

Sagaf S. Pettalongi | Ria Fikdawati | Feny Tialonawarmi
Kiki Joesyiana | Lukas Teguh Jatmiko

PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA



Undang-Undang No. 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000, 00 (lima ratus juta rupiah).

PEGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA

Penerbit
Runzune Sapta Konsultan
2024

PENGEMBANGAN SDM

@copyright, Sagaf S. Pettalongi, Dkk. 2024

ISBN: 978-623-89071-1-3

Penulis:

Sagaf S. Pettalongi

Ria Fikdawati

Feny Tialonawarmi

Kiki Joesyiana

Lukas Teguh Jatmiko

Editor:

Naufal Noor Rochman, ST., MOGE

Desain Cover:

Yeyen Sholahuddin

Penerbit Runzune Sapta Konsultan

Redaksi: Melati II Blok F/16 Ciwedus, Kota Cilegon

Email: surat@runzunepublisher.com Website:

<https://runzunepublisher.com>

Anggota IKAPI : 067/BANTEN/2022

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan Pertama, Maret 2024

Prakata Penulis

Assalamualaikum, Wr, Wb.

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmatNya dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar yang berjudul Pengembangan Sumberdaya Manusia

Buku ini adalah memotret rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (company value) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Penulis sadar bahwa dalam buku ini masih terdapat kekurangan, baik isi maupun tulisan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan edisi berikutnya.

Penulis,

Daftar Isi

Prakata Penulis	v
Daftar Isi	vii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)	1
A. Pengertian Manajemen	1
B. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	4
D. Tujuan MSDM	6
E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	11
F. Perkembangan Manajemen SDM	16
BAB 2 PERENCANAAN STRATEGI SDM.....	19
A. Strategi Pengembangan SDM	19
B. Dimensi Praktek MSDM	21
C. Manajemen Strategik SDM	24
D. Metode Pendekatan MSDM	26
E. Perencanaan Strategi MSDM	31

F. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	49
BAB 3 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	60
A. Pelatihan Sumber Daya Manusia	60
B. Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan	63
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	107
Pengembangan Kompetensi SDM	157
BAB 4 HUMAN CAPITAL.....	173
A. Pengertian Human Capital.....	173
B. Manfaat Human Capital Management	179
C. Kelebihan Human Capital	182
D. Risiko yang akan Dihadapi oleh Human Resource ..	184
E. Peran Human Capital	191
F. Pengukuran Human Capital	194
G. Human Capital Meningkatkan Kinerja Perusahaan .	196
BAB 5 PERENCANAAN KARIER	200
A. Pengertian Karier.....	200
B. Istilah-istilah dalam Perencanaan Karier.....	202
C. Manfaat Perencanaan Karier.....	204

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karier	208
E. Jenis-Jenis dan Persyaratan Karier	212
F. Kebutuhan Pekerja dalam Proses Perencanaan Karier	216
G. Kendala dalam Pengembangan Karier	218
H. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan.....	220
I. Pihak-pihak dalam Hubungan Industri	226
BAB 6 MOTIVASI	229
A. Motivasi Individu	229
B. Teori Kebutuhan Maslow	233
C. Teori X Dan Teori Y Mc Gregor	236
D. Teori Dua Faktor Herzberg.....	238
E. Teori Prestasi (<i>Achievement</i>) dari McClelland	240
F. Teori Penguatan (<i>Reinforcement</i>).....	242
G. Teori Harapan (<i>Expectancy</i>)	244
H. Teori Tujuan sebagai Motivasi.....	246
I. Jenis Dan Bentuk Motivasi.....	248
J. Ganjaran Sebagai Motivasi	258
K. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Motivasi	265

L. Hubungan Motivasi Dengan Sistem Upah.....	276
M. Sistem Balas Jasa Yang Efektif Untuk Memotivasi Pekerja	283
N. Pengembangan Insentif..... Dalam Memotivasi Pekerja 298	
BAB 7 KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA.....	305
A. Pengertian Kinerja	306
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	310
C. Pengertian Penilaian Kinerja (<i>Performance Appraisal</i>)	315
D. Proses Penilaian Kinerja	317
E. Management By Objectives (MBO),.....	323
F. Mengatasi Kesalahan Penilai dalam Penilaian Kinerja 325	
G. Pedoman Untuk Penilaian yang Efektif	327
BAB 8 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	330
A. Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia	330
B. Pendekatan dalam Audit Sumber Daya Manusia...	333
C. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia	335
D. Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia.....	337

E. Pelaporan Hasil Audit Sumber Daya Manusia	338
DAFTAR PUSTAKA.....	339
TENTANG PENULIS	345

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

A. Pengertian Manajemen

Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

1. Efisiensi dan Efektivitas

- Efisiensi, Suatu kondisi atau keadaan dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan penuh kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian, seorang manajer yang “efisien” adalah seseorang yang dapat mencapai hasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara yang benar.
- Efektivitas, Suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan

sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

2. Sumber Daya

Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi, perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda atau suatu substansi, melainkan kepada suatu fungsi dimana suatu benda atau suatu substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

3. Sumber Daya Manusia

Eric Zimmerman dalam bukunya “Economic Principles and problems” dengan tepat mengatakan: “Resources are not, they become”. Artinya: Sumber daya berkembang dan mengkerut secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia. Dalam hal ini

faktor yang menentukan adalah dunia industri dan perkembangan teknologi, di mana di dalamnya peranan sumber daya manusia amatlah penting dan tidak mungkin di abaikan. Karena justru sumber daya manusialah yang akan menentukan apakah tujuan dunia industri dan/atau perkembangan teknologi dapat tercapai dengan tepat dan baik. Oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, mutlak diperlukan dalam proses pembangunan yang bersinambungan.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejak permulaan abad kedua puluh, perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya. Bila pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan, maka pada permulaan abad kedua- puluhan ini, manusia sudah dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan.

Manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi

dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak majikan agar berprestasi semaksimal mungkin. Perlu disadari oleh setiap managers bahwa “*outputs*” dari suatu Manajemen Sumber daya Manusia, yang pada dasarnya merupakan lingkup tanggung jawabnya, adalah:

- a) Kualitas Kehidupan kerja (*Quality of Worklife*).
- b) Produktivitas Kerja (*Productivity*).
- c) Kepuasan Pekerja (*Human Resource Satisfaction*).
- d) Pengembangan Pekerja (*Human Resource Development*).
- e) Kesiapan mengadakan perubahan-perubahan (*Readiness for Change*).

C. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Definisi-definisi itu antara lain:

1. Sikula mendefinisikan administrasi personalia (personnel administration) sebagai “penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan.

2. Flippo mendefinisikan manajemen personalia (personnel management) sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.
3. Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (human resource management) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Jadi, dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

D. Tujuan MSDM

1. Umum

Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun suatu departemen yang mengurus Sumber Daya Manajemen suatu organisasi, lebih-lebih organisasi yang cukup besar yang ada dalam suatu masyarakat akan terpenuhi harapannya apabila mampu mencapai tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut secara tepat, baik dan benar.

2. Tujuan Organisasional

Sudah kita sadari, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia atau “Human Resource Management” pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan

mengefektifkan Sumber Daya Manusianya di masing-masing organisasi.

3. Tujuan Fungsional

Setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan Sumber Daya Manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “Kuantitas” maupun “Kualitas” Sumber daya Manusianya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luasnya. mereka selaku sumber daya manusia dapat dilipat gandakan.

Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran :

a) Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan menenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk membuat seperti itu bias merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan. Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

- 1) Sasaran perusahaan
- 2) Sasaran fungsional
- 3) Sasaran sosial
- 4) Sasaran pribadi karyawan

b) Aktivitas manajemen sumber daya manusia

Untuk mencapai tujuan sarasannya, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh,

mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan. Bila sasaran – sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Karena alasan ini, para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global.

Dua macam aktivitas manajemen perusahaan yaitu:

1) Kunci aktivitas SDM

Aktivitas SDM merupakan tindakan – tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

2) Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing- masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas SDM bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah :

a) Peningkatan efisiensi

- b) Peningkatan efektivitas
- c) Peningkatan produktivitas
- d) Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
- e) Rendahnya tingkat absensi
- f) Tingginya kepuasan pelayanan
- g) Rendahnya komplain dari pelanggan
- h) Meningkatnya bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

- 1) SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui :
 - a. perencanaan sumber daya manusia
 - b. rekrutmen
 - c. seleksi
 - d. induksi
- 2) SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui :
 - a. pelatihan dan pengembangan
 - b. pengembangan karir
- 3) SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui :
 - a. Motivasi
 - b. penilaian karya

- c. pemberian “hadiah” dan “hukuman”
- 4) SDM yang memenuhi syarat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:
 - a. kesejahteraan (kompensasi)
 - b. lingkungan kerja yang sehat dan aman
 - c. hubungan industrial yang baik

E. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial
 - a) perencanaan (planning)
 - b) pengorganisasian (organizing)
 - c) pengarahan (directing)
 - d) pengendalian (controlling)
2. Fungsi Operasional
 - a) pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - b) pengembangan
 - c) kompetensi

- d) pengintegrasian
- e) pemeliharaan
- f) pemutusan hubungan kerja

Fungsi-fungsi MSDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikiran relatif sama. Aspek lain dari MSDM adalah peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu.

1. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

- a) melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
- b) merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
- c) menyeleksi calon pekerja;
- d) memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
- e) menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;

- f) memberikan insentif dan kesejahteraan;
- g) melakukan evaluasi kinerja;
- h) mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
- i) memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
- j) membangun komitmen kerja;
- k) memberikan keselamatan kerja;
- l) memberikan jaminan kesehatan;
- m) menyelesaikan perselisihan perburuhan;
- n) menyelesaikan keluhan dan relationship karyawan.

Berikut ini dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia makin meluas dan lebih strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan melebar ke kanan. Peran baru dilakukan tetapi tidak melupakan peran lama. Dalam gambar ditunjukkan peran sumber daya manusia yang makin strategis dengan visi kedepan yang lebih panjang. Ada beberapa peran dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

- a) peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebafei alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (outsourcing) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dal dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

- b) Peran operasional manajemen sumber daya manusia
- Peranan lini lebih bersipat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Baik aktifitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengna para

manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

- c) Peran strategis manajemen sumber daya manusia
Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangna tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekuarangan ini.

2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

- a) Pendekatan strategis
- b) Pendekatan SDM
- c) Pendekatan manajemen
- d) Pendekatan system
- e) Pendekatan proaktif

3. Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun prinsip-prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan adalah :

- a) Prinsip kemanusiaan
- b) Prinsip deokrasi
- c) Prinsip the right man is the right place
- d) Prinsip equal pay for equal work
- e) Prinsip kesatuan arah
- f) Prinsip kesatuan komando
- g) Prinsip efisiensi
- h) Prinsip efektivitas
- i) Prinsip produktifitas kerja
- j) Prinsip disiplin
- k) Prinsip wewenang dan tanggung jawab

F. Perkembangan Manajemen SDM

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada dasarwarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang

berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Masalah Manajemen SDM

1. Masalah Eksternal
2. Keragaman budaya dan sikap
3. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
4. Keragaman dan professional
5. Masalah ekonomi global

Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industry untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada polisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba katat, kuat, berat dan cepat.

6. Masalah pemerintah

Melalui pemberdayaan undang-undang pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi SDM.

7. Masalah organisasi

Masalah – masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.

BAB 2

PERENCANAAN STRATEGI SDM

A. Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM Modern didasarkan pada peranan-peranan SDM yang strategis dalam organisasi. Peranan strategis menentukan pola kerja SDM dalam organisasi. Peran-peran yang dapat diambil oleh SDM sebagai suatu strategi pengembangan diantaranya adalah:

1. Peran Administratif

Fokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif dimana pekerjaan ini akan lebih mudah apabila digunakan fasilitas internet dan komputer sebagai alat bantu.

2. Peran Penasihat (advisory)

Bertugas sebagai petugas “Moral Perusahaan” yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategi bisnis.

3. Peran Operasional SDM

Implementasi program dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi sebagai “fasilitator” keberhasilan unit lain.

4. Peran Strategis

Sebagai kontributor Bisnis

Sebenarnya siapakah Manager SDM itu? Pada hakekatnya semua manajer adalah manajer SDM dalam pengelolaan SDM dibawahnya. Dibawah ini disampaikan pembagian fungsi antara manajer SDM dengan Manager pada Departemen Terkait.

UNIT SDM	Paran MGR DEPART
1. Mengembangkan teknik wawancara yang Efektif	1. Memberi nasihat SDM dalam lowongan pekerjaan
2. Melatih Manajer dalam memimpin wawancara penyelesaian	2. Memutuskan apakah harus melakukan wawancara akhirsendiri
3. Mengadakan wawancara dan tes	3. Menerima pelatihan wawancara dari unit SDM
4. Mengirimkan tiga pelamar utamake manajer untuk wawancara akhir	4. Melakukan wawancara dan perekrutan yang sesuai
5. Memeriksa surat keterangan	5. Meninjau informasi surat keterangan
6. Melakukan perekrutan dan wawancara akhir untuk klasifikasi pekerjaan tertentu	6. Memberikan umpan balik untuk unit SDM tentang keputusan perekrutan/penolakan

B. Dimensi Praktek MSDM

Dimensi praktek MSDM dalam rangka menghadapi daya saing organisasi meliputi:

1. Mengatur Lingkungan SDM – mengembangkan lingkungan yang kondusif sesuai dengan tujuan serta budaya organisasi.
2. Mencari dan mempersiapkan SDM terbaik dalam perusahaan – hal tersebut disesuaikan dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan.
3. Pengembangan SDM - terkait dengan program pengembangan dan jenjang karir yang ada dalam organisasi.
4. Kompensasi SDM - dalam rangka memperoleh karyawan terbaik perusahaan dan mengembangkan retensi karyawan maka dikembangkan kompensasi sebagai langkah strategis dalam organisasi.
5. Bagaimana organisasi mempraktekkan SDM? dibawah ini perbandingan MSDM modern dan MSDM tradisional.
 - Persamaan:
Keduanya merupakan ilmu yang mengatur urusan manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.
 - Perbedaan:

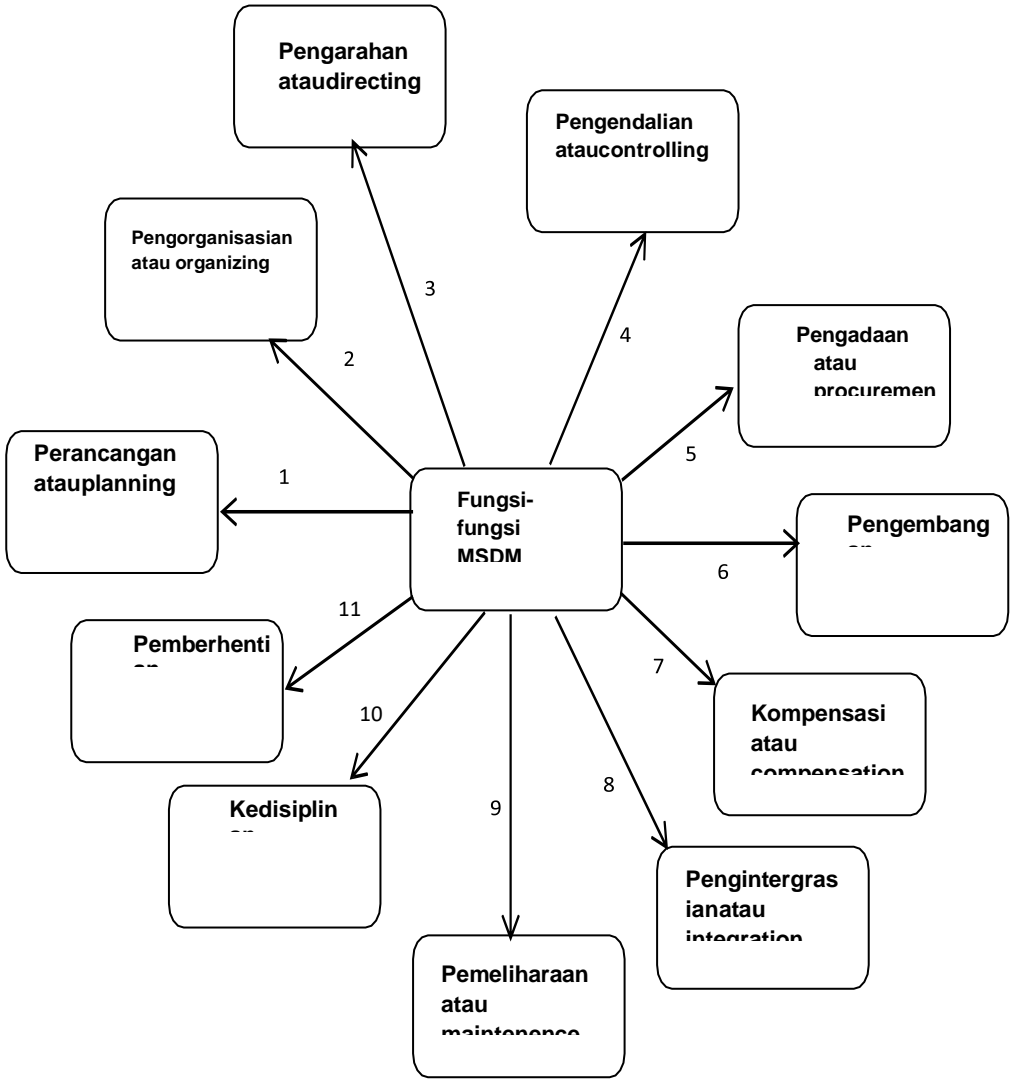
- a) MSDM dikaji secara makro sedang manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b) MSDM menganggap karyawan adalah kekayaan (asset), manajemen personalia menganggap karyawan sebagai faktor produksi.
- c) MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

a) Aktivitas MSDM Modern terdiri atas:

1. Perencanaan dan Analisis SDM (Perencanaan SDM, Sistem Informasi dan Penilaian SDM)
2. Peluang Pekerjaan yang Sama (Equal Employee Opportunity- EEO) (Kepatuhan, Keragaman, Tindakan Afirmatif)
3. Pengangkatan Pegawai (Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Penyeleksian)
4. Pengembangan SDM (Orientasi, Pelatihan, pengembangan Karyawan, Perencanaan Karier, Manajemen Kinerja)
5. Kompensasi dan Tunjangan (Administrasi Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan)
6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan (Kesehatan dan Kesejahteraan, Keselamatan, Keamanan)

7. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen
(Kebijaksanaan SDM, Hak dan Privasi Karyawan,
Hubungan Serikat pekerja/Manajemen)

Sedangkan konsep fungsi-fungsi MSDM Modern adalah sebagai berikut :



C. Manajemen Strategik SDM

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa strategi SDM terkait dengan Misi dari Organisasi. Dari Misi yang diterjemahkan menjadi Tujuan dan aktivitas Operasional dalam Organisasi sehingga terciptalah pilihan-pilihan strategis yang dapat dipilih oleh Organisasi. Bagaimana suatu strategi dikatakan efektif dan kapan memerlukan strategi darurat sebagai langkah antisipasi adalah dengan melihat langkah-langkah operasional yang telah dijalankan. Komponen-komponen SDM dalam Organisasi terdiri atas:

- a) Pengusaha
- b) Karyawan
- c) Karyawan operasional
- d) Karyawan manajerial
- e) Manajer inti
- f) Manajer staf
- g) Pemimpin dan manajer

Seluruh komponen dalam organisasi harus berperan dalam rangka menciptakan suatu strategi SDM yang efektif. Peran-peran strategis SDM yang dapat dilakukan diantaranya adalah:

- a) Meningkatkan Kinerja Organisasi
- b) Terlibat dalam Perencanaan Strategis

- c) Membuat keputusan tentang Merger, Akuisisi dan Pengecilan Perusahaan
- d) Merancang Ulang Organisasi dan Proses Kerja
- e) Menjamin Akuntabilitas Financial Untuk Hasil-hasil SDM
- f) Memonitor dengan cermat UU perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h) Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- i) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j) Mengatur pensiun, pemberhentian dan persaingan

D. Metode Pendekatan MSDM

Untuk dapat mengefektifkan strategi SDM diperlukan pendekatan-pendekatan yang efektif dalam bidang SDM. Metode pendekatan MSDM dibagi menjadi 3 yaitu :

1. Pendekatan mekanis
 - a) Menganti peranan tenaga kerja menjadi mesin.
 - b) Pendekatan ini menimbulkan masalah :
 - c) Pengangguran teknologis

- d) Keamanan ekonomis
 - e) Organisasi buruh
 - f) Kebanggaan dalam pekerjaan
2. Pendekatan partenalis
Manajer bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya.
3. Pendekatan sistem social
Organisasi merupakan suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar

Dari fungsi-fungsi tersebut jelas dapat dilihat bahwa peranan MSDM sangat strategis dan kompleks. Tidak hanya bersifat administratif saja. Apabila kita ingin mengelompokkan masing-masing peran tersebut ke dalam kelompok administratif, operasional penasehat maupun strategis dapat dibedakan sebagai berikut :

	Peran Administratif	Peran Operasional dan Penasihat	Peran Strategis
Focus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan	Dukungan Operasional mewakili karyawan-karyawan	Seluruh Organisasi, Global

	catatan		
Pemilihan Waktu	Jangka Pendek (< 1 th)	Jangka Menengah (1-2 th)	Jangka Panjang (2-5 th)
Aktivitas Khusus	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan Tunjangan Karyawan • Mengadakan Orientasi Karyawan Baru • Menginterpretasikan Kebijakan dan Prosedur SDM • Mempersiapkan Laporan pekerjaan yang sama 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur Program-program kompensasi • Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini • Mengadakan pelatihan keselamatan • Menyelesaikan keluhan-keluhan karyawan • Mengemukakan Kekhawatiran karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi tren dan persoalan angkatan kerja • Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat • Membantu restrukturisasi dan pengecilan organisasional • Mengajukan Merger atau Akuisisi • Merencanakan Strategi kompensasi

Begitu pentingnya peran MSDm sehingga sering kali MSDM disebut sebagai kompetensi inti dalam organisasi. Sebagai kompetensi inti MSDM menempatkan fungsinya sebagai bagian dari inovasi, produktivitas, pelayanan prima, ketrampilan khusus, kemampuan luar biasa dalam

organisasi. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Analisis Jabatan

Adalah secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Mengumpulkan data masing-masing bukan setiap posisi pekerjaan. Kegunaan informasi analisis pekerjaan

- a) Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
- b) Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan
- c) Menghapuskan persyaratan kerja yang menyebabkan diskriminasi
- d) Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
- e) Memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan
- f) Memforecast dan menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan baru maupun lama
- g) Mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan potensial
- h) Menetapkan standar prestasi kerja

- i) Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya
- j) Membantu revisi struktur organisasi
- k) Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
- l) Memperbaiki aliran kerja
- m) Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
- n) Menetapkan garis promosi semua departemen dan organisasi

Mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan terdiri atas :

- a) Tahap 1- persiapan analisis pekerjaan
 - Identifikasi pekerjaan
 - Penyusunan daftar pertanyaan
- b) Tahap 2- pengumpulan data
 - Observasi
 - Wawancara
 - Kuesioner
 - Logs
 - Kombinasi
- c) Tahap 3- penyempurnaan data
 - Pemisahan data

- Mereview informasi yang terkumpul

Penggunaan informasi analisis pekerjaan

- a) Deskripsi pekerjaan, pertanyaan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek pekerjaan tertentu lainnya
- b) Spesifikasi pekerjaan, pelaku pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan
- c) Standar-standar pekerjaan, bermanfaat sebagai sasaran pelaksanaan tugas kerja dan kriteria yang dapat diukur

E. Perencanaan Strategi MSDM

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan.

1. Pengertian Perencanaan Strategi MSDM

Beberapa pengertian dari beberapa istilah strategi MSDM adalah sebagai berikut:

- a) Strategic Management is a process concerned with determining the Future direction of an organization and implementing decision aimed at achieving an organization's long and short - term objectives. Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi
- b) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.
- c) Manajemen sumber daya manusia strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Dari berbagai pengertian di atas, pemahaman tentang strategi manajemen SDM dapat terbangun secara jelas

(tidak ambigu). Inti pokok dari perencanaan SDM bukanlah seperangkat teknis khusus dan bukan pula pengalaman relatifnya, tetapi lebih dari manfaatnya bagi para pimpinan dalam memetakan arah baru. Perubahan strategi manajemen SDM adalah tanggapan manajemen terhadap masalah-masalah darurat. Strategi ini adalah perencanaan yang mendatangkan kesempatan untuk memperoleh dan menopang daya saing melalui manajemen SDM.

Ada dua aspek utama dalam strategi manajemen yaitu:

- a) Strategi perusahaan secara konsisten dalam memposisikan dirinya secara relatif terhadap para pesaing.
- b) Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang sedang dihadapi saat ini.

2. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program Perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari

perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah:

- a) Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
- b) Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkan diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
- c) Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan

dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintanginya perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?

- d) Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?
- e) Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan SDM yang benar dan berkualitas.

3. Tingkatan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah SDM yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan SDM, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis.

Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Dalam praktiknya perencanaan strategi terkadang dikaburkan dengan perencanaan operasional. Isu SDM adalah kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan. Isu SDM terjadi agar pekerja bisa memberikan kontribusinya yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan strategi bisnis. Penentuan isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan pelurusan kegiatan-kegiatan SDM lewat prioritas bisnis.

Berikut ini dikemukakan isu-isu SDM strategis yang akan dikaji, antara lain:

- a) Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu- isu SDM yang ditunjukkan melalui strategi SDM
- b) Isu-isu SDM yang tengah terjadi, yang diperoleh dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan.

