan atau *placement* merupakan hal yang sangat krusial dalam manajemen Sumber Daya Manusia dalam upaya meingkatkan kinerja mereka. Kemudian apabila kegiatan penempatan sudah tepat atau baik, maka kinerja dari karyawan itu akan baik pula. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Siagian (1997), bahwa jika penempatan sudah baik sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawai akan memuaskan. Sebaiknya jika penempatan kerja kurang baik, tidak mustahil prestasi pegawai akan kurang seperti yang diharapkan bukan karena kurang kemampuan pegawai yang bersangkutan saja. Menurut Hasibuan (2006), bahwa penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memparoleh prestasi kerja yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang. Sehingga dengan demikian dapat diketahui penempatan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan..

2.6 Karyawan Pimpinan

Menurut Stephen R. Covey (2001) pemimpin merupakan orang yang dalam sebuah organisasi ditunjuk sebagai pemimpin berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pemimpin merupakan figur sentral yang mempersatukan kelompok, pemimpin dapat dianggap sebagai seorang individu yang menggunakan pengaruh positif melalui tindakannya terhadap orang lain. Oleh karena itu, peran seorang pimpinan sangatlah penting bagi suatu organisasi perusahaan.

Joseph C. Rost (1993) menyatakan bahwa Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi di antara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Pengaruh (influence) dalam hal ini berarti hubungan di antara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa paksaan. Dengan demikian kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.



Gambar 2. Unsur-unsur pokok dalam kepemimpinan

Pemimpin mempengaruhi bawahannya, demikian juga bawahan juga dapat mempengaruhi pimpinannya. Orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut menginginkan sebuah perubahan sehingga pemimpin diharapkan mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dan bukan mempertahankan status “quo” yaitu dimana terdapat keadaan static yang sengaja dibuat. Selanjutnya, perubahan tersebut bukan merupakan sesuatu yang diinginkan pemimpin, tetapi lebih pada tujuan (purposes) yang diinginkan

dan dimiliki bersama. Tujuan tersebut merupakan sesuatu yang diinginkan, diharapkan, dan harus dicapai dimasa depan sehingga tujuan ini menjadi motivasi utama visi dan misi organisasi. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai perubahan berupa hasil yang diinginkan bersama.