Langkah-langkah penentuan isu adalah sebagai berikut :

- 1) Langkah pertama

Penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal bisnis. Penilaian lingkungan berarti mengamati internal perusahaan serta eksternal perusahaan tersebut dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang diharapkan pada kinerjanya di masa depan. Kegiatan itu diintegrasikan dengan penilaian lingkungan yang diarahkan bagi keseluruhan perumusan strategi bisnis ataupun yang sebagian difokuskan pada masalah SDM. Ada dua langkah yang fundamental untuk melihat kegunaan perubahan lingkungan, yaitu: (1) dari masa kini ke masa depan, dan (2) dari masa depan ke masa kini. Penilai menyajikan analisis perubahan incremental, kemudian

menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan,

2) Langkah kedua

Mendefinisikan masalah- masalah bisnis yang relevan, seperti kesenjangan atau beragam masalah yang akan disikapi melalui aneka kegiatan. Banyak isu SDM yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM yang diperkirakan dapat mendukung produk atau teknologi baru. Melalui observasi dan pengalaman para manajer dapat melihat bahwa isu-isu tersebut perlu untuk ditanggapi. Isu-isu lainnya sangat sukar ditentukan, seperti isu tantangan bisnis global. Banyak pula hal yang kompleks serta tidak ada solusi, seperti menyediakan biaya bagi upaya menjaga kesehatan.

3) Langkah ketiga

Menyeleksi isu-isu yang terpenting. Para manajer kerap lebih suka memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang sedikit penting dan mudah dilakukan. Namun demikian, mereka mulai menyadari pentingnya menyeleksi serta memperhatikan manajemen sumber-sumber yang terbatas. Untuk keperluan seleksi, perusahaan melakukan proses

skrining untuk membatasi isu yang mereka tengarai dapat berpengaruh besar pada perusahaan. Beberapa isu kadang merupakan peluang. Proses penentuan isu tersebut harus secara jelas. Meskipun isu-isu tersebut bisa menjadi hal Penting secara keseluruhan, namun perusahaan biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, yang kira-kira lebih penting dari yang dapat dilakukan. Karena itu manajemen perusahaan mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.

4) Langkah keempat

Dalam penentuan isu adalah memasukkan isu- isu ke dalam berbagai strategi. Isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari perubahan bisnis. Biasanya hal ini berada dalam konteks strategi bisnis dan rencana pelaksanaan. Beberapa strategi yang terdapat dalam perubahan bisnis adalah:

- ✓ Mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat.
- ✓ Memperbaiki kualitas produk dan pelayanan.
- ✓ Menggunakan teknologi baru secara efektif.
- ✓ Membangun kemampuan superior.
- ✓ Memelihara komitmen pekerja.

4. Konteks Strategis MSDM

Pada dasarnya dalam proses perencanaan SDM terdiri dari tiga sub proses, yaitu:

- a) Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi kapasitas SDM tersebut.
- b) Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/ kriteria penerimaan.
- c) Proses alokasi, relokasi SDM atau re-employment dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungan. Artinya, suatu perusahaan mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi perusahaan harus didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi

nianajemen SDM. Untuk dapat menyusun strategi SDM yang baik ternyata dibutuhkan tenaga SDM yang berkualitas dan berkompentensi tinggi yaitu:

a) Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek eksternal dan internal, di mana perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi peran SDM sedangkan perubahan internal lebih banyak melihat kepada berbagai faktor dalam perusahaan yang rinciannya sebagai berikut:

5) Perubahan Eksternal meliputi:

- a. Ekspansi global.
- b. Persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan).
- c. Karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, diversitas angkatan kerja, dan lain-lain).
- d. Karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja).
- e. Trend ekonomi dan perusahaan yang meliputi perubahan skill dan pekerjaan. Perubahan organisasi, perubahan teknologi, dan sebagainya.

6) Perubahan Internal meliputi:

- a. Persoalan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan kewajiban, serta program pengembangan).
- b. Struktur organisasional (manajemen SDM strategis).
- c. Budaya organisasi (filosofi SDM).
- d. Ukuran organisasional (pengendalian perilaku).
- e. Penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik.
- f. Perubahan Peran SDM

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi SDM akan dibawa, karena SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan. Untuk itu perlu diadakan perubahan dalam perusahaan yang menyangkut aspek:

- b) Pengembangan kualitas SDM dengan cara investasi SDM.

Adanya investasi SDM maka pola strategi SDM akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran SDM. Paradigma tradisional menganggap peran departemen SDM hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian), tetapi dengan paradigma baru peran departemen SDM sudah memiliki

peran strategis. Artinya departemen SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif.

c) Repositioning

Upaya repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik maka perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses Repositioning terdiri dari dua aspek, yaitu:

1) Perilaku SDM

Berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.

2) Kompetensi SDM

Berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan keunggulan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

3) Peran strategi SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis.

Hasil dari repositioning adalah:

- 1) Business person meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM dan fungsi lain.
- 2) Shaper of change, seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
- 3) Consultant to organization or partner to line, seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
- 4) Strategy formulator and implementor, seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategi.
- 5) Talent manager, seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelijen komputer.

6) Asset manager and cost controller, seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

5. Perumusan Strategi MSDM

Perencanaan Strategi Manajemen.

Di sini dibahas bagaimana proses perencanaan bekerja dalam proses perencanaan strategi klasik.

Penilaian lingkungan di lengkapi:

- a) Manajemen mendefinisikan atau menegaskan misi, visi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
- b) Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
- c) Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
- d) Unit, tim maupun individual mendefinisikan rencana kegiatannya, tujuan kemampuan tertentu

a) Perumusan Strategi SDM

Jika ada strategi SDM, maka perencanaan strategi SDM seharusnya menjadi bagian

yang integral atas semua rumusan strategi yang lain. Bila ia terpisah, ia perlu disesuaikan lebih dekat.

1. Proses Perencanaan Dua Arah
2. Proses Penyatuan
3. Proses Terpisah
4. Proses Terpadu

b) Rencana Kegiatan

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan yang sedang merencanakan pelaksanaan manajemen, khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-persoalan ke dalam rencana kegiatan dalam program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi. Perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penerapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternatif lain terhadap pelaksanaan

yang mungkin diambil atau praktik manajemen SDM yang dapat diterapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu.

c) Penerapan

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak berharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan pengembangan kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi. Lebih-lebih sistem dan teknologi, juga keuangan dan sumber daya lain selain SDM tentunya diharapkan seperti yang diatur dalam strategi. Bagaimanapun fokus kita pada manajemen SDM sebagai prasarana pokok dalam penerapan strategi, di mana kecepatan, pelayanan, kualitas, dan harga adalah pertimbangan pokok daya saing. Penerapan SDM bukanlah prioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen SDM adalah tanggung jawab utama yang memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan.

1) Manajemen SDM Yang Strategis

Kenyataan bahwa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. "Dengan kata lain, itu merupakan" pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya".

SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengimbangan personil.

2) Peran SDM Sebagai Mitra Strategis

SDM sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus pada kegiatan operasional sehingga kegiatan SDM sama sekali tidak strategis.

Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbangan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khusus dan strategi bersaing. Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis.

F. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Modul Pengembangan SDM ini meliputi penjelasan tentang, pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM, penggunaan sistem informasi perencanaan SDM, teknik perencanaan SDM, dan teknik peramalan SDM.

1. Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM

Pasar SDM merupakan suatu area dimana para pencari kerja berinteraksi dengan penyedia lapangan kerja dan interaksi ini menentukan harga (gaji) tenaga kerja. Pada pasar SDM yang ketat, kebutuhan tenaga kerja melebihi dari suplai tenaga kerja sehingga harga (gaji) akan naik seiring dengan peningkatan kebutuhan tenaga kerja. Ada beberapa faktor penting dalam menentukan cakupan pasar SDM, yaitu daerah geografi, pendidikan atau pengalaman/keahlian yang dipersyaratkan suatu pekerjaan, jenis usaha,

persyaratan izin/sertifikat dan keanggotaan serikat kerja.

Perusahaan dapat menentukan pasar SDM masing-masing dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut. Pasar SDM internal juga berdampak pada Perencanaan karena banyak perusahaan memberikan keistimewaan pada pegawai internal dalam hal promosi, rotasi kerja, maupun peluang pengembangan lainnya. Ada beberapa elemen dari pasar SDM internal, yaitu:

- a) Kebiasaan informal maupun formal dalam menentukan penataan pegawai dan tanggung jawab.
- b) Metode dalam menentukan kandidat.
- c) Prosedur dan otoritas dalam penentuan kandidat potensial.

Pasar SDM yang terbuka setiap formasi kerja akan diumumkan secara terbuka dan tiap pekerja berhak untuk mengajukan diri. Setelah diumumkan untuk pegawai internal dalam jangka waktu tertentu, maka perusahaan akan mengumumkan secara luas melalui media masa. Dalam menganalisis pasar SDM internal untuk tujuan Perencanaan SDM, sangat penting untuk mengantisipasi penuaan usia para pegawai, pergantian pegawai, dan rotasi kerja.

Dengan dilakukannya hal tersebut, maka akan lebih berguna analisis suplai SDM di masa mendatang. Analisis pasar SDM secara umum menjadi dasar dalam penetapan tujuan perencanaan SDM. Tujuan SDM bisa berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada kondisi lingkungan perusahaan, rencana-rencana strategis maupun operasional, struktur pekerjaan, dan kecenderungan pegawai dalam bekerja. Perusahaan peleburan aluminium Kanada yang dibahas sebelumnya, menetapkan tujuan utama perencanaan SDM untuk mengurangi tingkat pergantian (pengunduran diri) pekerja dengan memberikan kompensasi yang lebih baik (termasuk Bonus for Stability) dan mengambil tindakan-tindakan yang perlu untuk menjamin adanya kecukupan tenaga kerja dalam menopang jalannya perusahaan.

2. Sistem Informasi Pada Perencanaan SDM

Sistem informasi Perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi tenaga kerja dan pekerjaannya. Manajer perusahaan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus sesuai dengan kebutuhan manajemen untuk mengambil keputusan strategis maupun

operasional. Sistem informasi Perencanaan SDM dapat dikembangkan pada komputer mikro (microcomputer), sehingga staf personalia dapat meng-akses dengan mudah semua data pegawai yang sangat membantu dalam mengatasi permasalahan personalia.

Salah satu kegunaan Sistem Informasi Perencanaan SDM adalah untuk pengembangan inventaris SDM untuk perencanaan SDM. Sistem SDM terpadu mensyaratkan 2 (dua) jenis informasi sebelum rencana-rencana kerja dilaksanakan, yaitu:

- a) Penilaian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karir atas pegawai yang ada.
- b) Prakiraan atas kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Informasi tersebut harus saling melengkapi satu sama lain, inventaris dari tenaga ahli yang tersedia saat ini tidak berfungsi untuk tujuan perencanaan, kecuali informasi tersebut dianalisis untuk kebutuhan mendatang. Sebaliknya, prakiraan sumber daya tidak berguna kecuali informasi tersebut dapat dievaluasi berdasarkan suplai tenaga kerja secara internal dalam saat ini maupun saat mendatang.

Hanya pada keadaan tersebut dapat dimulai rencana-rencana kerja untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang diperkirakan akan muncul. Kegunaan utama inventaris SDM harus ditetapkan diawal pengembangan konsep perencanaan SDM. Beberapa tujuan yang lazim atas inventaris SDM adalah mengidentifikasi kandidat untuk promosi, rencana suksesi Manajemen, penugasan khusus, rotasi kerja, training, rencana kompensasi, perencanaan karir, maupun analisis organisasi. Laporan SDM harus menyajikan informasi yang dianggap perlu saja dalam membuat suatu keputusan manajemen.

Laporan ini terbagi atas tiga, yaitu:

- a. Laporan Operasional yang digunakan dalam manajemen harian
 - b. Laporan Peraturan yang disyaratkan oleh Pemerintah.
 - c. Laporan Analisis yang digunakan untuk analisis riset/penelitian
3. Teknik-Teknik Perencanaan SDM

Teknik-teknik perencanaan SDM terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah. Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya

didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan. Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (forecasting) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

4. Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia

Fungsi prakiraan/ramalan SDM adalah untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang. Prakiraan ini terbagi 2 (dua), yaitu:

a) Prakiraan Suplai SDM eksternal dan internal.

Prakiraan suplai internal bergantung pada kondisi di dalam organisasi seperti umur para pekerja, pergantian pekerja, maupun pengangkatan pegawai baru. Kedua prakiraan kebutuhan eksternal

dan internal sangat bergantung pada faktor-faktor bisnis (seperti jumlah penjualan). Prakiraan kebutuhan eksternal dan internal juga bergantung pada kondisi-kondisi, lainnya seperti kondisi ekonomi lokal maupun dunia dan sebagainya. Prakiraan suplai SDM sangat penting untuk suatu bidang tertentu dan kebutuhan atas SDM tersebut di masa mendatang. Tiap organisasi perlu untuk memprediksi pasar SDM eksternal guna menghindari adanya kekurangan atau kelebihan pekerja. Dalam memprediksi suplai SDM internal di masa mendatang penting untuk mengetahui suplai SDM internal saat ini.

Dalam memprediksi suplai manajer di masa mendatang, sebuah organisasi dapat melakukan "Rencana Manajemen Suksesi". Proses untuk menyusun rencana suksesi tersebut termasuk menetapkan jangka waktu perencanaan, mengidentifikasi kandidat potensial untuk posisi strategis dan kebutuhan pengembangan karier, mengevaluasi kinerja pekerja, kesiapan promosi, dan menyelaraskan antara target pekerja dan perusahaan.

Salah satu lain memprediksi suplai SDM internal adalah dengan menggunakan alur/trend “Analisa Markov” yang mendasarkan data statistik. Analisis ini menggunakan alur/trend pergantian / transisi pekerja sebelumnya (5-10 tahun) untuk memprediksi alur / trend di masa mendatang.

	Probabilitas Pergantian / Perubahan				
	P	M	S	J	EXIT
Partner	0,8				0,20
Manajer	0,1	0,7			0,20
Senior		0,05	0,80		
Yunior			0,15	0,65	0,20

Dari contoh diatas, manajemen perusahaan memprediksi bahwa 10 % manajer akan mendapat promosi menjadi partner, 70 % akan tetap di Perusahaan, dan 20 % akan mengundurkan diri.

- a) Prakiraan kebutuhan SDM eksternal dan internal.

Memprediksi kebutuhan SDM mendatang lebih subyektif dari pada suplai SDM tersebut, seperti perubahan perilaku konsumen, keadaan

ekonomi nasional maupun internasional dan Peraturan Pemerintah.

Beberapa cara untuk memprediksi kebutuhan SDM adalah “Teknik Delphi” (subyektif) dan “Analisis Trend” (statistik). Teknik Delphi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan konsensus antara para manajer (dari lini sampai manajer senior) yang memiliki keahlian dan informasi mengenai faktor-faktor, baik eksternal maupun internal, yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM internal. Tenaga konsultan juga dapat dipergunakan untuk membantu proses prakiraan tersebut, sedangkan Analisis Trend memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diukur relasi/ hubungannya dengan jumlah SDM yang digunakan dalam bentuk data statistik dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam Analisis Trend adalah sebagai berikut:

- Menentukan faktor bisnis yang mempunyai relasi terhadap kebutuhan SDM.

- Mengumpulkan data statistik dari faktor-faktor tersebut.
- menghitung produktivitas pekerja (output rata-rata per individu dalam 1 tahun).
- Menentukan trend produktivitas pekerja.
- melakukan revisi atas trend tersebut jika diperlukan.
- memproyeksikan trend tersebut ke depan.

Hasil prakiraan/ramalan akan kebutuhan SDM harus diimplementasikan dalam rencana-rencana kerja termasuk rekrutmen, proses seleksi, training, rotasi kerja, dan berbagai aktivitas pengembangan karir lainnya. Kedua prakiraan ini harus dilakukan terpisah karena masing-masing mempunyai asumsi yang berbeda dan bergantung pada faktor-faktor yang berbeda pula.

b). Prosedur Kontrol Dan Evaluasi Perencanaan SDM

Prosedur kontrol dan evaluasi dibutuhkan untuk memandu aktivitas Perencanaan SDM, mengidentifikasi deviasi (perbedaan) dari rencana semula dan penyebab-penyebabnya. Target

kualitatif dan kuantitatif membantu proses kontrol Perencanaan SDM. Namun, target kuantitatif lebih mendorong proses kontrol dan evaluasi yang obyektif dan dapat mengukur tingkat deviasi yang lebih tepat. Jenis kontrol dan evaluasi yang diterapkan harus sesuai dengan tingkat kecanggihan dari proses perencanaan SDM.

BAB 3

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pelatihan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu cara pelatihan dan pengembangan. Dengan

demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini pengertian pelatihan dan pengembangan:

- a) Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya (William G.Scott).
- b) Pelatihan adalah tindakan yang disengaja memberikan alat agar pembelajaran dapat dilaksanakan (John H.Proctor dan William M.Thornton).
- c) Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakanm kecakapan pengetahuan dan sikap (Edwin B.Flippo).
- d) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek memanfaatkan prosedur yang sistematis dan terorganisir, dimana personil non manajerial

mempelajari kemampuan dan pengetahuan teknis untuk tujuan tertentu (Andrew E.Sikula)

- e) Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum (Andrew E.Sikula).
- f) Pelatihan mempersiapkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka sekarang dan pengembangan mempersiapkan pegawai yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap (Keith Davis dan William B.,Werther.,Jr).
- g) Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyakut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori (Intruksi Presiden No.15 tahun 1974).
- h) SK Menpan No.01/Kep/M.Pan/2001
Di lingkungan PNS, yang dimaksud Pelatihan adalah: Proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktek dari pada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan

meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

B. Tujuan dari Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan:

1. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
3. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya dan meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
4. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
5. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
6. Meningkatkan kualitas keahlian karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap karyawan dapat secara efektif dan efisien

mengembangkan kapasitas potensi yang dimilikinya.

7. Menghemat waktu belajar karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan membantu memecahkan persoalan operasional secara kreatif.
8. Mendorong setiap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.
9. Mengembangkan kemampuan diatas rata-rata (extra miles) dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
10. Mempertajam dan memperlengkapi tingkat profesionalisme para karyawan dengan standar terbaik.

Beberapa nilai pelatihan yang penting adalah:

- a) Increased productivity in terms of both quantity and quality (meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu)
- b) Reduced accidents (mengurangi kecelakaan)
- c) Reduced supervision (mengurangi pengawasan)
- d) Increased organizational stability and flexibility (meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi)
- e) Heightened morale (mempertinggi moral) (Edwin B. Flippo) Hasil latihan yang dapat dirasakan adalah:

- Kepuasan karyawan bertambah
- Pemborosan dan kerusakan berkurang
- Ketidakhadiran dan perpindahan tenaga kerja berkurang
- Metoda dan sistem dapat diperbaiki
- Tingkat produksi bertambah
- Beban pengawasan berkurang
- Biaya uang lembur berkurang
- Biaya pemeliharaan mesin berkurang
- Keluhan berkurang
- Tingkat kecelakaan berkurang
- Komunikasi lebih baik
- Keterampilan karyawan dalam berbagai aspek lebih besar
- Moral lebih baik
- Kerjasama lebih besar (Jihn H.Proctor dan William M.Thornton)

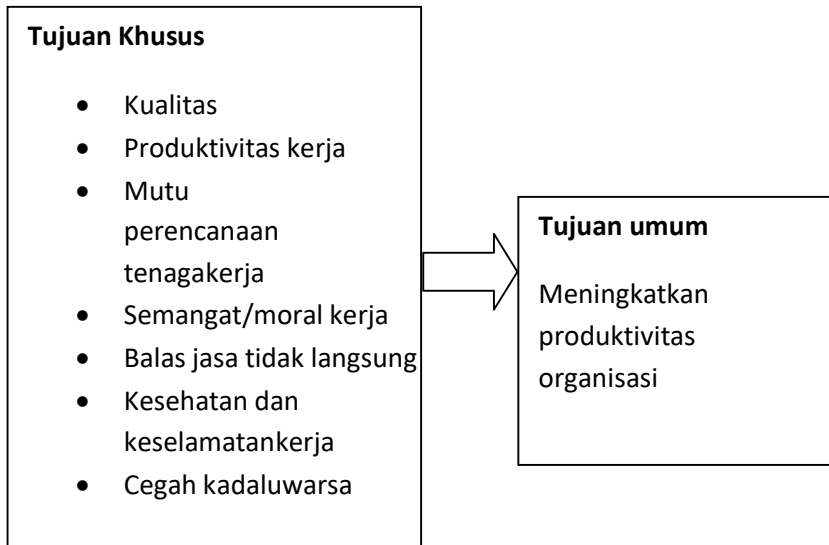
Tujuan pengembangan:

- a) Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- b) Menyiapkan para manajer yang berkompeten untuk lebih cepat masuk ke tingkat senior (promosi jabatan).
- c) Untuk membantu mengisi lowongan jabatan tertentu.

- d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja.
- g) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
- h) Mengembangkan atau merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).
- i) Manfaat Pelatihan dan Pengembangan
Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:
 - Dari sisi individu pegawai:
 - ✓ Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.

- ✓ Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
- ✓ Merubah sikap.
- ✓ Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
- Dari sisi organisasi:
 - ✓ Menaikkan produktivitas pegawai.
 - ✓ Menurunkan biaya.
 - ✓ Mengurangi turn over pegawai.
 - ✓ Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya kedua manfaat tersebut terlebih dahulu

Tujuan umum program pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tujuan umum ini dapat tercapai apabila tujuan khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu. Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan sebagai berikut;



Gambar Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan umum pelatihan dan pengembangan karyawan yaitu meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain:

- Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional
- Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif
- Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan)

Dengan demikian pada prinsipnya tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah :

- a) Menambah pengetahuan
- b) Menambah keterampilan
- c) Merubah sikap.

1. Penyusunan program pelatihan dan pengembangan

Penyusunan program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah tertentu dan sistematis. Langkah pengorganisasian program pelatihan dan pengembangan antara lain:

- a) Melakukan penelitian dan pengumpulan data tentang aspek obyek yang akan dikembangkan
- b) Menentukan materi
- c) Menentukan metode pelatihan dan pengembangan
- d) Memilih pelatih sesuai kebutuhan
- e) Mempersiapkan fasilitas yang dibutuhkan
- f) Memilih peserta
- g) Melaksanakan program
- h) Melakukan evaluasi program.

2. Kebutuhan pelatihan

Kebutuhan pelatihan adalah kekurangan atau kebutuhan karyawan akan kemampuan yang timbul pada saat bila kondisi berbeda tidak sesuai lagi dengan kondisi yang diharapkan. Penentuan kebutuhan akan

pelatihan dan pengembangan harus dilakukan melalui analisis, baik di tingkat organisasi, jabatan/pekerjaan, maupun industri, dengan tujuan:

- a) Analisis tingkat organisasi: untuk mengetahui di bagian mana dalam organisasi memerlukan pelatihan
- b) Analisis di tingkat jabatan tugas, pekerjaan atau analisis pekerjaan: untuk mengidentifikasi isi pelatihan yang dibutuhkan, artinya apa yang harus dilakukan karyawan supaya dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan dengan kompeten. Tujuan utama analisis pekerjaan ialah untuk memperoleh informasi tentang:
 - 1) Tugas yang harus dilakukan karyawan
 - 2) Tugas yang telah dilakukan pada saat itu
 - 3) Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum/tidak dilakukan karyawan
 - 4) Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya
- c) Analisis di tingkat individu: untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan artinya kemampuan dan keterampilan apa yang masih

diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas sesuai jabatan.

d) Indikator Kebutuhan Pelatihan

Pada sebuah organisasi, kebutuhan pelatihan dapat diketahui dari berbagai indikator, namun tetap harus disadari bahwa indikator tersebut hanya menunjukkan tanda adanya kebutuhan pelatihan yang perlu ditindaklanjuti dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, baik di tingkat organisasi, jabatan/tugas maupun individu. Indikator kebutuhan pelatihan diantaranya:

- 1) Adanya peningkatan dalam absensi dan pergantian karyawan
- 2) Tingkat kecelakaan kerja tinggi/meningkat
- 3) Banyak keluhan karyawan
- 4) Terjadinya kemacetan produksi
- 5) Tingkat pemborosan tinggi (banyak bahan yang terbuang, produk cacat, dan sisa produk banyak)
- 6) Penggunaan tenaga ahli/staf tidak efisien
- 7) Supervisi tidak efektif
- 8) Banyak pekerjaan tidak terselesaikan/tidak terpecahkan

Dengan analisis di tingkat organisasi, jabatan/tugas, dan individu dapat dilaksanakan dengan melakukan pendekatan:

a) Performance analysis/analisis kinerja

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kinerja jabatan apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan:

- 1) Kinerja jabatan yang dibutuhkan
- 2) Titik kritis keluaran yang diharapkan dari jabatan
- 3) Tugas yang harus dilaksanakan untuk mewujudkan kinerja jabatan
- 4) Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas dengan baik
- 5) Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja jabatan, seperti desai jabatan, sumber daya yang tersedia, dan lain lain
- 6) Skala prioritas kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan
- 7) Rekomendasi memperbaiki kekurangan yang terjadi

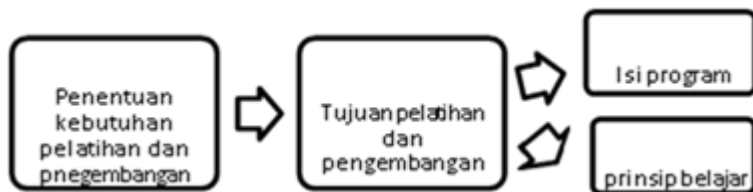
b) Task analysis/analisis tugas

Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “tugas apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menetapkan langkah dalam menentukan:

- 1) Tugas yang harus dilaksanakan guna mewujudkan kinerja jabatan
- 2) Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna mengerjakan tugas dengan baik
- 3) Skala prioritas kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.
- 4) Competency study/studi kompetensi
- 5) Pendekatan ini menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kompetensi apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menentukan:
 - 6) Kompetensi apa yang harus dimiliki karyawan sesuai jabatannya
 - 7) Kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan agar memiliki kompetensi tersebut
 - 8) Skala prioritas tentang kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.
3. Training needs survey/survei kebutuhan pelatihan
Menganalisis untuk menjawab pertanyaan “kemampuan dan keterampilan apa yang dibutuhkan”. Pertanyaan ini untuk menentukan:

- a) Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna melaksanakan tugas dan jabatannya.
- b) Skala prioritas tentang Kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan guna merumuskan kurikulum pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut untuk lebih jelasnya, berikut gambat tata urutan penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan:



- a) Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
 Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan mendiagnosis masalah dan tantangan lingkungan sekarang yang dapat diatasi melalui pelatihan (jangka pendek) atau tantangan yang akan datang diatasi melalui pengembangan (jangka panjang). Kadang kadang perubahan dalam strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan pelatihan. Pelatihan dapat juga digunakan apabila diketahui angka kecelakaan tinggi, moril rendah atau masalah lain. Meskipun pelatihan

bukan merupakan obat manjur bagi organisasi, tetapi kecenderungan yang tidak diinginkan merupakan salah satu hukti dari tenaga kerja yang kurang dipersiapkan. Dengan tidak memperhatikan tantnagan ini, penentuan kebutuhan pelatihan harus mempertimbangkan/memikirkan tiap karyawan. Kebutuhannya mungkin ditentukan oleh bagian kepegawaian, pengawas, atau dirinya sendiri. Bagian kepegawaian dapat menemukan kelemahan diantara mereka yang disewa atau dipromosikan. Pengawas mengetahui pelaksanaan pekerjaan karyawan setiap hari, dengan demikian ia merupakan sumber lain untuk pelatihan.

b) Tujuan pelatihan dan pengembangan

Penilaian kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan menghasilkan tujuan. Tujuan ini harus menyatakan perilaku yang diinginkan dan kondisi perilaku itu terjadi dan digunakan sebagai standar untuk dapat mengukur pelaksanaan pekerjaan individu dan program. Tujuan memberikan sasaran khusus kepada pelatih dan peserta pelatihan yang dapat digunakan untuk menilai sukses mereka. Apabila tujuan tidak dipenuhi maka dalam memberikan umpan balik kepada

bagian kepegawaian mengenai program dan peserta pelatihan akan mengalami kegagalan

- Isi program

Tujuan program ditentukan oleh penentuan kebutuhan pelatihan dan tujuannya. Isi program ini antara lain berusaha mengajarkan keterampilan khusus memberikan pengetahuan yang diperlukan, atau hanya berusaha mempengaruhi sikap. Apapun isinya, program harus memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Apabila sasaran organisasi tidak diutamakan maka sumber daya menjadi sia sia. Peserta pelatihan harus memandang hubungan antar isi program dengan kebutuhan karyawan, atau motivasi karyawan untuk belajar. Agar isi program menjadi efektif, perl juga dipikrkan prinsip belajar secara khusus.

- Prinsip belajar

Prinsip belajar hasilnya dapat dikukur dan prinsip belajar telah dikembangkan. Meskipun kecepatan belajar individu bergantung kepada individu itu sendiri, tetapi penggunaan berbagai prinsip belajar membantu mempercepat proses belajar. Prinsip belajar merupakan garis pedoman tentang cara belajar paling efektif. Makin banyak prinsip belajar yang digunakan

dalam pelatihan, kemungkinan pelatihan itu menjadi lebih efektif Prinsip belajar terdiri dari:

✓ Partisipasi

Belajar biasanya akan lebih cepat dan lebih tahan lama apabila siswa dapat berpartisipasi secara aktif. Partisipasi menambah motivasi dan dapat menggunakan lebih banyak pengertian yang membantu memperkuat proses belajar. Sebagai akibat dari partisipasi, maka belajar dapat lebih cepat dan penguasaan pelajaran dapat lebih lama.

a) Tes/evaluasi

Meskipun tes/evaluasi kurang menyenangkan, tetapi dapat menggambarkan suatu pola dalam ingatan. Belajar untuk menghadapi tes/evaluasi, mengandung ide yang dapat diingat selama ujian.

b) Hubungan

Belajar itu mendapat bantuan apabila bahan yang dipelajari ada artinya. Penjelasan akan memungkinkan karyawan melihat hubungan tiap tugas dan hubungan mengikuti prosedur yang benar.

c) Pemindahan

Semakin dekat tuntutan program pelatihan untuk disesuaikan dengan tuntutan jabatan, maka semakin cepat seseorang belajar menguasai jabatan.

d) Umpan balik

Umpan balik memberi informasi kepada peserta mengenai kemajuan mereka. Tanpa umpan balik, tidak dapat mengukur kemajuan dan dapat membuat kecil hati peserta.

Berikut ini adalah azas untuk meningkatkan efektivitas latihan, yaitu:

- Menentukan tahap belajar
 - ✓ Memberi instruksi tugas yang jelas
 - ✓ Mencontoh perilaku yang benar
- Meningkatkan belajar selama pelatihan
 - ✓ Menyediakan peran serta aktif
 - ✓ Meningkatkan keberhasilan diri
 - ✓ Menyesuaikan teknik latihan dengan keberhasilan diri peserta latihan
 - ✓ Memberi kesempatan mengaktifkan penguasaan
 - ✓ Menjamin umpan balik spesifik, tepat waktu, diagnostik, praktis

- ✓ Memberi kesempatan peserta latihan mempraktekan perilaku baru
- Memelihara kinerja setelah pelatihan
 - ✓ Mengembangkan prinsip belajar untuk membantu retensi pengetahuan
 - ✓ Menentukan tujuan khusus
 - ✓ Mengidentifikasi penegasan yang tepat
 - ✓ Melatih orang lain untuk menegaskan bagaimana perilaku
 - ✓ Mengajarkan kepada peserta latihan keterampilan pengelolaan diri
- Kelanjutan pelatihan
 - ✓ Mengevaluasi efektivitas
 - ✓ Membuat revisi (bila perlu)

4. Metode pelatihan dan pengembangan

Masing masing metode pelatihan dan pengembangan, memiliki kekhususan untuk mencapai sasaran tertentu. Pemilihan metode harus dilakukan dengan menggunakan pertimbangan tertentu antara lain materi yang disajikan, tujuan yang ingin dicapai, peserta dan fasilitas yang tersedia, dan lain lain. Metode pelatihan dan pengembangan pada umumnya adalah meningkatkan / mengembangkan apa yang sudah

dimiliki secara khusus peningkatan dan pengembangan tersebut sebagai berikut:

- a) Decision making skills: meningkatkan kemampuan mengambil keputusan
- b) Interpersonal skills: mengembangkan kemampuan melakukan interaksi dengan orang lain
- c) Job knowledge: meningkatkan pemahaman tugas jabatannya
- d) Organization knowledge: meningkatkan kemampuan tugas organisasi secara lengkap
- e) General knowledge: mengembangkan pengetahuan umum
- f) Specific individual needs: meningkatkan kemampuan khusus (dengan karyawan lain)
- g) Wayne E. Cascio membagi metode pelatihan dan pengembangan berdasarkan cara pelaksanaannya:
- h) The practical (on the job): metode pelatihan praktis yang dilaksanakan dengan melakukan kerja praktek sesuai dengan jabatan/pekerjaan dan alat yang digunakan sebenarnya (ditempat kerja sebenarnya), sasarannya adalah peningkatan keterampilan karyawannya
- i) Simulation: metode pelatihan yang dilaksanakan dengan menggunakan alat tiruan atau dalam kondisi

dan situasi yang dibuat sama dengan sebenarnya, sasarannya adalah pengembangan konsepsi atau keterampilan karyawan.

- j) Information presentation: metode pelatihan yang dilaksanakan dengan cara memberi ceramah, dengan sasaran mengembangkan sikap karyawan.

Dari uraian tersebut, walaupun para pakar mempunyai perbedaan pandangan dalam pengklasifikasian metode pelatihan dan pengembangan, namun tetap pada intinya keseluruhan tersebut merupakan metode pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan menjadi sebagai berikut: Berdasarkan klasifikasi metode pelatihan dan pengembangan tersebut, rincian metode pelatihan dan pengembangan menjadi sebagai berikut:

- a) On the job (pelatihan di tempat kerja) meliputi:
 - 1) Rotation of assignment/job rotation/planned progression/ pertukaran pekerjaan
 - 2) Coaching and conseling/bimbingan dan penyuluhan
 - 3) Apprenticeships/understudy/magang
 - 4) Demonstration and example/demonstrasi dan pemberian contoh/unjuk kerja
 - 5) Evaluation system/sistem evaluasi

- 6) Temporary assignment/penugasan sementara
 - 7) Job instruction/instruksi pekerjaan
 - 8) Task force/proyek khusus
 - 9) On the job experience/pengalaman di tempat kerja
- b) Off the job (pelatihan di luar tempat kerja yang sebenarnya), terdiri dari:
- Simulation (simulasi)
 - 1) Case study/studi kasus/telaah kasus
 - 2) Role playing/bermain peran
 - 3) Business game/permainan peran dalam bisnis
 - 4) Vestibule training/pelatihan beranda
 - 5) Laboratory training/pelatihan laboratorium
 - 6) Sensitivity training/group experience/latihan sensitivitas
 - 7) Multiple management/junior board of executive/manajemen ganda/direktur muda
 - 8) Behaviour modelling/peniruan perilaku
 - 9) Outbond training/widerness training/pelatihan alam terbuka
 - 10) In basket / permainan keranjang surat
 - 11) Field trips/ tamasya lapangan
 - 12) Correspondence course/ kursi korespondensi

- 13) Inspection/ inspeksi
 - 14) Executive development training/latihan pengembangan eksekutif
 - 15) Exercise/latihan
 - 16) Programmed instruction/ instruksi terprogram
 - 17) Special meeting/ committee project, staff meeting/ pertemuan khusus.
 - 18) Structured insight/ wawasan terstruktur
 - 19) Selective reading/ membaca selektif
 - 20) Committee assignment/ penugasan komisi
 - 21) Brainstroming/ curah pendapat
- Information presentation (presentasi informasi)
 - 1) Lecture/ kuliah
 - 2) Conference/ konferensi/ seminar
 - 3) Transaction analysis/ analisis transaksi
 - 4) Video presentation/ presentasi video
 - 5) Programmed instruction/ instruksi terprogram
 - 6) Self study/ belajar mandiri
 - 7) Compensation/ kompensasi
 - 8) Supervised reading and research/ tugas baca dan riset yang diawasi

Untuk lebih dapat memahami gambaran menyeluruh secara rinci, maka berikut adalah penjelasan lebih lanjut

tentang masing-masing metode pelatihan dan pengembangan. On the job method: metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilakukan sambil bekerja.

a) Metode on the job terdiri dari dua jenis yaitu:

- Informal on the job

Dalam metode ini tidak tersedia pelatih secara khusus. Peserta pelatihan harus memperhatikan dan mencontoh pekerja lain yang sedang bekerja untuk kemudian melakukan pekerjaan tersebut sendiri.

- Formal on the job

Peserta mempunyai pembimbing khusus, biasanya ditunjuk seorang pekerja senior ahli. Pembimbing khusus tersebut, sambil terus melaksanakan tugasnya sendiri, diberi tugas tambahan untuk membimbing peserta pelatihan yang bekerja di tempat kerjanya.

b) Manfaat On the job:

Karyawan melakukan pekerjaan yang sesungguhnya, bukan tugas yang disimulasikan.

- 1) Karyawan mendapat instruksi dan karyawan senior berpengalaman yang telah melaksanakan tugas dengan baik
- 2) Pelatihan dilaksanakan di dalam lingkungan kerja sesungguhnya , dalam kondisi normal dan tidak membutuhkan fasilitas pelatihan khusus.
- 3) Pelatihan bersifat informal, tidak mahal,dan mudah dijadwalkan.
- 4) Pelatihan dapat menciptakan hubungan kerja sama langsung antara karyawan dan pelatih
- 5) Pelatihan ini sangat relevan dengan pekerjaan, biaya rendah dan membantu memotivasi kinerja tinggi.

c) Kelemahan On the job:

- Motivasi pelatih kurang untuk melatih / memikul tanggung jawab dalam pelatihan, sehingga pelatihan menjadi kurang serius.
- Pelatih mungkin melaksanakan pekerjaan dengan baik, namun kurang memiliki kemampuan melatih orang lain agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

- Pelatihan mungkin kurang/baik memiliki waktu untuk melatih dan kemudian menghapusnya elemen penting dari proses pelatihan
- Karyawan yang tidak terlatih mungkin memiliki dampak negatif pada pekerjaan dan kinerja organisasional. Contoh: agen tiket pesawat udara yang mendapatkan on the job mungkin memberi uang kembalian yang terlampau besar.

Efektif biaya

d) Rotation of assignment/job rotation/planned progression (pertukaran atau rotasi pekerjaan)

Tujuan rotasi pekerjaan adalah memperluas latar belakang peserta dalam bisnis. Karyawan berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam bulan sampai dua tahun. Keuntungan menggunakan metode ini antara lain

- Memberi latar belakang umum tentang organisasi, dan memberikan sudut pandang bersifat organisasional.
- Mendorong kerja sama antar departemen/ unit kerja.
- Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.

- Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia yang fleksibel.
 - Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komparatif dengan lebih obyektif.
 - Memperoleh keunggulan dalam setiap situasi.
- e) Coaching and counseling (bimbingan dan penyuluhan)
 Dilaksanakan dengan cara: peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dengan peserta/ belajar melakukan pekerjaan langsung. Kelemahannya: sering terjadi pengabaian oleh atasan, baik dari segi waktu maupun dari mutu usaha pengajarannya, serta ada kecenderungan mengulangi latihan dan pemecahan masalah yang sama.
- f) Apprenticeship/ understudy (magang)
 Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/ kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta ditempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta sebagai “putra mahkota” untuk

memegang jabatan tertentu pada masa yang akan datang dengan memberi bekal pengetahuan yang dibutuhkan jauh sebelumnya. Keistimewaannya: walau peserta mengikuti semua kegiatan pemangku jabatan tertentu hingga memahami jabatan itu, tetapi tidak berarti setelah selesai mengikuti pelatihan ia akan menduduki jabatan itu. Program magang dirancang untuk tingkat keahlian yang lebih tinggi dan cenderung lebih mengarah kepada pendidikan daripada pelatihan, dalam hal pengetahuan pada waktu melakukan suatu keahlian/rangkaian pekerjaan yang saling berhubungan. Keuntungannya: peserta berlatih dengan mengikuti dan melakukan kegiatan pemangku jabatan tanpa harus bertanggung jawab atas hasilnya, sehingga peserta terhindar dari beban mental dan dapat mengkonsentrasikan dirinya pada kegiatan yang harus dilakukan.

- g) Demonstration and example (demonstrasi dan pemberian contoh)

Pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat/mesin. Metode ini sangat efektif, karena disamping peserta mendapat teori juga dapat melihat/praktek langsung,

sehingga antara pemahaman teori dengan kenyataan dapat langsung dipadukan.

h) Off the job method adalah pelatihan yang dilaksanakan ditempat kerja terpisah/ diluar tempat kerja dan diluar waktu kerja reguler :

1) Simulation (simulasi)

Dilakukan dengan cara menggunakan alat/ mesin dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan sebenarnya. Alat/ mesin maupun kondisi lingkungan merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. Simulasi mengacu kepada materi yang berupaya menciptakan lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih.

2) Case study (studi kasus/telaah kasus)

Studi kasus adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan. Kasus digunakan untuk merangsang topik diskusi, dan dari semua jenis topik, sebagaimana halnya simulasi, kasus dapat disederhanakan atau rumit. Studi kasus memungkinkan peserta menerapkan keahlian analitis dan pengambilan keputusan dengan

menelaah sebuah deskripsi tertulis dari suatu kenyataan. Pelatihan yang menggunakan metode ini hendaknya tidak:

- a. Mendorong diskusi
- b. Memberi kesempatan pada beberapa peserta untuk mendorong diskusi
- c. Mengarahkan diskusi ke arah solusi yang disukainya

Dengan berlaku sebagai katalis diskusi, pelatih hendaknya mendorong arah yang beraneka ragam, memulai diskusi pada hal yang dilakukan oleh manajer, dan menyiapkan diri sebaik mungkin. Pendukung metode studi kasus mengutarakan bukti bahwa studi kasus memberi pengalaman manajemen, memungkinkan individu untuk berjuang menghadapi berbagai persoalan, mempertahankan minat, mendorong partisipasi dan menantang peserta. Studi kasus dilaksanakan dengan cara: peserta diminta untuk membahas masalah/kasus tertentu dalam organisasi.

Pembahasan dapat dilakukan secara tertulis maupun lisan. Kasus yang dibahas biasanya merupakan kasus nyata yang dikumpulkan dari berbagai organisasi. Sasaran yang ingin dicapai dengan menggunakan studi kasus adalah:

- a. Menemukan masalah dari suatu kasus
- b. Memiliki kemampuan untuk memisahkan fakta yang penting dari yang tidak penting
- c. Menganalisis pokok masalah dan menggunakan logika untuk menjembatani kesenjangan yang ada dalam fakta
- d. Menemukan berbagai cara untuk memecahkan masalah

1. Role Playing (bermain peran)

Tujuan pokok bermain peran adalah menganalisis masalah antar pribadi dan memupuk keahlian hubungan manusia. Bermain peran lazim digunakan untuk mengasah kecakapan wawancara, negosiasi, konseling, pekerjaan, pendisiplinan, penilaian kinerja, penjualan, dan tugas pekerjaan lain yang melibatkan komunikasi antar pribadi. Peserta diminta memainkan peran tertentu, pada situasi tertentu dalam organisasi tiruan. Diharapkan peserta memiliki pemahaman sikap dan perilaku tertentu yang harus diambil dalam kaitannya dengan situasi dan kondisi yang tertentu pula, melalui pengalihan pengetahuan/pengalaman.

Cara penggalan pengalaman/pengetahuan yang dapat dicapai dengan metode studi kasus, yaitu:

- 1) Menguasai pengalaman/pengetahuan praktis
- 2) Menguasai pengalaman/pengetahuan dengan cara meniru perilaku yang dikehendaki
- 3) Menguasai pengalaman/pengetahuan dengan observasi dan umpan balik
- 4) Menguasai pengalaman/pengetahuan melalui analisis dan konseptualisasi
- 5) Business game (permainan peran dalam bisnis)
 - a. Permainan peran dalam bisnis adalah bentuk latihan simulasi yang dilakukan dalam kelas. Pengorganisasian para pesertanya dilakukan dengan membagi peserta kedalam beberapa tim yang bertugas untuk secara kompetitif memecahkan masalah tertentu dari suatu organisasi tiruan. Masing-masing tim mengadakan diskusi dan mengambil keputusan tentang langkah pemecahan masalahnya, kompetisi antar tim dilakukan dengan cara membandingkan waktu yang dipergunakan, kualitas keputusan pemecahan masalah dan kualitas diskusi yang berlangsung. Sasaran yang ingin dicapai dari metode ini adalah kemampuan

untuk mengambil keputusan bersama atau suatu keputusan yang integral.

2. Vestibule (pelatihan beranda)

Pelatihan beranda adalah metode pelatihan yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan klerikal atau semi ahli. Metode pelatihan ini tepat apabila pada saat yang bersamaan jumlah karyawan yang akan dilatih banyak (untuk jenis pekerjaan yang sama). Penekanan metode pelatihan ini cenderung pada belajar dibandingkan produksi. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih klerk, teller bank, operator mesin, juru ketik dan pekerjaan sejenis. Peserta dapat berlatih menggunakan alat/mesin yang akan digunakan ditempat kerjanya nanti dengan dibimbing oleh pelatih khusus.

Dengan metode ini, organisasi akan terhindar dari resiko kerugian karena terjadinya kesalahan yang dilakukan peserta. Peserta akan terhindar dari kebingungan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu memusatkan perhatian pada materi pelatiham. Dengan cara ini peserta diharapkan dapat memperoleh tingkat kemahiran tertentu dengan lebih cepat.

3. Laboratory training (pelatihan dengan peralatan laboratorium)

Metode pelatihan dengan peralatan laboratorium dilaksanakan dengan cara peserta dibawa ke dalam situasi yang dapat menyaksikan, merasakan dan mencoba sendiri tentang suatu keadaan/peran sehingga pelatihan dapat lebih mantap dan lebih berkesan.

4. Sensitivity training (pelatihan sensitivitas)

Metode pelatihan sensitivitas adalah metode pelatihan untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan. Partisipasi dalam pelatihan ini didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya dimata orang lain dan perasaan orang lain terhadap perilaku tersebut.

Melalui metode pelatihan sensitivitas, diharapkan peserta dapat lebih menyadari perasaan, sikap dan perilaku orang lain. Tujuan pelatihan sensitivitas adalah:

- a) Menjadi lebih kompeten dalam hubungan pribadi seseorang
- b) Mempelajari lebih banyak tentang dirinya sebagai seseorang pribadi
- c) Mempelajari bagaimana orang lain bereaksi terhadap perilaku seseorang

- d) Mempelajari tentang dinamika formasi kelompok, tujuan kelompok dan pertumbuhan kelompok

Sasaran pokok pelatihan dan pengembangan yang dilakukan adalah pengembangan kesadaran dan kepekaan peserta terhadap pola tingkah laku pribadinya dan orang lain. Sasaran tersebut dapat dicapai dengan melalui beberapa sasaran antara yaitu:

- 1) Peningkatan keterbukaan terhadap orang lain
- 2) Perhatian yang lebih besar kepada orang lain
- 3) Peningkatan toleransi atas perbedaan individual
- 4) Pengurangan sikap prasangka yang bersifat etnik
- 5) Pemahaman atas proses kelompok
- 6) Peningkatan kemampuan mendengarkan pendapat orang lain
- 7) Peningkatan kepercayaan dan pemberian dukungan kepada orang lain.

Dalam pelaksanaannya, metode ini terdiri dari tiga komponen:

1) T-grouping

Berisi tatacara pengorganisasian peserta pelatihan. Para peserta dibagi ke dalam kelompok kecil terdiri dari 8-12 orang untuk melakukan pertemuan terus menerus secara tatap muka selama kurang lebih 2 minggu

2) Exercises

Berisi teknik yang biasa digunakan dalam diskusi pada pertemuan yang dilakukan dalam T-group.

Teknik tersebut anatara lain:

- ✓ In basket
- ✓ Panel discussion
- ✓ Business game
- ✓ Leaderless group
- ✓ Intergroup competitivie exercise
- ✓ Role playing
- ✓ Case study

3) Theory session

Digunakan untuk menjelaskan secara teoritis dan konseptual apa yang terjadi selama kegiatan T-grouping dan exercise. Selama theory sesion kepada peserta dijelaskan konsep, prinsip dan teori perilaku manusia serta perilaku organisasi.

5. Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan, keduanya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan dan pengembangan tersebut, berikut ini perbedaan antara pengertian pelatihan dengan pengembangan:

- a) Pelatihan bertujuan mempersiapkan karyawan yang akan segera diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang telah ada dalam lembaga (proses pendidikan jangka pendek).
- b) Pengembangan diperlukan untuk mempersiapkan karyawan mengerjakan pekerjaan di masa yang akan datang (proses pendidikan jangka panjang)

Tabel Perbedaan antara Pelatihan dengan Pengembangan Berdasarkan Dimensi Belajar

DIMENSI BELAJAR	PELATIHAN	PENGEMBANGAN
Siapa	Non pimpinan	Pimpinan
Apa	Keterampilan teknis	Kemampuan teori dan konsepsi

Mengapa	Tujuan khusus berhubungan jabatan	Tujuan umum
Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang

Robert L. Kaltz, mengutarakan perbedaan antara pelatihan dan pengembangan terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda.

a) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kebutuhan kemampuan pada pelatihan dan pengembangan karyawan tingkat pimpinan dan non pimpinan berbeda. Bobot materi yang diberikan kepada tenaga non pimpinan lebih dititikberatkan pada keterampilan teknis, sedangkan untuk tenaga manajer, bobot materi yang diberikan lebih bersifat konseptual dan teoritis. Namun keterampilan hubungan manusia harus memiliki bobot yang sama / seimbang diberikan

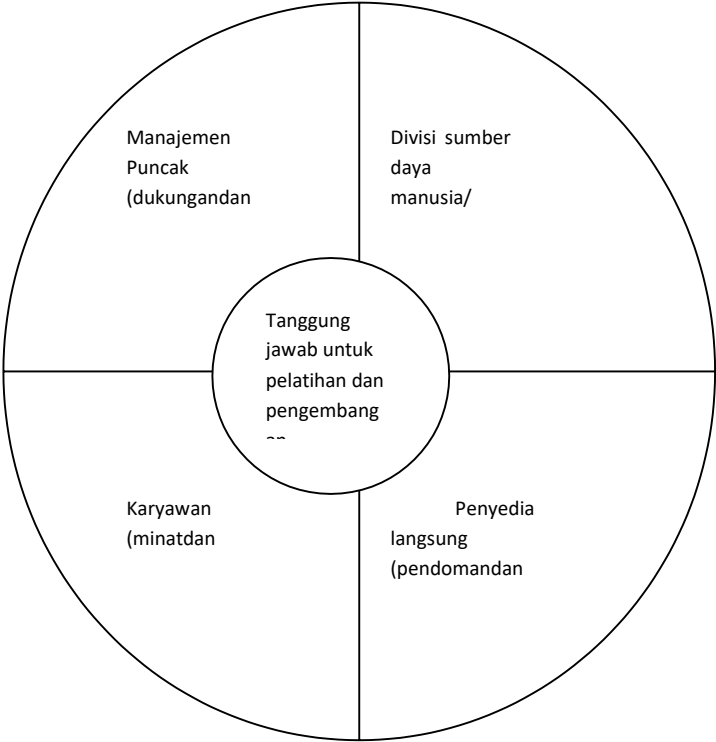
kepada tingkat pimpinan dan non pimpinan. Tenaga efektif harus memiliki kemampuan dasar tentang hubungan manusia, seperti: komunikasi, motivasi, kepemimpinan dan lain-lain, untuk semua tingkat jabatan dalam organisasi (Mosvich). Sebagai perbandingan lebih lengkap, berikut gambar kebutuhan keterampilan bagi tiga tingkat manajemen, yaitu: top management, middle management, dan lower management beserta persentasinya

Tabel Kebutuhan Keterampilan Bagi 3 Tingkat Manajemen

± 60%	± 45%	± 30%
CONCEPTUAL SKILLS		
± 30%	± 45%	TECHNICAL SKILLS
	HUMAN SKILLS	± 60%
± 10%	± 10%	± 10%
TOP MANAGEMENT	MIDDLE MANAGEMENT	LOW MANAGEMENT

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan harus mampu mengurangi atau bahkan

meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan merupakan tanggung jawab bersama antara manajemen puncak, divisi sumber daya manusia, penyedia langsung dan karyawan, sebagaimana tampak pada gambar berikut



Gambar Pelatihan dan Pengembangan Merupakan Tanggung Jawab Bersama

Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk kemajuan organisasi. Perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan, diantaranya karena:

- a) Karyawan baru
- b) Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama
- c) Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru
- d) Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu
- e) Penemuan atau alat dan cara baru
- f) Pengawas administrator
- g) Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat
- h) Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap.

6. Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih

banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim, dan individu.

Fokus pada menciptakan organisasi pembelajaran, dimana didalamnya dikelola pengetahuan secara sistematis. Pengembangan sumber daya manusia juga mengenai pendekatan perencanaan untuk mendorong pengembangan diri dengan dukungan dan panduan memadai dari dalam organisasi. Walaupun pengembangan sumber daya manusia dikendalikan oleh bisnis, kebijakannya harus memperhitungkan aspirasi dan kebutuhan individu.

Meningkatnya manfaat mengenai kemampuan diperkerjakan di luar sama seperti kemampuan diperkerjakan didalam organisasi seharusnya merupakan pertimbangan utama kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a) Pre- service training (pelatihan pra tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja atau karyawan baru yang bersifat

pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

b) In service training (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.

c) Post service training (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya:

- 1) Pelatihan wirausaha
- 2) Pelatihan peternakan, pertanian dan lain lain.

Mengembangkan pengetahuan sumber daya manusia berarti meningkatkan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami

- a) Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih dalam
- b) Perkembangan organisasi
- c) Sasaran yang akan dicapai organisasi
- d) Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
- e) Informasi yang disampaikan organisasi
- f) Kesulitan yang dihadapi organisasi

- g) Hubungan organisasi dengan lingkungan
- h) Kebiasaan yang berlaku dalam organisasi
- i) Sistem dan prosedur yang digunakan dalam pelaksanaan tugas
- j) Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut organisasi Apabila pengembangan sumber daya manusia tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala, antara lain:
 - 3) Sering berbuat kesalahan dalam bekerja
 - 4) Tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja, seperti tuntutan pada uraian pekerjaan
 - 5) Mempunyai pola pikir sempit
 - 6) Tidak mampu menggunakan peralatan yang lebih canggih dalam bekerja
 - 7) Akan tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin
 - 8) Produktivitas kerja tidak meningkat
 - 9) Kesenambungan organisasi tidak bisa/sulit dipertahankan
 - 10) Rasa kepedulian rendah di kalangan sumber daya manusia terhadap organisasi

11) Organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan sumber daya manusia terus menerus

12) Organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

7. Hubungan Pelatihan dan Pengembangan dengan Teori Belajar

Pada dasarnya program pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dengan tujuan untuk mengurangi atau menghilangkan gap antara ketentuan jabatan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan harus mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan merubah perilaku karyawan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam kaitan ini terlebih dahulu perlu dipahami tentang teori belajar, sebab belajar adalah salah satu proses fundamental yang mendasari perilaku, termasuk persepsi, sikap, tujuan dan reaksi emosional. Salah satu sasaran pelatihan dan pengembangan karyawan pada hakekatnya adalah merubah perilaku, sehingga pemahaman tentang teori belajar akan sangat berguna dalam menjamin keberhasilan program pelatihan dan pengembangan.

Teori belajar pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu teori stimulus-respons dan teori kognitif

a) Teori Stimulus Respons

Teori ini mengutarakan bahwa belajar merupakan hasil dari asosiasi antara Stimulus-Respon (S-R), sehingga pemecahan masalah yang dihadapi dilakukan secara coba-coba. Stimulus adalah petunjuk adanya peristiwa untuk suatu respons (tanggapan), dan stimulus akan menetapkan tingkat bagi respons atau serangkaian respons. Dalam beberapa hal, stimulus menimbulkan respons secara jelas, tetapi dalam hal lain, stimulus untuk tanggapan khusus tidak jelas. Respons merupakan hasil perilaku dari stimulus, yaitu aktivitas dari orang yang bersangkutan tanpa memandang apakah stimulus itu dapat diidentifikasi atau aktivitas tersebut dapat diamati. Respons akan selalu terkait dengan stimulus, sehingga jika stimulus terjadi, respons akan mengikuti.

b) Teori Kognitif

Pada teori kognitif, proses belajar tidak saja melibatkan asosiasi stimulus-respons, tetapi juga struktur kognitifnya, seperti daya ingat (memori),

persepsi, harapan dan sebagainya. Kognitif adalah suatu proses pembentukan pendapat yang bersumber dari informasi tertentu. Menurut teori kognitif, perubahan perilaku seseorang terjadi tanpa harus diberi penguatan secara ekspilisit. Seseorang akan terus mempelajari asosiasi dan hubungan baru diantara berbagai peristiwa melalui pengalaman yang pernah dialaminya. Dalam proses belajar, seseorang akan menyimpan dan menyusun informasi yang diperolehnya dalam kondidi belajartertentu. Bila suatu saat dievaluasi atau diuji, maka respons yang muncul dari individu tersebut tergantung pada informasi yang tersimpan dalam struktur kognitifnya serta situasi yang dihadapi

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

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

Tujuan pengembangan karyawan adalah memperbaiki efektivitas karyawan dalam mencapai hasil 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 :

- a) Meningkatkan produktivitas kerja
- b) Meningkatkan efisiensi
- c) Mengurangi kerusakan
- d) Menghindari (mengurangi) kecelakaan
- e) Meningkatkan pelayanan (konsumen)
- f) Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
- g) Meningkatkan karier
- h) Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
- i) Meningkatkan kepemimpinan
- j) 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 :

- a) Terjadi proses komunikasi yang efektif;
- b) Adanya persepsi yang sama tentang tugas yang dilaksanakan;
- c) Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif;
- d) Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai; dan
- e) 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 didasarkan pada prosedur yang benar.

Langkah-langkah tersebut meliputi :

a) 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:

- 1) perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya
 - 2) daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
 - 3) catatan tentang produksi
 - 4) berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
 - 5) data mutasi pegawai
 - 6) hasil "exit interview"
- b) 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.

c) Penetapan 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.

d) Identifikasi 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 :

- 1) peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
 - 2) peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
 - 3) menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
 - 4) penataan ruang menyenangkan
 - 5) peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
 - 6) menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
 - 7) menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)
- e) 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

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.

b) Vestibule

Vestibule, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknis, 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 spreii, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi dsb), juga kegiatan penerimaan tamu, di restoran, bar dsb.

c) Apprenticeship

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.

d) Classroom methods

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.

e) 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 :

- 1) Penentuan kriteria penilaian (ditetapkan sebelum program pengembangan dilaksanakan) dengan tolok ukur yang jelas.
- 2) 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.
- 3) Pemantauan setelah pasca pelatihan, pada saat peserta didik sudah kembali melaksanakan tugas
- 4) 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.
- 5) tolak 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

3. 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 resourcesnya 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:

- a) Jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada
- b) Masa kerja masing-masing
- c) Pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki, baik secara formal maupun non formal.
- d) akat yang masih perlu dikembangkan
- e) 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:

- a) Tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam satu kurun tertentu di masa depan.

- b) 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
- c) Adanya penanganan kerja yang mencakup, identitas karyawan
- d) Adanya keunggulan personil seperti: kemampuan bekerja keras, bekerja cerdas, bekerja tuntas dan bekerja iklas.
- e) Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

- a) Kejujuran, dalam menjalankan semua kegiatan
- b) Transparan, keterbukaan dalam melaksanakan tanggung jawab
- c) Komitmen, memegang teguh kebijakan yang sudah disepakati bersama.
- d) Kerjasama, menjalin kebersamaan dalam menjalankan tugas atau dengan membentuk tim kerja.
- e) Disiplin, mematuhi aturan dan peraturan

- f) 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:

- a) Standart prestasi kerja merupakan ukuran dalam penilaian karyawan.
- b) Standart kerja merupakan alat pengendali perilaku,
- c) Standart kerja merupakan alat koreksi dalam melaksanakan pekerjaan
- d) Standart kerja merupakan patokan prestasi minimal
- e) Standart kerja sebagai rujukan dalam melaksanakan kegiatan tugas.
- f) 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:

- a) Apakah pekerja atau personal tersebut cocok ditempatkan di tempat kerja tersebut.

- b) Apakah pekerja mampu melaksanakan tugas yang baik.
- c) Apakah pegawai tersebut mendapat simpati dari teman lainnya.
- d) Apakah pekerja tersebut mampu beradaptasi
- e) 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 insentif 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 :

- a) Pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya.
- b) Intelektualnya
- c) Cara melakukan atau menggunakannya

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

- a) Peningkatan pelayanan, yaitu bisa melayani masyarakat dengan baik.
- b) Akuntabilitas, dengan mengembangkan keterbukan, membuka akses masyarakat untuk berperan sebagai korektor, dilaksanakan dengan riil.
- c) Sesuai dengan peradaban yang ada di masyarakat

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

- a) Peluang untuk mengerjakan tugasnya
- b) Perasaan mampu melaksanakan tugas
- c) Kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri
- d) Perasaan mendapatkan penghargaan
- e) Mendapatkan pengakuan dari sekitarnya
- f) 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:

- a) Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan

mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.

- b) Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangkan tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
- c) 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 sekolahan, atau prestasi lain yang dirasakan bermanfaat bagi unit kerja, caranya bermacam-macam diberikan berupa uang, lencana 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:

- d) Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
- e) Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan. 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 | 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.

4. 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 on 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. Yakni 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 kurarig 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.

a) Keterkaitan Pemberdayaan.

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

- 1) Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi

dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya perbaikan.

- 2) 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 terpaksa menerima 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.

- 3) Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang terialu statis, orang enggan meherima perubahan lingkungan yang seharusnya disuaikan. Pernberdayaan terkait juga dengan perubahan yang bisa dilakukan dalam keadaan terencana atau tidak terencana. Jadi peserta tidak usah khawatir bahwa pernberdayaan memerlukan persyaratan tertentu sehingga sifat dinamika menjadi berkurang.
- 4) Kelompok-kelompok yang mungkin dihadapi pada waktu menjalankan perencanaan pernberdayaan, 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.

5. 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 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 (activities) 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:

- a) Tool of management yaitu sebagai alat .
- b) Changes management, pembaharu untuk meningkatkan kinerja lembaga.
- c) Sebagai Mediator, dalam rangka meningkatkan kinerja
- d) 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.

b) Arti penting Sumber Daya Manusia,

Sebagaimana diketahui, bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari: manusia (men), uang (money), metode (method), peralatan/perlengkapan (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 pemerintahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha

(bisnis), sangat ditentukan 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 structural
- i) Adanya pola pendelegasian wewenang
- j) Rentang pengawasan

k) Keseimbangan antara jasa dan imbalan

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilakukakan 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 vacuum, 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:

a) Siapa yang melakukan dan apa yang dilakukan.

Hal ini menyangkut penempatan dan penugasannya personil. Dan harus disesuaikan dengan tugas job diskripsi, 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.

b) 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 dketapkan justru ditentukan oleh faktor sumber daya manusianya. Oleh karena itu sumber daya manusia selaku pegawai yang tidak memberi daya adalah tidak dikatagorikan 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:

1. Kemampuan (competency) pegawai meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill) dan sikap atau perilaku (affitude)
2. 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).

3. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang diserahi 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.
4. 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.
5. 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

keperdayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

6. 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 .
7. Kepemimpinan (leadership) adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

- 1) Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok
 - 2) Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok
8. 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.

6. Perencanaan Pemberdayaan SDM

a) Arti dan makna

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 pernerhentian 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

clapat 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

Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut :

- a) Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
- b) Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga kerja yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
- c) Menetapkan prakiraan kebutuhan tenaga kerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.

Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut:

- a) Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah dan keterampilan/keahlian sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
- b) Hasil analisis tersebut di atas dipergunakan' untuk merumuskan perkiraan persediaan (supply) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.
- c) 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 di atas, makna manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut

6. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.

- a) Melalui sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- b) 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.

- c) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi kebutuhan personil yang akan menempati posisi kerja..
- d) Untuk melaksanakan kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penelitian.
- e) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia organisasi.

Menurut Sondang P. Siagian 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

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 internal capabilities that people brings to their job : capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behavior 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 (Intellectual/ 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 (Specific 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 :

3. Kompetensi kerjasama Tim;

- a. Kompetensi komunikasi;
- b. Kompetensi adaptasi terhadap perubahan;
- c. Kompetensi kepuasan pelanggan;
- d. Kompetensi pemecahan masalah;
- e. Kompetensi kepemimpinan;
- f. Kompetensi pencapaian tujuan;
- g. Kompetensi teknis operasional;
- h. 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.

a) *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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Pemberian tanggung jawab

Sebagai pertanggung jawab 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 interpedensi. 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:

1. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas, kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta energi yang diperlukan.
2. Pembangunan harus menekankan pemerataan , perhatian yang tidak merata pada berbagai kelompok

masyarakat akan memecahkan masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.

3. 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 hanya dapat dilakukan bila kelompok lemah ini mempunyai wewenang yang cukup besar.
4. 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 :

1. Pertama keputusan dan inisiatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat setempat dibuat di tingkat local oleh masyarakat yang memiliki identitas yang diakui perannya sebagai partisipan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Kedua memperkuat kemampuan kebutuhan masyarakat, dalam artian memenuhi keinginan masyarakat yang sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

b) Kapasitas SDM

Kita sering menjumpai keluhan, banyak personal tetapi masing kuran, 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:

- Jenis pekerjaan (fungsional atau struktural)

- Kualitas pekerjaan
- Kuantitas yang sesuai kebutuhan
- 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:

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

Efisiensi kegiatan analisis jabatan harus bisa mengukur beban kerja dan membuat standart hasil kerja yang dapat menunjukkan berapa banyak 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:

1. Tanggung jawab apa yang harus dipenuhi.

2. Pengetahuan apa yang harus dimiliki
3. Kewajiban apa yang harus dilaksanakan
4. Keterampilan apa yang harus dimiliki
5. 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.

7. 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 kondisi perannya. Misal seorang guru akan berperilaku 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:

- 1) Rancangan beban tugas harus jelas dan pas.
- 2) Mempunyai tujuan peran yang jelas seperti program promosi jabatan dan lain-lainnya.
- 3) Menerapkan manajemen kinerja yang efektif.
- 4) Merancang sesuai dengan kebutuhan
- 5) Menjelaskan keseluruhan kepada stakeholder.
- 6) 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.

a) 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:

- Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.
- Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan mempelajari peran mereka dalam kelompok.
- Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
- 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 sebisa mungkin 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:

- Dapat dipercaya.
- Mempunyai kemampuan.
- Mempunyai reputasi.
- Mempunyai kondisi fisik yang memadai.
- Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
- Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

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

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

BAB 4

HUMAN CAPITAL

A. Pengertian Human Capital

Secara harfiah, pengertian human capital adalah dapat diartikan sebagai modal manusia. Namun jika dideskripsikan lebih lanjut, modal manusia ini merupakan sekumpulan aspek pengetahuan, keahlian, kemampuan, hingga keterampilan yang mana menjadikan seorang manusia sebagai aset di dalam perusahaan. Ia menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya setiap hari melalui motivasi, kompetensi, serta kerja sama antar tim. Kontribusi yang diberikan oleh karyawan dapat berupa pengembangan skill karyawan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, pemindahan pengetahuan yang dimiliki karyawan ke perusahaan, serta perubahan budaya yang ada di perusahaan.

Ke depan, apabila karyawan sudah tidak lagi bekerja, perusahaan tetap bisa menggunakan segala pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebut. Dari sini kita bisa lihat bahwa perusahaan menganggap karyawan sebagai modal (capital) yang berharga untuk perusahaan.

Seorang karyawan juga merasa dihargai karena jerih payahnya dijadikan legacy oleh perusahaan yang akan diimplementasi dan dikembangkan agar kinerja perusahaan dapat menjadi lebih baik lagi. Lalu apa pengertian perbedaan human capital dengan human resource?

Meski terlihat ada kemiripan, terdapat perbedaan antara human resource dengan modal manusia. Human resource management sendiri merupakan manajemen sumber daya manusia melalui berbagai program yang bisa memfasilitasi karyawan agar baik mereka maupun perusahaan bisa mencapai tujuannya. Human resource juga melihat sumber daya manusia sebagai aset yang berfungsi sebagai pendukung untuk mencapai tujuan atau target perusahaan. Namun ketika kita berbicara mengenai modal manusia, konsep ini melihat manusia sebagai kunci di dalam perusahaan, bukan hanya sekadar pendukung untuk mencapai tujuan. Di dalamnya, ia akan fokus untuk memaksimalkan kemampuan karyawan atau sumber daya manusia agar strategi perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Sehingga, karyawan sebagai salah satu aset perusahaan tidak dapat dengan mudah tergantikan oleh orang lain.

Human Capital atau modal manusia ini memiliki beragam jenisnya. Berikut adalah beberapa di antaranya.

1. General Management Human Capital

Pengertian human capital jenis ini dikembangkan untuk para SDM dengan level tertinggi. Ia meliputi kompetensi-kompetensi di bidang manajerial seperti kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta keahlian fungsional lainnya. Termasuk di dalamnya ketika harus mengelola keuangan, operasional, hingga SDM. Ini sangat dibutuhkan oleh seorang yang berada di level eksekutif sehingga mereka mampu berinteraksi dengan investor atau pebisnis lain agar perusahaan dapat maju.

2. Strategic Human Capital

Pada jenis ini, SDM diharuskan memiliki keahlian yang sifatnya strategis yang akan mereka peroleh dari pengalaman ketika menghadapi kondisi tertentu. Misalnya di bagian finance, karyawan dituntut untuk dapat menyusun strategi keuangan ketika terjadi efisiensi, misalnya gara-gara kondisi keuangan sedang tidak bagus. Sehingga, strategic human capital artinya sangat dibutuhkan dalam perusahaan agar bisa beradaptasi dengan kondisi-kondisi yang tidak bisa diprediksi.

3. Industry Human Capital

Jenis ini menuntut seseorang untuk memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan industri tertentu, baik dari segi teknis, regulasi, dan lain sebagainya. Misalnya, segala pengetahuan tentang industri otomotif, industri makanan, industri retail, dan lain-lain.

4. Relationship Human Capital

Salah satu kemampuan yang harus dimiliki banyak karyawan adalah berkomunikasi. Kemampuan berkomunikasi. Ketika Anda dapat menjalin komunikasi yang baik, entah kepada sesama karyawan, atau kenalan bisnis lainnya, berarti ini termasuk kepada relationship human capital. Kemampuan ini penting dimiliki oleh seorang karyawan karena ketika mereka memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan baik, hal tersebut akan mendukung tercapainya objektif pekerjaan mereka.

5. Company Specific Human Capital

Jenis ini berkaitan dengan struktur serta kebijakan dari perusahaan masing-masing di mana semua memiliki keunikannya masing-masing. Terlepas di mana saja mereka bekerja, setiap karyawan harus

mampu beradaptasi dengan segala ketentuan yang ada di perusahaan. Ketika mereka telah memahami budaya serta ketentuan perusahaan, mereka akan lebih mudah bekerja sesuai dengan visi misi perusahaan.

Kini, Anda sudah mengetahui pengertian juga definisi dari human capital. Kemudian, apa saja yang menjadi bagian dari pekerjaannya? Berikut penjelasannya.

1. Merekrut Karyawan

Salah satu contoh bagian paling penting dari human capital adalah merekrut karyawan. Proses ini dilakukan mulai dari membuat lowongan pekerjaan, menyortir calon karyawan, melakukan proses wawancara, hingga ke proses penandatanganan kontrak kerja. Perannya di sini adalah mencari kandidat terbaik yang dapat bertahan lama di perusahaan dan tidak semudah itu digantikan oleh orang lain.

2. Menentukan Tanggung Jawab Pekerjaan dari Masing-Masing Karyawan

Setiap karyawan di posisinya masing-masing pasti memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda. Ketika Anda sudah mendapatkan karyawan-karyawan baru yang siap bekerja, langkah selanjutnya adalah

membuat tanggung jawab tersebut. Sehingga, nantinya karyawan telah memiliki job description yang jelas.

3. Manajemen Beban Kerja Karyawan

Ketika perusahaan sedang berkembang pesat, Anda harus menentukan strategi apa yang harus dilakukan. Pada human capital Anda dapat menentukan apakah Anda perlu merekrut orang baru atau memberikan beban kerja lebih banyak pada karyawan yang ada. Misalnya, dengan menerapkan sistem lembur atau overtime. Tidak ada yang salah dengan keduanya, hanya saja sebagai perusahaan, Anda harus memastikan bahwa beban pekerjaan mereka tidak melebihi kapasitas yang seharusnya.

4. Mengimplementasi Efisiensi Lewat Teknologi

Harus diakui bahwa pekerjaan yang berkaitan dengan modal manusia sangatlah besar bebannya, terutama dari sisi HR. Namun hal ini sebenarnya dapat diminimalisir dengan memanfaatkan teknologi. Misalnya dengan menggunakan software HRIS. Human Capital Management merupakan cara mengelola SDM yang menekankan pada investasi perusahaan untuk menambah nilai ekonomis karyawan. HCM mengubah fungsi administrasi tradisional menjadi peluang untuk mendorong keterlibatan, produktivitas, dan nilai bisnis

karyawan. HCM menganggap karyawan bukan sekadar tenaga kerja, tetapi sebagai aset bisnis inti yang nilainya dapat dioptimalkan melalui investasi dan manajemen strategis, sama seperti aset lainnya. Semakin tinggi value karyawan, maka semakin memberikan keuntungan bagi organisasi bisnis. Sebagai aset perusahaan, nilai ekonomis karyawan diukur dari pengetahuan, keterampilan, dan keahlian, yang dapat ditingkatkan melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penggajian, kompensasi, dan manajemen kinerja. Semua biaya untuk peningkatan value karyawan tersebut dihitung sebagai investasi.

B. Manfaat Human Capital Management

1. Meningkatkan kepuasan karyawan

Investasi pada pengembangan manusia, misalnya melalui pelatihan profesional, dapat meningkatkan kepuasan kerja yang lebih besar bagi karyawan. Menurut Society for Human Resource Management (SHRM), 42 persen dari 600 karyawan yang mereka survei mengatakan bahwa komitmen organisasi terhadap pengembangan profesional sangat penting bagi kepuasan kerja mereka. Itu sebabnya, kebutuhan akan program pelatihan dan

pengembangan karier sama pentingnya dengan kompensasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa tempat kerja mereka peduli dengan pengembangan karier, maka mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Meningkatkan retensi dan engagement

Kurangnya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang tidak hanya menyebabkan perasaan kurang dihargai, tetapi juga bisa menjadi sumber stres kerja. Apalagi bagi milenial, peluang untuk tumbuh dan berkembang sangatlah penting. Survei Deloitte 2016 menemukan bahwa 70 persen milenial menyebutkan kurangnya pengembangan kepemimpinan sebagai alasan utama untuk meninggalkan posisi mereka saat ini. Sedangkan, pekerja yang menerima pendidikan dan pengembangan profesional cenderung tidak mencari peluang kerja lain. Artinya, investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan retensi dan menghemat biaya pergantian (turnover) karyawan. Peluang peningkatan karier tidak hanya memberi alasan karyawan untuk bertahan, tetapi juga membantu menumbuhkan keterlibatan

(engagement). Karyawan yang terlibat dengan pekerjaan akan lebih produktif dan lebih loyal.

3. Meningkatkan ROI

Setiap perusahaan berinvestasi dalam sumber daya manusia, baik sadar atau tidak. Gaji dan tunjangan karyawan adalah bentuk investasi, begitu juga dengan program pengembangan karier. HCM memahami bahwa strategi investasi pada manusia sangat berdampak positif bagi perkembangan organisasi bisnis, baik jangka pendek maupun panjang. Investasi ini akan mendatangkan keuntungan (return of investment). Investasi memberikan keterampilan dan keahlian baru bagi karyawan yang akan meningkatkan produktivitas, inovasi, daya saing, dan profit. Itu sebabnya, perusahaan global yang berinvestasi besar pada karyawan rata-rata memiliki laba yang tinggi.

4. Rekrutmen lebih baik

Perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan SDM juga lebih mudah menarik kandidat hebat di luar. Kandidat hebat tidak hanya membutuhkan kompensasi sebagai imbalan kerja, tetapi juga kesempatan untuk maju. Jika ini tidak termasuk dalam tawaran kerja, maka perusahaan akan sulit

mendapatkan mereka. Selain itu, menurut Gallup, pertimbangan nomor satu bagi milenial saat melamar pekerjaan adalah kesempatan untuk belajar dan berkembang. Generasi yang akan mendominasi angkatan kerja dalam waktu dekat ini ingin bekerja untuk organisasi yang berinvestasi pada sumber daya manusia.

5. Memperkuat budaya organisasi

Manfaat lain dari berinvestasi pada manusia adalah memperkuat budaya organisasi. Kepuasan dan keterlibatan karyawan yang lebih baik akan membentuk budaya perusahaan yang positif.

Karyawan ingin selalu belajar, punya kesempatan mengembangkan karier mereka, dan menikmati bekerja di perusahaan. Budaya positif mengarah pada karyawan yang terlibat dan bahagia. Budaya bahagia ini meningkatkan produktivitas karyawan.

C. Kelebihan Human Capital

Human capital adalah suatu pemikiran yang menganggap bahwa manusia merupakan suatu bentuk kapital atau barang modal sebagaimana barang-barang modal lainnya, seperti tanah, gedung, mesin, dan sebagainya. Human capital dapat didefinisikan sebagai jumlah total dari

pengetahuan, skill, dan kecerdasan rakyat dari suatu negara. Selain itu, human capital adalah pengetahuan, pengalaman, kemampuan, ketrampilan, dan kreatifitas yang dimiliki oleh individu. Konsep human capital muncul karena adanya pergeseran sumber daya manusia. Human capital muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan intangible asset yang memiliki banyak kelebihan yaitu:

1. Kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarakan tidak akan langsung berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi yang lain.
2. Manusia mampu mengubah informasi yang bermakna.
3. Manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain

Pengelolaan human capital dapat dilakukan melalui 3 tahap, yaitu :

1. Identifikasi kesiapan human capital
Identifikasi kesiapan human capital ini dilakukan untuk mengetahui kesiapan dari individu untuk dilakukan pengembangan.
2. Pengembangan human capital
Pengembangan human capital ini dilakukan untuk mengembangkan atau memperdalam hal-hal yang

ada dalam dirinya agar dapat dimanfaatkan secara tepat. Selain itu, disusun pula strategi yang meliputi susunan nilai dan prioritas yang sesuai dengan tujuan dan tindakan setiap individu.

3. Pengukuran human capital

Pengukuran human capital ini diharapkan dapat memberikan informasi-informasi yang akurat sehingga dapat tercipta inovasi dalam diri individu tersebut. Selain itu, jika terdapat kekurangan dalam pengembangan human capital, dapat dicari alternatif lain untuk pengembangannya.

D. Risiko yang akan Dihadapi oleh Human Resource

Ada 5 risiko human resources yang paling teratas yang perlu kita tangani dengan cepat dan tepat. Dalam hal ini, kita tidak hanya akan mendiskusikan risikonya saja loh, namun kita juga akan membahas cara-cara penting yang dapat diterapkan untuk menanganinya dengan baik. Yuk, kita simak penjelasannya berikut ini.

1. Risiko dalam Membangun Budaya Perusahaan yang Negatif.

Salah satu tujuan sumber daya manusia atau human resources adalah membangun dan menerapkan budaya perusahaan yang positif dan nantinya

diterapkan oleh semua karyawan di dalam perusahaan. Akan tetapi, salah satu risiko yang mungkin akan dihadapi oleh divisi Human Resource adalah tersebarnya budaya perusahaan yang negatif. Mengapa hal ini bisa terjadi? Beberapa faktor yang menjadi penyebabnya bisa seperti, komunikasi internal yang buruk antara karyawan dengan pihak manajemen termasuk dengan divisi Human Resource, rasa demotivasi yang dirasakan oleh karyawan, employee engagement yang sangat rendah, kurangnya rasa empati di dalam tim, dan lain sebagainya. Masalahnya, budaya perusahaan yang negatif akan menjadi bencana yang besar bagi suatu perusahaan. Namun, membangun budaya perusahaan yang kuat dan positif memang bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Lalu, bagaimana cara untuk menanganinya? Dalam hal ini, kita perlu merangkul semua lapisan karyawan, tidak peduli siapapun mereka. Dari satpam, office boy, sampai kepada karyawan yang sudah menduduki posisi manajer, semuanya harus kita rangkul bersama-sama. Perbaiki komunikasi internal kita dengan mereka dan tingkatkan employee engagement dengan mengakui semua dinamika kebahagiaan

yang karyawan rasakan. Melalui employee engagement yang kuat, sisi emosional yang diperlukan oleh karyawan akan terpenuhi dengan baik.

2. Risiko dalam Perencanaan dan Tujuan yang Gagal. Divisi Human Resource atau sumber daya manusia menurut para ahli adalah divisi yang berperan sebagai penopang kesuksesan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Mereka adalah bagian yang bertugas untuk merancang perencanaan kesuksesan untuk perusahaan tersebut. Sayangnya, tugas Human Resource ini juga memiliki risiko yang tinggi untuk gagal. Bagaimana perencanaan dan tujuan perusahaan bisa gagal? Hal ini bisa terjadi ketika perencanaan dan tujuan yang dibuat tidak memiliki dukungan yang kuat dari para eksekutif. Misalnya, para eksekutif tidak mendukung visi dan misi perusahaan. Munculnya para eksekutif yang bersikap seperti ini karena penyeleksian pemimpin perusahaan tidak dilakukan dengan sangat selektif. Lalu, bagaimana cara untuk menanganinya? Tidak semua karyawan yang berkinerja baik cocok dan mampu untuk menjadi pemimpin perusahaan, baik sebagai team leader,

manajer, supervisor atau jabatan kepemimpinan lainnya. Dalam hal ini, Human Resource perlu mengidentifikasi bakat kepemimpinan karyawan dengan sebaik mungkin. Coba berikan fokus yang lebih pada program-program perusahaan yang dapat memberikan peluang pengembangan diri untuk para karyawan dan seleksi keterampilan kepemimpinan mereka dengan sangat ketat.

3. Risiko karena Tidak Menawarkan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.

Salah satu risiko yang paling sering dihadapi oleh divisi Human Resource adalah ketika perusahaan tidak menawarkan atau kurang menawarkan program-program bermanfaat untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Akan jarang sekali kita lihat karyawan yang tidak mau berkembang di suatu perusahaan atau sudah merasa puas dengan karier yang dimilikinya. Kenyataannya, hampir semua karyawan ingin memiliki jenjang karier yang lebih baik, pendapatan yang lebih tinggi, dan tentunya mendapatkan peluang pengembangan diri yang lebih banyak. Logikanya, untuk apa bergabung dengan suatu organisasi atau perusahaan jika kita tidak mengalami pengembangan apapun? Human

Resource yang tidak menyediakan platform pengembangan diri seperti ini akan berhadapan dengan risiko yang besar. Konsekuensinya, akan ada banyak karyawan berbakat yang keluar dari perusahaan tersebut. Tentu saja, karyawan berbakat tidak akan berdiam diri di suatu tempat kerja tanpa peluang pengembangan diri sedikitpun. Lalu, bagaimana cara untuk menangannya? Merancang dan melaksanakan program-program pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan yang efisien. Coba cari peluang pembelajaran yang bisa kita berikan kepada karyawan minimalnya sebulan sekali atau tiga bulan sekali. Secara perlahan namun pasti, karyawan tidak akan lagi merasa khawatir dengan perkembangan mereka.

4. Risiko yang Didapat Ketika Tidak Mampu Menangani Ekuitas Pembayaran.

Sebenarnya, masalah tentang kesenjangan pembayaran atau upah karyawan sudah menjadi masalah dan tantangan yang dihadapi oleh para staf Human Resource sejak zaman dahulu. Hal ini bukan hanya terjadi pada staf Human Resource atau sumber daya manusia di Indonesia, namun hampir

di seluruh dunia. Melihat kondisi permasalahan yang tidak berubah ini, data menunjukkan bahwa, “Ketika karyawan merasakan adanya kesenjangan pembayaran upah karyawan di dalam perusahaan mereka, persentase karyawan yang ingin tetap bertahan pada perusahaan tersebut menurun hingga 16%”. Lalu, bagaimana cara untuk menanganinya? Jobable menyarankan bagi setiap perusahaan ada baiknya menerapkan sistem “Pembayaran secara transparansi”. Maksudnya, setiap karyawan bisa tahu mengapa rekan kerjanya mendapatkan bayaran atau gaji yang lebih daripada dirinya, mungkin karena jumlah pengalaman, latar belakang pendidikan, pencapaian target, dan kinerja lain yang bisa menjadi nilai tambah pembayaran. Dengan cara ini diharapkan bahwa karyawan lain yang tidak mendapatkan bayaran tinggi bisa mencontoh prestasi yang rekan-rekan kerjanya lakukan.

5. Risiko karena Kurangnya Rasa Sensitif terhadap Budaya yang Beragam.

Di zaman modern seperti sekarang ini, rasanya terdengar sangat kuno jika kita tidak memiliki rasa sensitif dan toleransi yang tinggi terhadap budaya

yang beragam. Terlebih lagi, keberagaman yang terjaga dengan baik dapat menjadi aset yang berharga untuk kesuksesan suatu organisasi dan perusahaan di masa mendatang. Sayangnya, masih banyak Human Resource yang bersikap kurang inklusif seperti ini, sehingga risiko untuk ditinggalkan para karyawan berbakat dari berbagai latar belakang sangatlah tinggi. Lalu, bagaimana cara untuk menanganinya? Hindari pola pikir yang sempit bahwa seorang karyawan yang berasal dari suku atau etnis yang berbeda dengan kita adalah orang-orang yang kurang kompeten. Semua stigma negatif yang melekat pada diri seseorang hanya karena suku, etnis, agama, warna kulit yang berbeda dengan kita, semua itu sudah tidak berguna lagi. Perlu diketahui juga, rasa saling bertoleransi ini tidak akan tercipta dengan baik jika tidak dimulai dari pihak atas. Dengan kata lain, para pemimpin dan eksekutif perlu turut menerapkan prinsip toleransi pada keberagaman ini. Data statistik menunjukkan bahwa, “Jika suatu perusahaan berhasil menanamkan toleransi pada keberagaman dan inklusi, maka karyawan akan bekerja lebih keras

sebanyak 12% dari biasanya, dan 19% karyawan akan bertahan lebih lama di perusahaan tersebut.

E. Peran Human Capital

OECD (1999) mendefinisikan intellectual capital sebagai nilai ekonomi dari dua kategori intangible assets perusahaan yaitu - organisational and human capital. Wright et al (2001) menyatakan bahwa intellectual capital adalah faktor yang terdiri dari human capital, social capital and organisational capital. Sementara Nahapiet dan Ghoshal (1998), intellectual capital berkaitan dengan "knowledge and knowing capability of a social collectivity", seperti sebagai suatu organisasi, komunitas intelektual, atau praktek profesional (1998:245).

Menurut Schermerhon (2005), human capital dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari SDM yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmennya. Human capital merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh human capital dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan

datang bagi suatu organisasi (Malhotra 2003 dan Bontis 2002 dalam Rachmawati dan Wulani 2004).

Menurut Stewart et al (1998) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) mengatakan bahwa human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Fitz-Enz (2000) mendeskripsikan human capital sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu:

1. karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen,
2. kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas dan bakat dan
3. motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan orientasi tujuan.

Davenport (1999) mendeskripsikan human capital terdiri atas empat hal: kemampuan, perilaku, usaha, dan waktu, yang semua ini dimiliki dan dikendalikan sendiri oleh

karyawan. Chen dan Lin (2003) menyatakan bahwa pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan sumber daya manusia harus dipandang sebagai investasi dalam human capital. Misalnya program training yang bertujuan untuk menambah value karyawan di masa depan harus dianggap sebagai investasi. Menurut Wealtherly (2003), Nilai perusahaan didasarkan atas tiga kelompok utama aset, yaitu:

1. Financial asset, misalnya kas surat-surat berharga yang sering disebut juga dengan financial capital
2. Physical asset, terdiri atas peralatan, gedung, tanah, disebut juga dengan tangible asset.
3. Intangible asset, misalnya organizational capital, seperti aliansi bisnis, customer capital, merek, reputasi kualitas dan pelayanan; dan intellectual capital (paten, desain produk, dan teknologi), goodwill, dan human capital. Edvinson, Stewart, dan Sueby (Burr dan Girardi, 2002) mengkategorikan Intellectual Capital terdiri dari dua elemen, yaitu human capital dan structural capital. Dari semuanya, yang terpenting adalah human capital, karena aset inilah yang menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan.

F. Pengukuran Human Capital

Pengukuran human capital bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Disamping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan. Menurut Fitz-Enz (2000), perusahaan yang tidak melakukan pengukuran SDM, maka perusahaan tersebut tidak akan dapat:

1. Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik
2. Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi
3. Mengidentifikasi gap kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi
4. Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar
5. Mengetahui kinerja yang harus diberi reward
6. Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal

Dalam lingkungan bisnis yang semakin maju, dimana perusahaan semakin banyak tergantung pada intangible asset daripada tangible asset. Adanya pergeseran ini tercermin dalam studi Brooking Institution di Amerika Serikat yang meneliti 500 perusahaan dalam kurun waktu 20 tahun terakhir (Wealtherly, 2003). Pada tahun 1982, tangible asset merepresentasikan 62% nilai pasar perusahaan, kemudian turun menjadi 38% pada tahun 1992.

Studi terakhir yang dilakukan pada tahun 2002 menunjukkan angka penurunan yang semakin besar menjadi hanya 15%, sementara 85% merupakan intangible asset yang menentukan nilai pasar perusahaan. Wealtherly (2003) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran human capital menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis.

Pertama adalah kompetisi dalam lingkungan bisnis sebagai akibat globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur

bisnis dan mendorong intangibles asset memegang peran yang semakin penting bagi perusahaan khususnya.

G. Human Capital Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja perusahaan berbasis human capital merupakan hal menarik yang perlu dikembangkan perusahaan kedepan. Human capital merupakan salah satu komponen utama dari intellectual capital (intangible asset) yang dimiliki oleh perusahaan. Selama ini penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat fisik (tangible asset).

Menurut Mayo (2000) mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan sangatlah akurat tetapi sebenarnya yang akan menjadi dasar penggerak nilai dari keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (human capital) dengan segala pengetahuan, ide dan inovasi yang dimilikinya. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan.

Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk

mengevaluasi pada periode sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan tinjauan ringkas secara teoritis terhadap peran SDM atau human capital dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1. Human Capital

Menurut Stewart et al (1998) dalam Sawarjuwono dan Kadir (2003) mengatakan bahwa human capital merupakan lifeblood dalam modal intelektual, sumber dari innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut, dimana akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya.

2. Pengukuran Human capital

Pengukuran human capital bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Disamping itu, pengukuran SDM

merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan. Wealtherly (2003) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran human capital menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama adalah kompetisi dalam lingkungan bisnis sebagai akibat globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Kedua perkembangan ini secara dramatis telah merubah struktur bisnis dan mendorong intangibles asset memegang peran yang semakin penting bagi perusahaan khususnya.

3. Hubungan Human Capital dengan Kinerja Perusahaan
Menurut Totanan (2004) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, artinya SDM yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tangible aset yang dimiliki perusahaan bersifat pasif tanpa sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai bagi suatu

perusahaan. Beberapa penelitian terakhir telah membuktikan keterkaitan antara kinerja perusahaan dengan proses pengelolaan SDM di perusahaan. Studi Guest et al (2003), melakukan penelitian terhadap hubungan antara human capital dan kinerja perusahaan di 366 perusahaan di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan SDM yang lebih banyak dikaitkan dengan tingkat turnover tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi tapi produktivitasnya rendah. Dengan melakukan estimasi terhadap kinerja, terdapat hubungan yang sangat kuat antara SDM dan kinerja produktivitas dan keuangan. Li dan Wu. (2004) juga membuktikan hubungan positif dan signifikan antara intellectual capital dengan kinerja perusahaan.

BAB 5

PERENCANAAN KARIER

A. Pengertian Karier

Seorang yang bekerja pada akhirnya akan memikirkan karier yang ingin dicapainya selama dia bekerja. Artinya untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan perlu direncanakan secara matang oleh karyawan yang bersangkutan, disamping ditunjang dan difasilitasi oleh perusahaan. Baik karyawan maupun kebijakan perusahaan harus saling mendukung dalam rangka menentukan peningkatan jenjang karier seseorang.

Secara umum dikatakan bahwa karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja. Sedangkan jenjang karier adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan yang ada di suatu perusahaan. Menurut Handoko, karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Simamora berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif.

Dipandang dari perspektif subjektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif objektif, karier merupakan perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Menurut Walker, bagi pegawai, karier dianggap lebih penting daripada pekerjaan. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, pegawai akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya selama ia mempunyai prospek cerah dalam kariernya.

Turn over pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karier pegawainya. Disamping itu penanganan karier yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkat frustrasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka. Dalam praktiknya karier seseorang tidak hanya meningkat, bahkan terkadang turun ke level yang lebih rendah. Turunnya jabatan yang lebih rendah ini disebut dengan demosi. Penyebab turunnya jabatan seseorang disebabkan oleh beberapa hal. Penyebab utamanya adalah karena melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau sebab lainnya. Karier seseorang dapat pula tetap di level yang sama, dalam beberapa

periode atau dipindahkan pada jabatan yang sama. Karier semacam ini disebut dengan rotasi, mutasi atau transfer.

Perjalan karier seseorang sangat terbatas, artinya tidak selamanya seseorang akan bekerja. Oleh karena itu, karier akan berakhir yang disebabkan oleh beberapa hal seperti:

1. Meninggal dunia
2. Mengundurkan diri
3. Diberhentikan
4. Pensiun

B. Istilah-istilah dalam Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Karier tidak semata-mata urusan individu saja, tetapi juga harus menjadi perhatian bagi semua pihak (terutama bagian sumber daya manusia) di dalam perusahaan.

Sebelum membahas mengapa perencanaan karier penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, ada beberapa istilah-istilah yang berkaitan dengan karier yang perlu diketahui:

1. Karier (carier),
yaitu semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang selama masa hidupnya.
2. Career Path,

yaitu pola-pola sekuensi atau jalur yang ditempuh oleh seseorang dalam karier mereka

3. Career Goal,
yaitu posisi pekerjaan dimasa depan yang ingin diraih oleh individu.
4. Career Planning,
yaitu sebuah proses ketika seseorang memilih carier goal-nya dan jalur yang akan dipilih untuk mencapai posisi tersebut.
5. Career Development,
pengembangan diri individu yang bertujuan untuk mencapai career goal sesuai dengan perencanaan karier yang telah di buat.
6. Dual Career Path,
yaitu sekuensi karier yang ditempuh seseorang yang menyertakan dua jalur karier. Artinya apabila seseorang telah mencapai posisi karier tertinggi dalam satu jalur, amak ia bisa berpindah keposisi yang lebih tinggi di jalur karier yang lain.
7. Career Plateau,
yaitu suatu keadaan ketika seseorang sudah mencapai posisi karier yang tidak mungkin lagi berkembang atau stagnan.

C. Manfaat Perencanaan Karier

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, perencanaan karier merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena perencanaan karier ikut menentukan keberlangsungan perusahaan. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka akibatnya bagi perusahaan bisa signifikan.

Ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh perusahaan apabila proses perencanaan karier para pekerjanya dikelola dengan baik, diantaranya:

1. Membantu menyelaraskan strategi perusahaan dan kebutuhan sumber daya manusia.

Dengan membantu para pekerja merencanakan karier mereka, perusahaan bisa mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan- kebutuhan akan sumber daya manusia di masa depan, termasuk jumlah dan kriteria-kriteria yang diperlukan.

2. Membantu proses pengembangan karyawan.

Proses perencanaan karier juga bisa membantu perusahaan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia melalui proses internal recruitment, terutama sebagai salah satu sarana promosi pekerjaan yang baik untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

3. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (turnover).

Perhatian yang diberikan perusahaan kepada perencanaan karier para pekerjaannya akan meningkatkan moral pekerja. Hal ini akan berakibat pada bertambahnya loyalitas pekerja kepada perusahaan karena merasa diperhatikan kebutuhannya akan kelangsungan pengembangan kariernya.

4. Memotivasi pekerja untuk terus mengembangkan diri.

Dengan adanya proses perencanaan karier, maka pekerja akan selalu terpacu untuk mengembangkan dirinya guna mencapai career goal yang telah direncanakannya.

5. Memenuhi kebutuhan pekerja.

Pekerja memiliki kebutuhan akan prestasi (achievement), salah satu prestasi di tempat kerja adalah pencapaian akan posisi yang lebih tinggi.

Dari sini, jelas sekali bahwa perusahaan memiliki peran dalam proses perencanaan karier pekerja karena manfaat yang diperoleh oleh perusahaan pun sangat besar. Ada beberapa peran yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam proses perencanaan karier para pekerjanya, diantaranya:

1. Menyediakan anggaran bagi pekerja untuk proses pengembangan pekerja agar para pekerja memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan ketika menduduki jabatannya kelak.
2. Menyediakan pusat pelayanan karier yang bisa diakses oleh para pekerja untuk berkonsultasi mengenai pengembangan karier mereka.
3. Membangun corporate campus atau program yang memungkinkan pekerja menjalani proses pengembangan guna meningkatkan keahlian dan kemampuan mereka.
4. Menyediakan carier coach yang berperan sebagai konsoler bagi para pekerja guna membantu mereka merencanakan karier mereka.

Salah satu alat yang sering digunakan oleh perusahaan dalam proses manajemen karier para pekerjanya adalah promosi. Ketika perusahaan akan memberikan promosi karier bagi pekerjanya, ada hal-hal yang harus diperhatikan, perusahaan harus menetapkan dengan jelas mengenai kebijakan promosi di perusahaan.

Hal ini bertujuan untuk menjamin fairness bagi seluruh pekerja di perusahaan bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi karier.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kebijakan promosi karier adalah:

1. Dasar apakah yang dijadikan patokan bagi seseorang mendapatkan promosi, apakah berdasarkan senioritas ataukah berdasarkan kompetensi individu.
2. Apabila keputusan promosi karier didasarkan pada kompetensi individu, maka hal berikutnya yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara mengukur kompetensi individu tersebut sehingga bisa diperoleh penilaian yang adil.
3. Berikutnya, apakah promosi karier dilaksanakan secara formal atau informal.
4. Hal terakhir adalah jalur karier (career path) yang akan ditempuh oleh individu untuk mencapai posisi puncak.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karier

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi karier baik langsung maupun tidak langsung, yaitu:

1. Kinerja

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan mempengaruhi kariernya untuk meningkat apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian pula sebaliknya jika kinerjanya dalam tidak mencapai standar yang dibutuhkan maka kariernya akan tetap atau malah menurun. Jadi kinerja seseorang akan mempengaruhi karier selama ia bekerja.

2. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan atau dengan kata lain memiliki motivasi yang kuat, tentu akan memengaruhi karier untuk meningkat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki dorongan yang lemah, juga akan memengaruhi kariernya baik secara langsung maupun tidak langsung.

3. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan, ataupun kebijakan perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi tentu akan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Komitmen akan dapat meningkatkan karier tetapi melalui variabel lain. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki komitmen yang rendah akan sulit meningkatkan kariernya. Jadi komitmen juga memengaruhi karier seseorang secara tidak langsung terutama melalui kinerja atau motivasi kerja.

4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja maksudnya adalah tingkat kepuasan seseorang atas suatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, maka biasanya secara tidak langsung akan memengaruhi kariernya. Hal ini disebabkan seseorang yang puas dalam bekerja akan bersungguh-sungguh untuk bekerja, sehingga kinerjanya meningkat dan pada akhirnya kariernya akan meningkat. Jadi kepuasan kerja akan mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain misalnya kinerja.

5. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja biasanya akan bekerja secara baik sehingga karier dan kinerjanya akan meningkat. Artinya kedisiplinan dapat mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain seperti kinerja.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang berbentuk keuangan maupun non keuangan. Kompensasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap karier. Misalnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, kemudian dengan kinerja yang baik maka akan mempengaruhi karier untuk meningkat.

7. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan. Loyalitas memengaruhi karyawan untuk meningkatkan kariernya, demikian pula sebaliknya loyalitas dapat memengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain.

8. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan seseorang untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi karier seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Seseorang yang telah memiliki pendidikan dan pelatihan tertentu, akan mampu meningkatkan prestasinya sehingga kariernya akan meningkat demikian pula sebaliknya.

9. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang termasuk dalam memberikan penilaian. Kepemimpinan memengaruhi karier seseorang, karena pertimbangan seorang pemimpin sangat menentukan karier seseorang. Artinya untuk menilai dan memutuskan karier seseorang tentu salah satunya melalui pertimbangan dari atasannya.

10. Upaya kerja

Upaya kerja merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh. Dalam praktiknya upaya kerja dapat

meningkatkan karier seseorang, karena dengan upaya yang keras akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap karier.

11. Semangat kerja

Semangat kerja secara tidak langsung akan memengaruhi karier. Artinya seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat mempengaruhi kariernya demikian pula sebaliknya, seseorang yang kurang atau tidak bersemangat dalam bekerja, maka tentu secara tidak langsung akan mempengaruhi kariernya. Contohnya seseorang yang kurang bersemangat maka akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah, maka akan berpengaruh terhadap kinerja dan kariernya.

E. Jenis-Jenis dan Persyaratan Karier

Berikut jenis karier yang umum ada di suatu perusahaan, yaitu:

1. Promosi

Promosi yaitu naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level lebih tinggi.

Biasanya promosi dapat dilakukan dalam bentuk:

- a) Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatan yang naik tetapi kepangkatannya tidak naik.
- b) Kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik.
- c) Jabatan dan kepangkatannya naik, artinya kedua-duanya naik.

Konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak pada kenaikan kompensasi (gaji) dan kesejahteraan (tunjangan) lainnya yang diterima.

2. Rotasi dan mutasi

Rotasi atau mutasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya dari bagian accounting pindah ke bagian pemasaran. Atau sebelumnya ditempatkan di cabang jakarta lalu di mutasi ke cabang surabay. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adlah dalam rangka promosi. Hanya saja biasanya dalam rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua-duanya, hanya saja dalam waktu singkat sudah direncanakan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan.

3. Demosi

Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam satu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya. Bahkan terkadang kedua-duanya turun baik jabatan maupun golongan atau kepangkatan. Demosi dapat terjadi karena ketidakdisiplinan karyawan atau melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan yang dikategorikan masih ringan.

4. Dikeluarkan dan dipidanakan

Merupakan tindakan terakhir yang diberikan perusahaan kepada karyawan akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan perusahaan. Biasanya bagi karyawan yang dikeluarkan karena merugikan perusahaan tidak akan memperoleh penggantian apa-apa. Bahkan kemungkinan karyawan yang bersangkutan akan mengganti sejumlah kerugian yang diperbuat selama ini. Bahkan jika dianggap kesalahannya lebih berat bukan tidak mungkin karyawan yang bersangkutan akan dipidanakan.

5. Pensiun

Merupakan akhir dari karier seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh

penggantian sesuai dengan jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai aturan tersendiri tentang pemberian kompensasi kepada mereka yang akan pensiun, baik pensiun normal atau yang dipensiunkan karena sesuatu hal, misalnya dipensiunkan karena cacat, karena mengalami kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Dapat pula dipensiunkan dini karena adanya rasionalisasi oleh perusahaan yang kapasitas produksinya dikurangi, sehingga perusahaan memiliki kelebihan karyawan.

Penentuan karier karyawan perlu di susun agar mudah dipahami dan dengan tujuan untuk memberikan rasa keadilan, yaitu siapa saja dapat meningkatkan kariernya jika telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan suatu aturan dan persyaratan yang dibuat dalam bentuk tertulis sehingga bisa dibaca dan dipahami setiap orang.

Persyaratan untuk setiap jabatan tentu bervariasi tergantung dari jabatan yang akan didudukinya. Biasanya persyaratan ditentukan karena setiap jabatan harus diisi oleh karyawan yang memiliki target yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi target tersebut diperlukan persyaratan

umum dan persyaratan khusus. Berikut beberapa persyaratan untuk peningkatan karier seseorang yaitu:

1. Sehat lahir dan batin
2. Kinerja karyawan per periode
3. Loyalitas karyawan
4. Masa kerja dan kredit poin
5. Pendidikan yang dipersyaratkan
6. Usia karyawan
7. Jenis kelamin
8. Pengalaman kerja
9. Pelatihan yang telah diikutinya
10. Penghargaan yang diperolehnya selama bekerja.

F. Kebutuhan Pekerja dalam Proses Perencanaan Karier

Dalam perencanaan karier perusahaan harus tahu hal-hal apa saja yang umumnya digunakan oleh para pekerjanya. Apabila perusahaan mampu memenuhi harapan para pekerjanya dalam proses perencanaan karier ini, maka bisa dipastikan para pekerja akan lebih loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, terungkap bahwa pada umumnya ada lima faktor yang dianggap sebagai harapan dan atau kebutuhan pekerja dalam proses perencanaan karier:

1. Career equity,
pekerja menginginkan adanya persamaan dalam pengembangan karier mereka. Sistem promosi yang jelas dan fair serta adanya kesempatan yang sama bagi setiap pekerja untuk memperoleh pengembangan karier untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.
2. Supervisory concern,
para pekerja mengharapkan atasan mereka memberikan perhatian terhadap perkembangan karier mereka. Pekerja menginginkan atasan mereka untuk terlibat dan berperan aktif dalam proses perencanaan dan pengembangan karier. Atasan juga diharapkan memberikan umpan balik mengenai kinerja para pekerja dan memberikan mentoring atau coaching kepada para anak buahnya.
3. Awareness of opportunities,
pekerja menginginkan segala informasi mengenai promosi, sistem karier dan pengembangan karier mereka tersedia dengan jelas. Mereka mengharapkan semua pekerja mendapatkan informasi dan tidak ada penyembunyian informasi

yang bisa menghambat perkembangan karier mereka.

4. Employment interest,

pekerja memiliki keinginan dan preferensi berbeda-beda, termasuk dalam pilihan karier yang akan ditujunya. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengakomodasi preferensi setiap pekerja dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan dirinya guna mencapai posisi yang akan ditujunya.

5. Career satisfaction,

pekerja juga menginginkan kepuasan karier, artinya mereka mempunyai tingkat sikap puas akan sistem dan manajemen karier di perusahaan. Mereka memiliki rasa keyakinan bahwa posisi yang ada di perusahaan bisa dicapai oleh semua pekerja dengan kesempatan yang sama selama ia mampu memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menduduki posisi tersebut. Bagi beberapa pekerja kepuasan karier ini sangat penting karena berkaitan dengan hasrat mereka untuk berprestasi (need achievement).

G. Kendala dalam Pengembangan Karier

Dalam praktiknya kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karier karyawan bervariasi tergantung dari kondisi perusahaan. Secara umum kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karier karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sikap diskriminatif

Adanya perbedaan dalam penilaian karena pertimbangan tertentu, terutama untuk perusahaan keluarga atau sahamnya yang dimiliki oleh sekelompok orang yang berlatar belakang tertentu. Rasa kedaerahan, suku, agama, bahkan alumni terkadang menjadi pertimbangan yang tidak tertulis, bahkan sering lebih dominan untuk dilakukan.

2. Tidak objektif

Sering kali dalam pelaksanaan penilaian bersikap tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini bersifat individu karena suatu hal yang ada dalam diri si penilai yang kebenarannya menurutnya sendiri. Akibatnya sering kali seseorang yang seharusnya kariernya meningkat malah terhambat karena sikap yang tidak atau kurang objektif tersebut.

3. Formasi jabatan

Artinya jabatan yang tersedia terkadang tidak mampu menampung promosi yang seharusnya diberikan, misalnya karena skala perusahaan yang tidak terlalu besar akibatnya persyaratan untuk jabatan tertentu menjadi lebih berat.

4. Kekurangan sumber daya manusia

Maksudnya perusahaan kekurangan tenaga kerja yang potensial untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini berbahaya jika diperhatikan secara baik, dalam hal ini perusahaan harus melakukan sistem kaderisasi yang baik sehingga pada saat dibutuhkan tidak terjadi kevakuman atau kekosongan jabatan.

H. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

Hubungan industrial merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam kaitan dengan hubungan ketenagakerjaan, secara praktis, hubungan industrial bisa diartikan sebagai hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi suatu barang/jasa disuatu organisasi/perusahaan. Hubungan ini melibatkan pekerja dan pengusaha serta pemerintah sebagai pihak regulator.

Tujuan yang ingin dicapai dari hubungan industrial adalah terciptanya suatu kondisi industrial peace atau kondisi kesejahteraan bersama antara pekerja dan

pengusaha. Pengusaha didorong untuk melakukan pekerjaannya secara manusiawi dan dengan menekankan kemitraan yang sejajar serta pekerja didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan perusahaan. Apabila hubungan industrial ini terbina dengan baik, makadiharapkan tercipta hubungan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha tanpa adanya gesekan-gesekan yang bisa mengganggu atau mengancam keberlangsungan perusahaan.

Di dalam hubungan industry terdapat 3 pihak yang terlibat yaitu :

1. pengusaha,
2. pekerja dan
3. pemerintah.

Ketiga pihak ini saling bekerjasama untuk menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha dan pekerja dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui Undang-undang dan regulasi lainnya. Hubungan industrial kejelasan antara hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja atau serikat kerja yang dituangkan dalam peraturan legal pemerintah yaitu Undang-undang dan peraturan lainnya, juga dituangkan dalam aturan- aturan yang bersifat internal perusahaan seperti perjanjian kerja,

peraturan perusahaan (PP) dan perjanjian kerja bersama (PKB). Kejelasan akan hak dan kewajiban masing-masing pihak ini akan mendorong terciptanya ketenangan dalam berusaha dan kerja, sehingga diharapkan tercipta :

1. Kondisi yang memastikan bahwa semua hak dan kewajiban masing-masing pihak jelas, terjamin dan dilaksanakan oleh kedua belah pihak (pekerja dan pengusaha)
2. Perselisihan ketenagakerjaan bisa diselesaikan secara internal antara pekerja dan pengusaha (bipartit) tanpa perlu melalui jalur hukum atau pengadilan hubungan industrial
3. Mogok (strike) dan penutupan perusahaan (jock out) tidak perlu dilaksanakan untuk memaksakan kehendak, tetapi ditempuh lewat jalur negosiasi, mediasi, atau jalur-jalur lainnya yang tidak mengganggu keberlangsungan perusahaan.

Didalam hubungan industrial terdapat norma-norma yang menjadi acuan atau patokan bagi semua pihak untuk diikuti. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua hak dan kewajiban semua pihak telah tercantum secara jelas sehingga tidak lagi ditemukan abiguitas yang bisa mengganggu terciptanya hubungan industrial yang harmonis.

Terdapat 2 norma utama dalam hubungan industrial yaitu :

1. Makro minimal.

Norma ini berarti bahwa aturan yang bersifat umum dan mengikat bagi seluruh perusahaan oleh sebab itu disebut makro. Aturan yang lebih rinci yang dibuat oleh perusahaan harus mengikuti aturan yang ada didalam regulasi ini an tidak boleh lebih buruk oleh sebab itu disebut minimal. Secara umum aturan makro minimal sering disebut sebagai regulasi ketenagakerjaan.

2. Mikro kondisional.

Norma ini berarti bahwa aturan bersifat rinci ditiap-tiap perusahaan oleh sebab itu disebut mikro. Aturannya disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan asalkan tidak lebih buruk dari aturan- aturan makro minimal, oleh sebab itu disebut kondisional. Aturan mikro kondisional sering disebut sebagai persyaratan kerja.

Aturan-aturan makro minimal atau regulasi ketenagakerjaan terdiri dari :

1. Segala bentuk undang-undang
2. Ratifikasi
3. Peraturan pemerintah
4. Keputusan presiden

5. Keputusan menteri atau surat edaran menteri

Segala putusan yang mengatur mengenai masalah ketenagakerjaan maka termasuk aturan makro minimal. Aturan-aturan ini umumnya sering dibuat secara tripartite yaitu melibatkan perwakilan para pengusaha, perwakilan pekerja dan serikat kerja serta perwakilan pemerintah. Dalam proses pembuatan aturan makro minimal atau regulasi ketenagakerjaan, pemerintahlah yang memiliki peran sentral dengan memerhatikan masukan serta saran-saran dari para pekerja dan para pengusaha.

Di Indonesia, aturan makro minimal yang berlaku saat ini adalah:

1. UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. UU No. 2 tahun 1004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
3. UU No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja
4. UU No. Tahun 1992 tentang Jamsostek
5. Ratifikasi atas konvensi ILO No. 29 tahun 1930 tentang kerja paksa atau kerja wajib yang diratifikasi dalam N.S. No. 26 tahun 1933 jo.N.S. No. 236
6. Retifikasi atas konvensi ILO No. 87 tahun 1948 tentang kebebasanberserikat dan perlindungan hak untuk berorganisasi yang diratifikasi dalam Keputusan Presiden NO. 18 tahun 1998

7. Retifikasi atas konvensi ILO No. 98 tahun 1949 tentang penerapan azas- azas hak untuk berorganisasi dan berunding bersama yang diratifikasi dalam undang-undang No. 18 tahun 1956.
8. Retifikasi atas konvensi ILO No. 100 tahun 1951 tentang pengupahan yang sama bagi pekerja laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan yang sama nilainya yang diratifikasi dalam Undang-undang No. 80 tahun 1957.
9. Retifikasi atas konvensi ILO No. 105 tahun 1967 tentang penghapusan kerja paksa yang diratifikasi dalam Undang-undang No. 19 tahun 1999.
10. Retifikasi atas konvensi ILO No. 111 tahun 1968 tentang diskriminasi pekerjaan dan jabatan yang diratifikasi dalam Undang-undang No. 21 tahun 1999.
11. Retifikasi atas konvensi ILO No. 138 tahun 1973 tentang usia minimum untuk dibolehkan bekerja yang diratifikasi dalam Undang-undang No. 20 tahun 1999.

Sedangkan aturan mikro kondisional adalah segala macam peraturan atau ketentuan yang memuat hak dan kewajiban serta mengatur tata tertib kerja yang belum tercantum didalam aturan makro kondisional. Dalam penyusunan

aturan mikro kondisional, pengusaha berperan sentral dengan pengawasan dari pemerintah. Dalam peraturan-peraturan tertentu pekerja dapat ikut terlibat dalam penyusunan aturan mikro kondisional ini.

Aturan mikro kondisional terdiri dari :

- a. Perjanjian kerja
- b. Peraturan perusahaan
- c. Perjanjian kerja bersama

Perjanjian kerja bersifat individual artinya dibuat hanya untuk pekerja tertentu saja, sedangkan peraturan perusahaan dan peraturan kerja bersama bersifat kolektif yang artinya dibuat untuk semua pekerja di perusahaan tersebut.

I. Pihak-pihak dalam Hubungan Industri

Diawal telah dijelaskan bahwa hubungan industrial melibatkan pihak pekerja dan pengusaha serta pemerintah sebagai regulator. Yang dimaksud dengan pekerja adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan dengan menerima upah atau imbalan lain. Pengusaha adalah orang perseorangan, perusahaan, badan hukum atau badan-badan lainnya yang memperkerjakan tenaga kerja dan member imbalan berupa upah atau imbalan lainnya. Sedangkan pemerintah adalah instansi yang berwenang

melakukan pengawasan ketenagakerjaan dalam hal ini adalah Departemen Ketenagakerjaan.

Diantara semua pihak itu bisa dibentuk sebuah lembaga kerjasama bipartit maupun tripartit. Lembaga kerjasama bipartit adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di suatu perusahaan yang melibatkan pekerja dan pengusaha. Sedangkan lembaga kerjasama tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah mengenai masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari pemerintah, organisasi pengusaha dan serikat kerja.

Setiap perusahaan yang memperkerjakan minimal 50 pekerja wajib memiliki lembaga kerjasama bipartit yang anggotanya ditunjuk secara demokratis dari perwakilan pekerja dan pengusaha. Sedangkan lembaga kerjasama tripartit beranggotakan perwakilan pengusaha, serikat kerja dan pemerintah yang berada ditingkat kabupaten (LKS Tripartit Kabupaten), tingkat provinsi (LKS Tripartit Provinsi) dan tingkat Nasional (LKS Tripartit Nasional). Jumlah anggota LKS Tripartit Nasional adalah 24 orang dengan komposisi 2:1:1 yaitu perwakilan pemerintah: perwakilan pengusaha: perwakilan pekerja. LKS Tripartit Nasional bertanggung jawab kepada presiden. Masa jabatan LKS

Tripartit Nasional adalah 3 tahun dan hanya boleh menduduki jabatan selama dua periode saja (6 tahun).

Di Indonesia perwakilan organisasi pengusaha terdiri dari dua organisasi yaitu: KADIN (Kamar Dagang dan Industri) dan Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia). Sedangkan untuk perwakilan pekerja diwakili oleh tiga konfederasi serikat kerja, yaitu:

1. Konfederasi Serikat Kerja Seluruh Indonesia (SPSI)
2. Konferensi Serikat Buruh Sejahtera Indonesia (SBSI)
3. Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI)

Masing-masing pihak yang terlibat dalam hubungan industri ini wajib mengembangkan hubungan kemitraan yang sejajar yang saling melengkapi dan membutuhkan satu sama lain. Dengan begitu kondisi industrial peace sebagai tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan hubungan industrial yang baik bisa tercipta. Kesejahteraan tidak hanya dinikmati oleh salah satu pihak saja, tetapi dinikmati oleh semua pihak yang terlibat.

BAB 6

MOTIVASI

Motivasi sering, diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya.

A. Motivasi Individu

Motivasi menurut Hedjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan demikian motif yang ada pada individu perlu dirangsang, didorong/dimotivisir, agar individu tersebut dengan motif yang ada pada dirinya dapat, melakukan tindakan atau kerja yang positif, sehingga motifnya terpenuhi dan kebutuhan organisasi perusahaan juga terpenuhi.

Berbicara tentang motivasi kerja individu terdapat 3 hal pokok pertanyaan yang diajukan yaitu :

- apa yang menjadi penggerak atau sumber tingkah laku seseorang itu?
- apa yang mengarahkan atau mengatur tingkah laku seseorang itu?
- bagaimana tingkah laku itu dipertahankan.

Untuk memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut salah satu teori yang dapat dibahas adalah “teori keputusan” atau “*Content Theory*”.

Teori akan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan: kebutuhan apa yang diinginkan seseorang untuk diptiaskan dan kebutuhan apa yang mendorong mereka untuk bertindak. Teori keputusan ini menyatakan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri, yang menyebabkan pada dirinya terdorong dan dimotivasi serta mereka bertindak dan bertingkah laku untuk memenuhinya.

Membahas teori keputusan ini akan banyak menguraikan teori-teori Maslow, Mc Gregor, Herzberg, serta nama-nama lainnya. Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut :

- 1) Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang herlangsung bersama-sama.
- 2) Motif dapat berubah-ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya.
- 3) Motif berbeda antar individu, hal ini berarti motif sebagai kekuatan atau dorongan seseorang melakukan tindakan atau bertingkah laku, maka akan dapat berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.
- 4) Motif individu bersifat kompleks, artinya pada diri individu akan didapati beberapa atau banyak motif diri untuk melakukau tindakan. Dari motif yang banyak tersebut akan saling herinteraksi pada diri individu, sehingga akan nampak adanya motif yang kompleks pada diri seseorang.

Macam-macam Motif Individu dapat dibedakan sebagai berikut :

1). Murray :

- a. Membedakan motif kedalam 2 macam yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif individu yang bersifat bawaan (biologis) atau merupakan motif dasar yang ada pada diri individu

dan berhubungan dengan kebutuhan jasmani untuk kelangsungan hidupnya.

- b. Sedang motif sekunder adalah merupakan motif yang timbul karena pengaruh lingkungan eksternal artinya motif yang muncul karena adanya interaksi dengan lingkungannya.

1) Keypers:

Membedakan motif menjadi: motif biologik, motif sosiologik dan motif teologik. Motif biologik adalah merupakan motif yang berhubungan dengan kebutuhan untuk kelangsungan hidup seseorang sebagai organisme. Sedang motif sosiologik adalah motif untuk mengadakan hubungan atau kebutuhan yang berkaitan keinginan berinteraksi dengan individu lainnya, dan motif teologik adalah motif yang mendorong individu untuk mengadakan hubungan dengan “Sang Pencipta” atau Tuhan.

Dari perbedaan tersebut kiranya dapat dirumuskan lebih sederhana bahwa motif individu akan terdiri dari motif yang berkaitan dengan kepentingan dasar untuk hidup dan kelangsungannya, motif untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan sesamanya dan motif untuk berbuat dan bertindak dalam rangka pengabdian semata-mata

mewujudkan syukur dan taqwanya kepada “sang pencipta” yaitu Allah SWT.

B. Teori Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow untuk memutuskan tindakan atau perilaku seseorang terdapat pada hirarki kebutuhan dengan 3 macam asumsi dasar teorinya, yaitu :

1. Manusia merupakan makhluk yang selalu membutuhkan sesuatu yaitu keinginan untuk memuaskan berbagai tujuan. Kebutuhan yang tidak terpenuhi akan mempengaruhi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivasi untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya.
2. Kebutuhan seseorang diatur secara bertingkat dan atau berurutan dari yang paling dasar sampai yang paling tinggi.
3. Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling bawah ke tingkat berikutnya setelah kebutuhan tingkat yang paling bawah terpenuhi secara maksimal

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan seseorang yang paling utama, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup dan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan tempat

tinggal. Selama kebutuhan ini belum terpenuhi, maka mereka akan terdorong bekerja keras untuk memenuhinya.

Kebutuhan rasa aman akan menjadi pendorong berikutnya manakala kebutuhan fisiologis telah terpenuhi. Kebutuhan rasa aman ini adalah kebutuhan berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial, artinya mereka memerlukan rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan. Bagi seseorang yang kehilangan pekerjaan akan menanggung rasa aman ekonomi (penghasilan) dan rasa aman sosial (pengangguran). Setelah kebutuhan rasa aman tercapai, maka individu membutuhkan komunikasi dan interaksi kelompok dengan pergaulan yang menyenangkan dan terciptanya rasa kerja sama yang baik. dengan demikian akan rasa hormat menghormati dan rasa kasih sayang antar individu dapat tercipta.

Kebutuhan penghargaan, yaitu keinginan dan kebutuhan seseorang untuk mendapat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapainya. Mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun pekerjaan tersebut dirasa sulit, berat maupun penuh resiko, semata-mata hendak memperoleh penghargaan dari pimpinannya.

Kebutuhan aktualisasi diri, maksudnya adalah kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan lebih,

keinginan maju maupun keinginan menjadi orang “ter”. Kebutuhan ini merupakan tingkatan terakhir dari hirarki kebutuhan, dan memang kebutuhan ini menjadi pendorong yang kuat bagi mereka yang bekerja telah “mapan” dalam arti semua kebutuhan yang lainnya sudah terpenuhi. Melihat berbagai kebutuhan yang menjadi tujuan setiap individu, maka seorang pemimpin organisasi perusahaan harus berusaha mencari dan memenuhi kebutuhan tersebut untuk dapat memacu mereka bekerja secara baik dan maksimal.

Program-program yang dapat dilaksanakan misalnya: pemberian upah dan kesejahteraan material, adanya aturan pensiun (tunjangan hari tua), asuransi kesehatan/kecelakaan, pembentukan- pembentukan kelompok kerja, pertemuan-pertemuan informal, pujian-pujian dan penghargaan-penghargaan maupun program-program peningkatan pengetahuan/keterampilan dan lain sebagainya.

Kesemuanya ini usaha dari kepemimpinan untuk mendorong seseorang melakukan tindakan atau pekerjaan agar dapat terpenuhi segala tingkatan kebutuhannya, dengan pengharapan para bawahan akan bekerja secara baik dan berprestasi.

C. Teori X Dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y.

Penelitian yang dilakukan pada manajer-manajer “tradisional”, maka diperoleh hasil bahwa mereka para manajer tradisional bekerja berdasarkan kerangka konsep yang merupakan titik ekstrim negatif dengan kata lain mereka menggunakan teori x. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- 1) pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.
- 2) mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan
- 3) mereka lebih senang menghindari tanggungjawab
- 4) mereka tidak mempunyai ambisi
- 5) mereka mempunyai sifat pasif

Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan :

- 1) Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- 2) Mereka perlu diperintah dan diancam.
- 3) Mereka perlu diawasi secara ketat.
- 4) Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk
- 5) dapat melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya.

Pada sisi lain Gregor mencoba meneliti lebih lanjut pada para manajer modern, yang diperoleh gambaran bahwa mereka sudah melakukan pendekatan yang lain yang lebih positif yang merupakan kebalikan dari pendekatan dengan teori x, yaitu mereka menggunakan teori y. Menurut teori v maka para manajer memandang para bawahannya memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut :

- 1) Mereka akan menghindari adanya “time clocks”.
- 2) Menghindari adanya peraturan dan pengawasan yang ketat.
- 3) Mereka bekerja berdasarkan sasaran (manajemen objective)
- 4) Pengambilan keputusan secara demokratis.

- 5) Dalam bekerja dengan bawahan mengutamakan partisipasi.
- 6) Mereka melakukan usaha penyusunan “*job enrichment*” yang jelas.

D. Teori Dua Faktor Herzberg

Telah dua ahli yang membahas dari hasil studinya tentang permasalahan “motivasi” yaitu Maslow dan Gregor, maka dalam membicarakan tentang motivasi perlu juga membahas teori 2 faktor Herzberg. Teori mengemukakan bahwa didalam. setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah “Maintenance Factors” dan “Motivator Factors”.

Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor- faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangkan pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangkan pekerjaan. Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu *Hygiene* Factor. Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha Pemeliharaan hidup individu.

Faktor hygiene ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut seperti: adanya gaji yang

layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja dan adanya tunjangan tambahan, hubungan antar pribadi dan lain sebagainya.

Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 10 faktor pemeliharaan (*hygiene*) yaitu :

1. Kebijakan dan administrasi.
2. Supervisi teknis.
3. Hubungan pribadi dengan supervisor.
4. Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
5. Hubungan pribadi dengan bawahan.
6. Gaji.
7. Keamanan kerja.
8. Kehidupan pribadi.
9. Kondisi kerja.
10. Status.

Menurut teori Herzberg ini pula, dinyatakan bahwa faktor-faktor *hygiene* tersebut merupakan faktor-faktor yang sangat vital dan harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dimotivisir.

Dengan adanya faktor-faktor tersebut dipenuhi, maka akan didarat situasi yang menyenangkan maupun dapat memberikan kepuasan pada setiap individu yang bekerja. Dari rasa puas dan senang tersebut, maka individu

akan mudah dimotivasi. Motivator factors adalah factor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivikasi seseorang (individu).

Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivikasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Hasil yang membahagiakan
2. Penghargaan
3. Kemajuan
4. Pekerjaan itu sendiri
5. Kemungkinan berkembang
6. Tanggung jawab

Secara garis. besar menurut teori I Herzberg ini, faktor yang benar benar dapat memotivikasi seseorang adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

E. Teori Prestasi (*Achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi

merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai ketrampilan/keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi.

Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

- a. Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang berisiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang berisiko rendah atau tanpa resiko, yang dapat mengakibatkan pekerjaan tersebut

diklasifikasikan tidak/kurang berprestasi, baik berhasil maupun gagal melaksanakannya.

- b. Pekerja yang berprestasi tinggi menyukai informasi sebagai umpan balik, karena selalu terdorong untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatannya dalam bekerja. Dengan demikian peluangnya untuk meningkatkan prestasi kerja akan lebih besar.
- c. Kelemahan yang dapat merugikan adalah pekerja yang berprestasi lebih menyukai bekerja mandiri, sehingga kurang positif sebagai manajer. Kemandirian itu dimaksudkan untuk menunjukkan prestasinya. mungkin lebih baik dari pekerja yang lain.

F. Teori Penguatan (*Reinforcement*)

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut “Hukum Ganjaran *Law of effect*”. Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan. Demikian pula sebaliknya suatu tingkah laku yang tidak

mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan, karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari. Berdasarkan uraian di atas jelas bahwa penguatan (*reinforcement*) pada dasarnya berarti pengulangan kegiatan karena mendapat ganjaran. Ganjaran selain berbentuk material, dapat pula yang bersifat non material.

Ganjaran berarti juga pemberian insentif. Oleh karena itu teori ini sering disebut “teori insentif.” Di samping itu teori ini bersumber juga dari teori tingkah laku berdasarkan hubungan antara Perangsang dan Respons (Stimulus-Respons atau S-R Bond). Suatu perangsang yang diiringi dengan suatu persyaratan, cenderung untuk diiringi dengan respon yang tetap. Dengan kata lain suatu perangsang yang dikondisikan sebagai suatu persyaratan, akan mendapat respons yang sama atau respons yang diulang, sehingga sering terjadi meskipun perangsangnya tidak ada tetapi persyaratannya dimunculkan, maka respons yang sama akan dilakukan. Sehubungan dengan itu teori ini disebut juga teori “operasional bersyarat.”

Contoh sederhana dari kegiatan ini terlihat pada hewan seperti lumbalumba, yang mendapat insentif ikan kecil untuk dimakan, setiap kali berhasil melompati lingkaran api di atas kolamnya. Demikian juga dari percobaan Pavlov dengan seekor anjing yang dibedah kantong kelenjar air

liurnya. Setiap kali diberi makan dibuat kondisi bersyarat dengan menghidupkan lampu merah, dan air liurnya keluar.

Setelah berulang kali dilakukan, air liurnya tetap keluar jika lampu merah dinyalakan, meskipun tanpa diberi makanan. Implementasi teori ini di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan mengharuskan para manajer mampu mengatur cara pemberian insentif dalam memotivasi para pekerja, agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Dengan kata lain insentif yang diberikan harus diupayakan mampu mewujudkan penguatan bagi kegiatan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Untuk itu insentif sebagai perangsang, agar menghasilkan respons pelaksanaan pekerjaan yang diulang atau bersifat penguatan, harus diberikan dengan persyaratan operasional antara lain berupa persyaratan kreativitas, produktivitas, prestasi dan lain-lain.

G. Teori Harapan (*Expectancy*)

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan: “terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan.” Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk

melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut “usaha.”

Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu. Usaha yang dapat dilakukan pekerja sebagai individu dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, yang diwujudkan berupa keterampilan/keahlian dalam bekerja.

Berdasarkan jenis dan kualitas keterampilan/keahlian dalam bekerja akan diperoleh hasil, yang jika sesuai dengan harapan akan dirasakan sebagai ganjaran yang memberikan rasa kepuasan. Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan dapat dilakukan sebagai berikut:

- 1) Manajer perlu membantu para pekerja memahami tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.
- 2) Berdasarkan pengertian itu, manajer perlu membantu para pekerja agar memiliki harapan yang realistis, yang tidak Berlebih-lebihan. Harapannya tidak melampaui usaha yang dapat dilakukannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

3) Manajer perlu membantu para pekerja dalam meningkatkan keterampilan/keahliannya dalam bekerja, yang dapat meningkatkan harapannya, dan akan meningkatkan pula usahanya melalui pelaksanaan pekerjaan yang semakin efektif dan efisien. Pada halaman berikut ini diketengahkan diagram Teori Harapan, untuk memperjelas maksud uraian-uraian di atas.

H. Teori Tujuan sebagai Motivasi

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari Rencana Strategik dan Rencana Operasional organisasi/perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat obyektif. Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya.

Dalam keadaan seperti itu tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja, yang mendorong para pekerja memilih alternative cara bekerja yang terbaik atau

yang paling efektif dan efisien. Implementasi dari teori ini dilingkungan suatu perusahaan dapat diwujudkan sebagai berikut :

- 1) Tujuan unit kerja atau tujuan organisasi/perusahaan merupakan fokus utama dalam bekerja. Oleh karena itu para manajer perlu memiliki kemampuan merumuskannya secara jelas dan terinci, agar mudah dipahami pekerja. Untuk itu para manajer perlu membantu pekerja jika mengalami kesulitan memahami dan menyesuaikan diri dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Tujuan perusahaan menentukan lingkaran intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencarinya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.
- 3) Tujuan yang sulit menimbulkan kegigihan dan ketekunan dalam usaha mencapainya, melebihi dari tujuan yang mudah mencapainya. Untuk itu para manajer perlu menghargai para pekerja yang berhasil mewujudkan tujuan unit kerja atau perusahaan yang sulit mencapainya.

I. Jenis Dan Bentuk Motivasi

Motivasi yang diberikan pada individu dapat terbagi menjadi 2 jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

- 1) Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melakukan sesuatu pekerjaan seperti yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan “hadiah”. Dari pengertian tersebut, maka jikalau seorang pemimpin mencoba merangsang dan mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu tugas pekerjaan dengan baik, kiranya diperlukan perangsang berupa penghargaan atau incentive dan bentuk lain baik bersifat material maupun imaterial.
- 2) Motivasi negatif merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai dengan yang kita harapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan keketiasaan, artinya bahwa agar bawahan mau dan melaksanakan pekerjaan dengan baik, seorang pemimpin menggunakan kedudukan dan kekuasaannya untuk “menakuti” bawahan, sehingga dengan kekuatan ketakutan tersebut akan dapat mendorong bawahan melaksanakan pekerjaannya. Kekuatan menakuti tersebut misalnya, sebuah

ancaman dari pemimpin yang niyatakan bahwa tidak melaksanakan pekeljaan dengan baik maka mereka akan dapat kehilangan uang incentive atau akan dipindah- tugaskan dan lain sebagainya. Bawahan yang merasa memperoleh ancaman tersebut dengan sendirinya dalam rangka mempertahankan kebutuhan hidup dan alau kedudukannya, maka akan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugasnya sestiai dengan kehendak pemimpinnya.

Dari tinjauan bentuk-bentuk motivasi, maka bentuk motivasi yang positif dapat berupa :

- a. Penghargaan atas pekeijaan yang baik
- b. Pengarahan, pernbinan dan pengendalian dari atasan yang “sehat” atau “menyenangkan”
- c. Diberikannya pola kerja yang terarah dan efektif bagi bawahan untuk melaksakan pekerjaan
- d. Pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahannya sebagai seorang individu
- e. Adanya informasi dan komnnikasi yang lancar baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maupun antar sesama bawahan
- f. Penciptaan suasana persaingan yang “sehat” dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan

- g. Pemberian kompensasi dan incentive baik berupa uang maupun barang dengan pendekatan kelayakan dan keadilan
- h. Dan lain sebagainya

Sedang motivasi yang negatif misalnya:

- a. adanya peraturan yang ketat,
- b. pengawasan yang ketat,
- c. adanya ancaman keamanan baik terhadap aspek ekonomis maupun sosial kepada bawahan,
- d. kebijakan yang otoriter dan “kaku”
- e. dan lain sebagainya.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi motivasi bagi manusia termasuk pekerja adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- b. Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat suatu motivasi, akan memperlemah motivasi yang lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.

- c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.
 - a. Dengan kata lain setiap orang hanya akan memilih dan berusaha untuk mencapai tujuan, yang motivasinya tinggi dan bukan mewujudkan tujuan yang lemah motivasinya.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, secara sederhana dapat dibedakan dua bentuk motivasi kerja. Kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut :

1). Motivasi Intrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk

mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2). Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain. Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi seperti tersebut di atas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi/perusahaan. Bagi para manajer yang penting

adalah cara memberikan makna semua teori yang telah diuraikan di atas, agar dapat dipergunakan secara operasional/praktis dalam memotivasi para bawahannya. Di antaranya adalah dalam bentuk pemberian ganjaran yang cenderung paling banyak dipergunakan.

Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidaknya terdapat 3 tanggung jawab utama seorang manajer. Ketiga tanggung jawab itu adalah:

a. Merumuskan batasan pelaksanaan pekerjaan bawahannya.

Dalam rumusan tersebut harus jelas jenis/jumlah (kuantitatif) dan bobot (kualitatif) tugas-tugas yang menjadi wewenang dan tanggung jawab setiap bawahannya.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pelaksanaan pekerjaannya, agar bagi pekerja yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak menjadi hambatan untuk melaksanakannya secara maksimal.

c. Memilih dan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong atau memotivasi pelaksanaan pekerjaan para bawahannya.

Ketiga tanggung jawab dapat digambarkan sebagai berikut: Setiap manajer harus mampu merumuskan

batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkan dari para pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing. Deskripsi itu harus diorientasikan pada pelaksanaan pekerjaan yang efektif secara berkelanjutan untuk semua pekerja. Deskripsi volume dan beban kerja secara individual, itu, sumbernya dapat diperoleh dari Deskripsi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis Pekerjaan/Jabatan dan dari Standar Pekerjaan sebagai Tolak Ukur datum Penilaian Karya. Di dalam kedua sumber tersebut selalu terdapat tiga elemen berupa Rumusan Tujuan Pekerjaan/Jabatan.

Cara mengukur/menilai pelaksanaan pekerjaan dan Beban tugas (kuantitatif dan kualitatif) suatu pekerjaan/jabatan. Untuk kepentingan memberikan motivasi, tujuan pekerjaan hanya dapat dimanfaatkan jika jelas kaitannya dengan keuntungan yang hendak di capai, pelanggan/konsumen yang menjadi obyek pemasaran, bidang bisnis yang dilaksanakan, pertumbuhan bidang bisnis yang diprediksi, kondisi pekerja, manajemen yang dijalankan dan kondisi masyarakat serta bangsa dan Negara yang dihadapi.

Semua komponen itu merupakan kerangka dasar yang mempengaruhi bisnis yang berorientasi pada tujuan. Perumusan tujuan harus bersifat operasional, agar dapat

membedakan pekerja yang sukses/berhasil atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan, sebelum dan sesudah mendapat motivasi tertentu. Dengan tugas, terutama berupa tugas-tugas regular. Kondisi itu dapat berarti sebaliknya bahwa motivasi akan datang diberikan apabila tugas-tugas para pekerja terarah pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Dengan kata lain perumusan tujuan pekerjaan yang memenuhi syarat- syarat seperti disebutkan diatas, akan mampu memotivasi pekerja dalam meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

5. Fasilitas Pelaksanaan Pekerjaan

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut, yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam mengeliminasi hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pekerjaan. Di samping itu fasilitas juga berarti tersedianya pekerja yang berkualitas, yang tergantung pada kemampuan melakukan seleksi pada waktu penerimaan pekerja.

Ketiga aspek sebagai fasilitas kerja tersebut di atas secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Menghindari dan mencegah atau mengeliminir hambatan-hambatan.

Beberapa hambatan pelaksanaan pekerjaan yang harus dieliminasi oleh manajer sebagai fasilitas kerja antara lain berupa ketidakmampuan memelihara peralatan secara layak, menunda-nunda memberikan pembiayaan untuk melaksanakan pekerjaan, desain ruangan/tempat kerja yang buruk sehingga mengganggu pelaksanaan pekerjaan, dan penggunaan metode kerja yang tidak efisien. Dengan mencegah perilaku tersebut akan dapat diciptakan lingkungan/kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sehubungan dengan itu berarti motivasi kerja akan menurun atau mengalami kemunduran secara meyakinkan, apabila para manajer tidak menaruh perhatian secara sungguh-sungguh terhadap fasilitas kerja, baik yang bersifat non material maupun material sehagaimana disebutkan di atas.

b. Peralatan dan sumber-sumber kerja yang adekuat.

Dalam kenyataannya aspek ini menunjukkan bahwa motivasi kerja akan menurun/mundur apabila manajer

huruk dalam menyediakan dan memberikan sumber finansial, material dan dalam mengatasi kekurangan SDM, untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara tepat, baik dan benar (efektif dan efisien).

c. Ketelitian dalam seleksi pekerja.

Aspek ini sangat esensial dalam memotivasi pekerja, karena efisiensi dan efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas para pekerja. Pekerja yang berkualitas sangat tergantung pada ketelitian dalam melakukan seleksi penerimaan tenaga kerja. Dengan kata lain prosedur pengaturan staf yang buruk (misalnya menerima dan menempatkan pekerja yang rendah kemampuan teknisnya), secara pasti akan rendah pula motivasi kerjanya.

6. Mendorong Pelaksanaan Pekerjaan

Tanggung jawab berikutnya bagi seorang manajer adalah memberikan dorongan (motivasi) kerja bagi para pekerja di lingkungan unit kerja masing-masing. Sehubungan dengan itu motivasi yang dominan dipergunakan adalah dengan memberikan ganjaran (ekstrinsik). Dalam kenyataannya para manajer pada umumnya mengetahui bahwa pemberian ganjaran khususnya dalam bentuk insentif, kurang berfungsi sebagai

motivasi untuk jangka waktu lama/panjang. Akan tetapi karena cara tersebutlah yang paling mudah dilakukan, maka akan dibahas tersendiri dalam uraian- uraian berikut ini.

J. Ganjaran Sebagai Motivasi

Pemberian ganjaran merupakan salah satu bentuk dari kompensasi tidak langsung, yang banyak jenisnya. Ganjaran yang diberikan dalam bentuk uang, terutama berupa insentif, pada dasarnya merupakan tambahan penghasilan di luar upah/gaji dasar bulanan atau mingguan. Oleh karena itu nilainya sangat penting bagi para pekerja, karena akan berpengaruh langsung bagi peningkatan kesejahteraan atau perbaikan kondisi sosial ekonomisnya. Ganjaran berupa uang atau barang yang disebut insentif biasanya diberikan pada pekerja secara individual, di antaranya berbentuk komisi penjualan, pemberian bonus dan lain-lain.

Ganjaran seperti itu hanya akan efektif sebagai motivasi, apabila layak/wajar dilihat dari prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu pengaruhnya dalam memotivasi menjadi sangat kecil, bila mana sekedar dihubungkan dengan pekerjaan rutin sehari- hari, yang biasanya telah dan tetap dikerjakan meskipun tidak diberi

insentif (ganjaran). Pemberian ganjaran pada pekerjaan rutin, justru berakibat kurang menguntungkan, karena dapat berakibat pekerja memiliki ketergantungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang cenderung diahaikan jika tidak diberikan insentif.

Namun harus diakui bahwa sistem pemberian ganjaran yang disebut insentif, akan mampu mengurangi pekerja yang keluar (berhenti) dan mampu pula meningkatkan loyalitas dan dedikasi para pekerja pada organisasi/perusahaan. Ganjaran yang efektif sebagai motivasi kerja, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Ganjaran berharga bagi pekerja.
- 2) Ganjaran diberikan dalam jumlah yang memadai.
- 3) Ganjaran diberikan pada waktu yang tepat.
- 4) Ganjaran diberikan dalam berbagai jenis yang disukai.
- 5) Ganjaran harus diberikan secara adil/wajar dan fair.

Kelima persyaratan ganjaran yang efektif dalam memotivasi para pekerja tersebut di atas, akan dijelaskan dalam 3 kelompok sebagai berikut

a. Ganjaran yang Berharga dan Memadai

Dalam memberikan ganjaran, seorang manajer harus mampu memilih bentuk atau jenisnya yang berguna atau berharga bagi para pekerja.

Dengan kata lain ganjaran yang diherikan secara pribadi harus dirasakan sebagai sesuatu yang berharga bagi para pekerja yang tidak sama kebutuhannya. Ganjaran yang berharga itu mungkin saja bukan berbentuk finansial atau material. Pekerja tingkat bawah pada umumnya berpendapat bahwa ganjaran yang berharga, apabila diberikan dalam bentuk uang atau barang. Sedang para pekerja tingkat atas, ganjaran yang berharga mungkin saja berupa sebuah ruangan kerja yang bonafied.

Ganjaran yang memadai adalah sesuatu yang mampu memotivasi agar pekerja secara terus menerus bekerja sebaik mungkin. Sesuatu itu dilihat oleh para pekerja sebagai syarat untuk memperoleh ganjaran tersebut. Persoalannya bagi seorang manajer adalah kesulitan dalam menentukan besarnya (jumlah) ganjaran yang dianggap cukup atau memadai. Salah satu bentuknya adalah ganjaran pada prestasi (produktivitas), dengan menetapkan sejumlah insentif bagi yang berprestasi atau produktivitasnya melampaui target tugas pokoknya.

Untuk itu dalam menetapkan jumlahnya, pada umumnya disepakati adanya perbedaan persentase insentif antara jabatan secara vertikal. Di samping itu pada umumnya para manajer juga sependapat, untuk memberikan ganjaran dengan sekurangkurangnya membedakan antara pekerja yang baik (mencapai target) dengan yang buruk (tidak mencapai target) dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Ganjaran yang Tepat Waktu dan yang Disukai

Ketepatan waktu sangat fundamental dalam sistem ganjaran untuk memotivasi pelaksanaan pekerjaan. Ketepatan waktu akan berpengaruh dan menentukan tingkat efektivitas, dalam memotivasi pekerja. Ganjaran yang tidak tepat waktunya akan kehilangan atau berkurang energinya dalam memotivasi para pekerja, yang berarti tidak boleh ditunda-tunda memberikannya.

Di samping itu ganjaran juga sebaiknya tidak diberikan sebelum waktunya. Waktu yang tepat sangat tergantung pada kemampuan melaksanakan pekerjaan secara prima dan hasil terbaik yang dapat dicapai seorang pekerja. Di antaranya berupa pemberian insentif yang tidak efektif dalam memotivasi jika diberikan bersamaan dengan pembayaran upah/gaji. Insentif akan lebih tepat waktunya dan mampu memotivasi setelah beberapa lama dari pembayaran gaji/upah tetap. Waktunya akan lebih tepat bila diberikan setelah pekerja melaksanakan tugas-tugasnya, dan bukan sebelum dilaksanakan.

Demikian juga jika ganjaran akan diberikan berupa promosi ke jenjang jabatan yang lebih tinggi atau pemberian surat penghargaan. Waktu yang tepat

memberikan ganjaran tersebut agar memotivasi dalam bekerja adalah pada saat pekerja berhasil memenuhi persyaratan untuk memperolehnya. Dengan memenuhi ketepatan waktu berarti ganjaran akan berfungsi sebagai motivasi yang potensial, untuk terus melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Kondisi pemberian ganjaran seperti disebutkan di atas berarti juga seorang manajer harus mampu menilai jenis ganjaran apa yang paling disenangi para pekerja secara individual. Di antara para pekerja mungkin saja promosi tidak terlalu disukainya, karena bukan merupakan jabatan yang ideal baginya. Pekerja tersebut mungkin lebih menyukai pemindahan horizontal pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. dengan karier masa depan yang ideal untuk jangka panjang di bidangnya.

c. Ganjaran yang Adil dan Fair

Ganjaran ini berhubungan dengan rasa kepuasan, baik dalam perbandingan antara jumlahnya yang diharapkan sehingga dirasakan wajar atau adil, maupun jika dibandingkan antara pekerja yang menerima ganjaran dari pelaksanaan pekerjaan atau hasilnya yang cenderung memiliki kesamaan, sehingga dirasakan fair. Beberapa aspek yang berpengaruh pada

dirasakannya ganjaran sebagai sesuatu yang adil dan fair, berkaitan dengan aspek perasaan sebagai seseorang yang berhak menerimanya atau tidak. Misalnya seseorang yang dipromosikan karena hujung keluaroa, akan dirasakan tidak adil dan tidak fair oleh para pekerja yang merasakan dirinya lebih memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi tersebut. Aspek lain berhubung kepuasan yang tidak bernilai ekonomis. Misalnya kepuasan instrinsik karcna ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa motivasi bagi para pekerja, tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan desain pekerjaan yang harus dilaksanakannya. Dengan desain pekerjaan yang baik, para pekerja dapat mengelahui apa yang diharapkan organisasi/perusahaan dari para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Pada gilirannya dengan pengetahuan dan pengertian tentang pekerjaannya sesuai harapan organ isasi/perusahaan, maka terbuka peluang untuk dapat melaksanakannya secara baik, dan hahkan akan terdorong untuk melampaui harapan tersebut, yang hanya mungkin terjadi jika diiringi

pemberian ganjaran yang memenuhi persyaratan seperti tersebut di atas.

K. Hubungan Desain Pekerjaan Dengan Motivasi

Di lingkungan suatu perusahaan diperlukan kegiatan manajemen sebagai upaya mendayagunakan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuannya. Untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar berlangsung efektif terdapat 3 aspek penting yang besar pengaruhnya, karena ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Ketiga aspek itu terdiri dari kemampuan memanfaatkan informasi, kemampuan mempergunakan kekuasaan (kewenangan) dan kemampuan memberikan ganjaran dalam mendorong agar SDM sebagai tenaga kerja melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

Berkenaan dengan ketiga aspek tersebut segera dapat terlihat dua kemungkinan pelaksanaan manajemen SDM. Gejala pertama menunjukkan manajemen tradisional, yang terjadi apabila ketiga aspek tersebut terpusat pada manajer tertinggi (top manager), yang pelaksanaannya terpusat pada kontrol sebagai unsur manajemen. Gejala yang kedua menunjukkan manajemen partisipatif, yang terjadi apabila ketiga aspek tersebut

didelegasikan (dilimpahkan) pelaksanaannya pada bawahan (mengikutsertakan pekerja bawahan sebagai pelaksana).

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, maka semakin diperlukan kemampuan inovatif dari para pekerja sebagai usaha meningkatkan produktivitas, yang berarti mengharuskan dipergunakannya manajemen partisipatif. Kondisi itu sejalan juga dengan perkembangan yang mengarah pada ekonomi global, sehingga setiap sektor ekonomi memiliki saling ketergantungan, yang semakin mengharuskan perusahaan/organisasi mempraktekkan strategi pengikutsertaan pekerja secara maksimal.

Untuk mewujudkan partisipasi pekerja yang efektif dan efisien, sangat diperlukan usaha mendesain atau mendesain ulang pekerjaan yang harus dilaksanakan di lingkungan organisasi/perusahaan, terutama yang berhubungan langsung dengan pencapaian tujuannya. Desain pekerjaan penting artinya karena:

- a. Memberikan batas-batas tentang kegiatan yang harus dan tidak perlu dilakukan dalam melaksanakan pekerjaan, karena tidak ada organisasi/perusahaan yang bekerja tanpa batas.

- b. Memberikan nilai-nilai yang dapat meyakinkan pekerja tentang perlunya berpartisipasi dalam bekerja untuk mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan yang kompetitif.
- c. Memberikan petunjuk mengenai apa yang sedang dikerjakan oleh organisasi/perusahaan sekarang, sehingga memudahkan para pekerja dalam memilih partisipasi yang akan dilaksanakannya.

Berdasarkan ketiga alasan tersebut berarti desain pekerjaan berguna bagi pekerja untuk memahami tugas-tugasnya yang dapat memberikan motivasi untuk melaksanakannya secara efektif dan efisien.

1. Desain Pekerjaan Tim (*Team*)

Banyak pekerjaan yang harus dikerjakan oleh tim kerja agar berlangsung secara efektif. Pekerjaan itu memerlukan kerja sama antar sejumlah pekerja sebagai sebuah tim, karena saling mempengaruhi satu dengan yang lain, meskipun dilaksanakan secara terpisah.

Untuk itu perlu dipcrjelas lebih dahulu pengertian tim (*team*) di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, agar dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam upaya mencapai tujuan bisnisnya. Sebuah tim kerja memiliki salah satu karakteristik sebagai berikut:

- a. Wujudnya nyata (real) dari kebersamaan sebagai satu kesatuan utuh dan memiliki identitas sistem sosial yang kompak. Anggota tim jumlahnya biasanya kecil dan bersifat temporer (sewaktu-waktu) karena dibentuk untuk suatu keperluan tertentu.
- b. Anggotanya mengerjakan pekerjaan tim berupa pekerjaan khusus, untuk menghasilkan sesuatu yang berhubungan dengan produk (barang atau jasa) yang diproduksi oleh organisasi/perusahaan. Di samping produk berupa barang atau jasa (pelayanan), tim juga dapat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan pengambilan keputusan mengenai suatu masalah penting bagi organisasi/perusahaan. Keputusan tim yang diterima dan dilaksanakan, harus dapat dinilai (diukur) hasilnya setelah dilaksanakan.
- c. Menyelenggarakan manajemen tim sendiri sebagai pelimpahan manajemen organisasi/perusahaan. Oleh karena itu setiap anggotanya memiliki kewenangan mengelola tugas-tugas tim, tanpa ikatan dengan unit-unit kerja yang ada. Pelaksanaan pekerjaan berlangsung melalui proses hubungan kerja antara personil, tidak dikerjakan sendiri-sendiri.

Tim yang memiliki karakteristik seperti tersebut di atas, di sebut dengan berbagai nama, seperti "kelompok

kerja (pokja)" atau "satuan tugas (satgas)" atau "Tim Kerja" atau "Komite Pembuat Keputusan." Di belakang sebutan itu boleh saja dicantumkan perkataan otonom, misalnya menjadi "Pokja Otonom," atau perkataan manajemen sendiri, misalnya disebut "Tim Kerja Dengan Manajemen Sendiri," atau perkataan temporer sehingga disebut "Satuan Tugas Temporer."

Meskipun tim berwenang melakukan manajemen sendiri, namun tetap merupakan bagian dari sistem sosial yang besar berupa organisasi/perusahaan. Dengan kata lain harus tetap bekerja sesuai dengan kebijaksanaan pokok pucuk pimpinan (Top Manager).

Dalam kenyataannya untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien, setiap anggota tim harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Seseorang yang selalu memiliki idea (gagasan) bisnis.
- b. Seseorang yang memiliki sifat bersedia dan suka membantu tanpa diminta dalam melaksanakan pekerjaan tim.
- c. Seseorang yang memiliki sifat keterbukaan, dalam arti mampu menerima saran-saran atau pendapat orang lain.

- d. Seseorang yang mampu mempertimbangkan kebutuhan, motivasi dan keterampilan anggota tim, jika meminta bantuan atau dalam memberikan advis. Dengan kemampuan seperti itu akan terhindar dari sikap memaktiakan sesuatu di luar kemampuan anggota timnya.
- e. Seseorang yang memiliki kemampuan bekerjasama dalam memecahkan masalah.
- f. Seseorang yang mampu menghargai, menerima dan mempertimhangkar pendapat dan gagasan orang lain.

Selanjutnya dalam membentuk sebuah tim, perlu disadari bahwa tidak semua pekerjaan memerlukan tim dalam melaksanakannya. Untuk itu sebelum membentuk sebuah tim, sebaiknya dipertrimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Tim hanya wajar dan tepat dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang memerlukan sejumlah pekerja, agar berlangsung lebih efektif dan efisien daripada dikerjakan secara perseorangan.
- b. Tim hanya dibentuk untuk menghasilkan sesuatu yang menunjang, pencapaian tujuan bisnis organisasi/perusahaan.

- c. Tim hanya dibentuk untuk melaksanakan pekerjaan yang hasilnya dapat diukur/dinilai dalam hubungannya dengan tujuan organisasi/perusahaan.
- d. Tim dapat dibentuk jika dapat dilakukan pelatihan tertentu secara cepat agar anggotanya memenuhi persyaratan spesialisasi atau persyaratan tertentu secara fleksibel, yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan pada tim.
- e. Tim dapat dibentuk apabila dapat ditentukan secara jelas batas kewenangannya dengan kewenangan manajer yang bidang kerjanya berhubungan dengan pekerjaan yang diserahkan kepada tim.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa desain atau desain ulang Pekerjaan Tim berarti menetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan melalui proses kerjasama, yang diperkirakan akan memberikan hasil yang lebih baik daripada jika dikerjakan sendiri oleh seorang pekerja. Bentuknya dapat seperti yang telah dikemukakan di atas berupa tim (team) kerja yang jumlah anggotanya tidak terlalu banyak, yang berasal dari para pekerja berbagai unit kerja, yang tugas pokoknya berhubungan dengan tugas yang dipercayakan pada tim.

Dalam pengertian yang lebih luas, tim kerja dapat berarti jaringan kerja antara para pekerja pada unit kerja

yang satu dengan yang lain dalam melaksanakan pekerjaan, yang merupakan tugas dan tanggung jawab bersama sesuai porsi masing-masing. Jaringan kerja tersebut harus didesain, agar setiap pekerja mengetahui dan menjalankan peranan dan fungsinya, sehingga tidak menjadi penghambat pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab pekerja lainnya. Pembentukan tim dan/atau jaringan kerja seperti diuraikan di atas, sebenarnya tidaklah besar pengaruhnya pada motivasi pekerja, namun berpengaruh langsung pada kepuasan kerja (QWL), yang muaranya juga pada memperkuat motivasi kerja bagi para pekerja.

2. Desain Pekerjaan Individu

Pelaksanaan penempatan pekerja (*staffing*) sebagaimana telah diuraikan dalam bab terdahulu, dari segi Manajemen SDM pada dasarnya berarti pembagian tugas dan tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan secara individual. Dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaannya, pekerjaan yang bersifat individual tersebut perlu didesain. Desain Pekerjaan Individual dimulai dari teori perilaku yang (implementasikan menjadi konsep-konsep tentang pekerjaan. Di dalam setiap konsep yang diimplementasikan terdapat dimensi-dimensi pekerjaan

inti (tugas pokok). Pekerjaan itu harus dilaksanakan dalam kondisi psikologis tertentu sebagai persyaratan penting untuk memberikan hasil kerja yang diinginkan, sebagai hasil kerja personil (pekerja secara individual).

Teori perilaku yang diimplementasikan dalam kegiatan yang disebut bekerja, harus dijabarkan menjadi tugas-tugas yang dikombinasikan dalam pembedangan kerja. Pembedangan kerja yang mengemban kombinasi tugas-tugas sejenis, diwujudkan menjadi unit-unit kerja sebagai bentuk dasar pekerjaan di dalam struktur organisasi/perusahaan. Pelaksanaan pekerjaan pada setiap unit kerja dalam perwujudannya harus diatur dengan menetapkan hubungannya dengan konsumen sebagai klien. Berikutnya setelah tugas-tugas dikerjakan, setiap pekerja berkewajiban mempertanggungjawabkannya terutama mengenai beban kerja vertikal yang diterima dari manajer atasan masing-masing. Dalam pelaksanaannya, baik manajer maupun pekerja harus memiliki keterbukaan, sehingga setiap informasi dalam pelaksanaan pekerjaan, akan menjadi umpan balik yang berharga untuk peningkatan pelaksanaan pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif dalam kurun waktu berikutnya.

Pelaksanaan tugas pokok unit kerja yang terdiri dari kombinasi tugas-tugas sejenis, selalu menuntut berbagai keterampilan secara bervariasi, yang berbeda antara unit kerja yang satu dengan yang lain. Untuk setiap unit kerja variasi keterampilan yang berbeda, akan memberikan identitas tugas masing-masing. Sedang dalam pelaksanaannya perlu ditemukan/ditetapkan tugas-tugas yang berhubungan secara signifikan dengan tujuan organisasi/perusahaan. Selanjutnya agar tugas yang signifikan itu dapat dilaksanakan. diperlukan pengaturan kekuasaan atau wewenang dalam mengambil keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Pada giliran berikutnya dari pelaksanaan keputusan dan perintah melalui kegiatan yang disebut bekerja akan diperoleh umpan balik, yang berguna bagi pengambilan keputusan baru.

Pelaksanaan pekerjaan dengan memper-unakan keterampilan tertentu, sesuai dengan identitas tugas suatu unit kerja dan dibatasi pada pelaksanaan tugas yang signifikan hubungannya dengan tujuan organisasi/perusahaan, dalam kenyataannya tidak dapat dilepaskan hubungannya dengan pengalaman kerja

yang relevan dari pekerja yang bertugas melaksanakannya.

Di samping itu dalam pelaksanaannya diperlukan pula pengalaman dalam mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai. Dengan melaksanakan pekerjaan secara bertanggung jawab, para pekerja sebagai pelaksana akan memperoleh berbagai pengetahuan empiris, yang berpengaruh pada perkembangan kebutuhan untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan berikutnya. Perkembangan kebutuhan itu harus dijadikan umpan balik untuk mendesain kembali pekerjaan di masa mendatang.

Keberhasilan dalam melaksanakan desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, sangat memerlukan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian akan berlangsung pelaksanaan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Sedang sebagai akibatnya akan diperoleh kepuasan kerja yang tinggi pula. Di samping itu akan diperoleh dampak yang lain, dalam bentuk terhindar atau berkurangnya pekerja yang tidak masuk (absen) dan semakin berkurang atau dapat dihindari kegiatan pergantian tenaga kerja dari satu unit kerja ke unit kerja yang lain, termasuk yang berhenti dan perlu diganti dengan tenaga kerja baru.

Desain pekerjaan individual seperti diuraikan di atas, secara sederhana dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Organisasi/perusahaan harus mampu membagi pekerjaan dan mengelompokkan pekerjaan sejenis menjadi unit kerja. Di dalam setiap unit kerja harus jelas tugas-tugas pokoknya.
- b. Organisasi/perusahaan harus mampu menctapkan persyaratan keterampilan dan pengalaman kerja untuk dapat melaksanakan tugas pokok unit kerja yang menunjang pencapaian tujuan hisnisnya.
- c. Organisasi/perusahaan harus mampu merekrut dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan tugas-tugas pokok setiap unit kerja.

Dalam pelaksanaan pekerjaan oleh setiap pekerja yang telah memenuhi persyaratan tersebut, diperlukan kemampuan para manajer untuk memberikan motivasi kerja, agar pekerjaan berlangsung secara berkualitas. Dari pelaksanaan pekerjaan yang dapat memberikan kepuasan kerja, akan diperoleh berbagai informasi scbagai umpan balik untuk perhaikan dan penyempurnaan desain ulang pekerjaan individual.

L. Hubungan Motivasi Dengan Sistem Upah

Dalam uraian terdahulu tentang ganjaran sebagai motivasi, telah diketengahkan bahwa ganjaran merupakan cara memherikan motivasi kerja yang paling banyak/dominan dipergunakan. Uraian hcrikut ini tidak hcrmaksud mengulangi uraian-uraian di dalam bab terdahulu, tetapi untuk nicmberikan uraian yang lebih rinci, karena sifatnya yang sangat dominan di lingkungan organisasi/perusahaan.

Dari satu sisi Sistem Upah telah disepakati sebagai faktor yang sangat penting dalam mewujudkan penampilan kcrja yang terhaik. Di ncgara industri seperti Amerika Serikat diperkirakan antara 70% sampai dengan 80% perusahaan/organisasi mempergunakan sistem ini untuk mendorong/memotivasi pekerjaannya. Dengan kata lain pemberian upah merupakan motivasi kerja yang penting, dalam mewujudkan pekerjaan yang produklif dan herkualitas (efektif dan efisien) bagi para pekerja di bidang kerja masing-masing.

Dari sisi lain sulit untuk mewujudkan sislem upah yang dapat memotivasi pekerja. Salah satu sebabnya sebagaimana telah diketengahkan dalam uraian tentang kompensasi, ternyata banyak ditemui kenyataan para manajer berupaya menekan pemhiayaan (cost) seminimal mungkin melalui pembayaran upah. Sebaliknya para

pekerja mengharapkan pemherian upah dalam jumlah maksimal, atau sekurang-kurangnya memenuhi unsur kewajaran (kelayakan) dan keadilan. Berikuinya dihadapi pula kesulitan dalam menetapkan besarnya upah yang dapat memotivasi kerja. Kesulitan terutama sekali disebabkan oleh adanya berbagai perbedaan secara individual, kelompok/tim (team) dan berdasarkan pangkat dan jabatan dalam keseluruhan organisasi/perusahaan.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, ternyata dalam sistem pncupahan, yang hanyak dipersoalkan para pekerja sebagai motivasi kerja adalah pemberian insentif, dengan tidak mengurangi arti dan peranan upah yang juga dapat dipcrgunakkan untuk memotivasi keria. Upah dasar sebagai motivasi terkait dengan pangkat dan jabatan/posisi. Satu di antaranya bahwa ada para pekerja yang menilni dirinya memiliki peluang untuk memperoleh pangkat atau jabatan yang lebih tinggi, yang tidak menjadi motivasi bagi pekerja yang tidak memiliki peluang tersebut. Sedang yang lainnya jika pekerja merasa terancam kehilangan pekerjaan atau jabatannya, bilamana tidak berprestasi tugas-tugas pokoknya.

Upah/gaji yang telah stabil tidak atau kurang berfungsi sebagai motivasi, karena sifatnya yang rutin dan lebih dirasakan sebagai hak, yang pasti diterima pada

saarnya (bulanan atau mingguan). Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka perlu ditegaskan kembali bahwa dalam memotivasi para pekerja, yang banyak dipersoalkan adalah mengenai kompensasi tidak langsung, khususnya dalam bentuk yang disebut insentif. Tujuan system pemberian insentif pada dasarnya adalah :

- a. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan system balas jasa (merit system), sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
- b. Sistem insentif merupakan tambahan bagi upah/gaji dasar yang diberikan sewaktu-waktu, dengan membedakan antara pekerja yang berprestasi dengan yang tidak/kurang berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas-tugasnya. Dengan demikian akan berlangsung kompetisi sehat dalam berprestasi, yang merupakan motivasi kerja berdasarkan pemberian insentif.

Berdasarkan tujuan sistem pemberian insentif tersebut di atas, dapat dibedakan dua bentuknya terdiri dari:

- a. Diberikan secara tetap yang disebut tunjangan, seperti tunjangan istri/suami, anak (keluarga), tunjangan fungsional dan tunjangan struktural/jabatan.
- b. Diberikan sewaktu-waktu atau tidak tetap, seperti komisi penjualan, bonus dan kompensasi tidak langsung lainnya.

Sistem insentif dimaksud harus memenuhi beberapa persyaratan, agar menjadi efektif sebagai motivasi kerja. Persyaratan itu terkait dengan prinsip psikologis sebagai berikut:

- a. Berfungsi dan bersifat sebagai penghargaan, yang dinilai sebagai faktor penting dalam kegiatan memotivasi pekerja.
- b. Dirasakan sebagai hasil dari upaya meningkatkan dan memperbaiki pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian berarti juga organisasi/perusahaan harus menghindari pemberian insentif tanpa alasan atau dengan alasan yang tidak berhubungan dengan upaya memotivasi pekerja agar bekerja secara efektif dan efisien. Untuk itu perlu diketahui sebab-sebab pemberian insentif tidak berfungsi sebagai motivasi. Sebab-sebab dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Nilai finansial/materialnya sebagai ganjaran/penghargaan terlalu rendah, sehingga berakibat tidak dirasakan manfaatnya oleh para pekerja.
- b. Tidak terdapat hubungan antara insentif sebagai ganjaran dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Insentif seperti itu tidak akan berfungsi sebagai motivasi karena pekerja tidak mengetahui untuk apa ganjaran itu diberikan kepadanya.
- c. Tidak didasarkan pada hasil Penilaian Karya karena tidak pernah atau selalu dihindari pelaksanaannya oleh supervisor. Dengan kata lain tanpa Penilaian Karya para pekerja tidak mengetahui tentang kelebihan mereka dalam bekerja yang layak menerima ganjaran atau patut dihargai, karena berbeda dari pekerja lainnya. Kecenderungan memberikan ganjaran/insentif secara sama tanpa membedakannya berdasarkan prestasi kerja, tidak akan berfungsi sebagai motivasi.
- d. Apabila para pekerja terikat kontrak/perjanjian dengan serikat sekerja yang mengharuskan sebagian insentif yang diterima diserahkan untuk jangka waktu yang cukup lama. Jumlahnya yang cukup besar cenderung menimbulkan perselisihan dengan serikat sekerja, yang berakibat merugikan organisasi/perusahaan. Kerugian itu dapat berbentuk insentif yang diberikan tidak

berfungsi sebagai motivasi, bahkan dapat mendorong pekerja untuk memilih lebih baik berhenti.

- e. Insentif sebagai tunjangan tidak akan berfungsi sebagai motivasi untuk peningkatan prestasi jangka waktu lama, karena lebih dirasakan sebagai hak, yang tetap akan diterima meskipun tidak berprestasi.

Berdasarkan kenyataan itu dalam memberikan insentif untuk memotivasi, perlu diikuti prinsip pokok sebagai berikut:

- a. Berikan insentif hanya untuk pekerja yang produktif.
- b. Promosikan pekerja sebagai insentif non finansial/non material, atas dasar produktivitasnya dalam bekerja.

Kedua prinsip pokok tersebut di atas dapat dijabarkan secara lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Sistem insentif harus bersifat sederhana, dalam arti diatur secara jelas, dapat dipahami, ringkas, dan sesuai dengan kepentingannya masing-masing.
- 2) Pemberian insentif harus bersifat khusus, dalam arti pekerja mengetahui secara tepat apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya dalam bekerja, yang dapat dikategorikan berhak memperoleh insentif.
- 3) Dampak pemberian insentif dapat dinilai/diukur, dalam arti jumlah uang yang dikeluarkan untuk

insentif dapat dihitung melalui perbandingannya dengan hasil yang dicapai, yang bila menunjukkan peningkatan, dapat diartikan berfungsi sebagai motivasi kerja.

- 4) Perbaikan dan peningkatan mungkin diwujudkan, dalam arti insentif yang diberikan dapat mendorong pekerja untuk melaksanakan sesuatu secara baik yang memang mungkin dilaksanakannya. Apabila sesuatu yang diharapkan dalam bekerja tidak mungkin dilaksanakan, maka insentif ticalak akan berfungsi untuk motivasi kerja.

M. Sistem Balas Jasa Yang Efektif Untuk Memotivasi Pekerja

Balas jasa sebagai ganjaran harus dikaitkan dengan motivasi kerja. Untuk mewujudkan sistem balas jasa yang efektif perlu ditempuh langkah-langkah sebagai pedoman bagi seorang manajer. Langkah-langkah dimaksud adalah sebagai berikut:

1. *Merumuskan Standar Pekerjaan.*

Rumuskanlah standar pekerjaan yang tinggi, yang menggambarkan volume dan beban kerja yang harus dilaksanakan secara efektif dan efisien. Standar pekerjaan secara relatif juga merupakan tujuan pekerjaan/jabatan. Semua sistem pemberian insentif

sangat tergantung pada standar pekerjaan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain standar pekerjaan sebagai tujuan pekerjaan merupakan target bagi para pekerja dalam melaksanakan tugas- tugasnya.

Dari sisi lain standar pekerjaan akan mempermudah seorang supervisor dalam membagi dan memberikan tugas-tugas yang wajar/layak bagi setiap pekerja. Dalam kenyataannya tidaklah mudah merumuskan standar pekerjaan, karena sangat sulit untuk menetapkan kategori efektif atau tidak pelaksanaan suatu pekerjaan. Namun harus diusahakan agar standar pekerjaan dirumuskan secara akurat dengan menetapkan volume dan beban kerja yang dikategorikan sebagai pekerjaan yang produktif, jika dikerjakan secara efektif dan efisien. Di samping itu tetapkan juga cara melaksanakannya atau cara bekerja yang juga paling ideal. Dalam hubungannya dengan insentif untuk motivasi kerja. standar pekerjaan harus jelas menyatakan tingkat pengulangan pekerjaan yang mungkin memperberat pelaksanaannya, demikian pula siklus (perputarannya) berjangka pendek dan jelas pula hasil yang akan dicapai. Kejelasan itu akan mempermudah penetapan besarnya insentif yang akan diberikan, melalui usaha

membandingkannya dengan standar pekerjaan lain, yang mungkin lebih ringan atau sebaliknya lebih berat.

Pemberian insentif akan lebih akurat jika standar pekerjaan perumusannya dihubungkan pula dengan aspek keamanan/keselamatan dan kesehatan kerja, ukuran efisiensi kerja dan kualitas kerja serta hasilnya yang diinginkan. Akhirnya jika standar pekerjaan telah ditetapkan, para pekerja harus diberi peluang untuk memperoleh insentif antara 20% sampai dengan 25% atau lebih dari gaji/upah dasarnya, terutama bagi yang telah bekerja keras dan bijaksana bagi perusahaan/organisasi.

Untuk lebih mengarahkan perumusan standar pekerjaan (yang diperlukan juga untuk Penilaian Karya), para manajer perlu memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Analisis Pekerjaan yang menghasilkan Deskripsi Pekerjaan/Jabatan, harus dibuat secara cermat karena merupakan sumber utama bagi perumusan standar pekerjaan.
- 2) Di dalam Deskripsi Pekerjaan/Jabatan harus dirumuskan juga tentang cara/metode kerja (studi kegiatan/gerak), di samping isi pokoknya

tentang volume (jenis dan jumlah) pekerjaan yang harus dilaksanakan.

- 3) Menetapkan juga deskripsi waktu yang dipergunakan (kecepatan kerja) yang seharusnya dalam melaksanakan tugas-tugas (studi waktu).

Dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagaimana telah dikemukakan terdahulu dapat ditetapkan pemberian insentif untuk memotivasi pekerja. Sehubungan dengan itu perencanaan insentif untuk pekerja tingkat bawah sebagaimana dikatakan di atas, bergerak antara 20% sampai dengan 25% dari upah/gaji dasar, yang perlu diatur dalam dua dimensi sebagai berikut:

- a. Menetapkan insentif rata-rata/dasar yang jumlahnya sama untuk semua pekerja, bagi yang telah bekerja keras dan bijaksana.
- b. Menetapkan insentif ekstra, untuk pekerja yang berprestasi. Insentif ini termasuk juga untuk pekerja kunci/utama dalam produk lini, yang dapat dibedakan sekitar 10% sampai dengan 25% dari insentif rata-rata/dasar tersebut di atas.

Apabila organisasi/perusahaan memberikan insentif yang cukup tinggi, pada para pekerja dapat timbul tiga kekhawatiran, yang dapat dikategorikan sebagai konflik dalam bekerja. Ketiga kekhawatiran tersebut adalah:

- a. Insentif ekstra karena berprestasi dalam jumlah yang cukup besar, dikhawatirkan para pekerja akan dikurangi manajer dengan insentif rata-rata, atau jika tidak dikurangi dikhawatirkan manajer akan meningkatkan standar pekerjaan dengan menambah volume/beban kerjanya.
- b. Pekerja juga sering mengkhawatirkan insentif ekstra sebagai tambahan penghasilan yang berlebih-lebihan, oleh manajer kemudian ditetapkan keharusan bekerja di luar tugas pokok sebagai usaha mengimbangnya.
- c. Insentif yang tidak membedakan jenjang/herarchi jabatan/status pekerja dalam kerja kelompok (tim) pada umumnya disenangi oleh para pekerja, namun menimbulkan kesulitan dalam memadukan pekerja yang tinggi dengan yang rendah statusnya. Untuk itu insentif sebaiknya dibedakan secara bertingkat berdasarkan jabatan/status pekerja, agar yang

lebih tinggi jabatannya merasa layak/wajar sesuai statusnya.

- d. Setelah memiliki Standar Pekerjaan seperti disbutkan dalam uraian-uraian di atas, selanjutnya kembangkan Sistem Penilaian Karya (*Performance Appraisal*) yang akurat. Laksanakan Penilaian Karya secara obyektif dan pergunakan hasilnya untuk menctapkan insentif terutama berupa insentif ekstra. Dengan demikian hcrarti Penilaian Karva harus difokuskan pada spesifikasi pekerjaan dan hasilnya, di samping mengenai pelaksanaan (perilaku) dalam bekerja. Selanjutnya tetapkan sistem pemberian ganjaran, terutama berupa pemberian insentif, berdasarkan perbedaan hasil Penilaian Karya yang menggambarkan prestasi setiap pekerja.
- 2). Selenggarakan pelatihan supervisor dalam pelaksanaan Penilaian Karya dan dalam kemampuan menyampaikan umpan balik pada para manajer dan hawahan. Dengan demikian setiap pekerja akan merasakan kesamaan perlakuan dalam Penilaian Karya, yang akan dijadikan dasar pemberian insentif ekstra. Di samping itu dengan umpan balik yang

obyektif diharapkan pekerja (bawahan) akan berusaha memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya, agar memperoleh kesempatan mendapatkan insentif ekstra. Sedang bagi para manajer umpan balik dapat digunakan dalam memberikan motivasi kerja bagi para bawahan, agar memperoleh insentif yang diharapkannya. Dengan kata lain umpan balik bagi manajer akan berguna dalam memperbaiki keputusan-keputusan dan kebijaksanaannya dengan mengembangkan manajemen pekerjaan yang konstruktif, dalam rangka memotivasi para pekerja bawahannya.

- 3). Lakukanlah Penilaian Karya secara kontinyu, tidak sekedar sekali setahun, agar sistem ganjaran terutama pemberian insentif dapat dikaitkan secara ketat dengan pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja. Dengan kata lain sistem ganjaran tidak boleh didasarkan pada hasil Penilaian Karya yang hanya dilakukan satu kali, karena setiap saat mungkin saja terjadi peningkatan dan perbaikan pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dalam keadaan itu seorang pekerja yang kurang berprestasi, mungkin saja sudah melakukan perubahan dan perbaikan yang layak mendapat insentif ekstra. Demikian Pula seorang pekerja lainnya yang

dalam Penilaian Karya dinyatakan berprestasi, karena berbagai kendala berubah menjadi kurang berprestasi, sehingga sebenarnya tidak layak lagi memperoleh insentif ekstra.

- 4.). Dalam melaksanakan sistem ganjaran, sebaiknya tidak terpaku hanya pada pemberian inentif. Usahakan mengembangkan pemberian ganjaran sehagai kompensasi tidak langsung, yang banyak merupakan ganjaran yang berharga bagi para pekerja.

Dari uraian-uraian di atas semakin jelas peranan insentif dalam memotivasi para pekerja, terutama yang diberikan secara priodik dan yang diwujudkan sebagai system balas jasa berdasarkan prestasi kerja setiap pekerja. Untuk keperluan tersebut dibedakan pemberian insentif para eksekutif, pekerja tingkat bawah yang sifatnya perseorangan dan insentif untuk pekerja dalam sebuah tim (team) kerja.

1. Insentif untuk Para Eksekutif

Setiap perusahaan sebagai organisasi kerja bertujuan mencapai keuntungan sebagai tujuan bisnisnya. Berhasilnya pencapaian keuntungan sesuai Rencana Strategis bisnis, merupakan wujud dari eksistensi

organisasi/perusahaan yang kompetitif, dalam menghadapi pesaing yang terdiri dari organisasi/perusahaan sejenis.

Eksistensi seperti itu sangat tergantung pada pembayaran upah/gaji dan insentif lainnya yang sesuai atau layak dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja di lingkungannya bukan pada pekerjaan yang diperintahkan untuk dikerjakannya. Pekerjaan yang diperintahkan belum tentu dikerjakan, bilamana motivasi untuk mengerjakannya rendah. Salah satu faktor yang sangat besar pengaruhnya pada motivasi kerja sebagaimana telah berulang kali dikatakan adalah faktor upah/gaji dan insentif lainnya.

Faktor tersebut berlaku juga bagi para eksekutif, yang dalam kegiatannya mewujudkan dan mempertahankan eksistensi organisasi seperti disebutkan di atas harus mampu memenangkan pasar dari organisasi/perusahaan pesaingnya. Berdasarkan identifikasi seperti itu berarti setiap organisasi/perusahaan perlu memiliki eksekutif dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Kelompok eksekutif yang stabil dan kompak untuk jangka panjang.
- b. Strategi eksekutif yang mantap untuk jangka waktu panjang.

Untuk memiliki kelompok eksekutif dengan karakteristik seperti disebutkan di atas, yang berarti juga merupakan tim eksekutif yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, organisasi/perusahaan harus mampu mengembangkan Sistem Kompensasi Total secara integral.

Sistem tersebut yang mencakup upah/gaji dasar, insentif dan kompensasi tidak langsung lainnya, harus diintegrasikan berdasarkan strategi pencapaian tujuan jangka panjang. Insentif untuk para eksekutif sebaiknya ditetapkan berupa tunjangan yang dibayarkan bersama upah/gaji (jangka pendek) dan insentif jangka panjang. Kedua insentif itu, biasanya ditetapkan berdasarkan persentasenya dari gaji/upah dasar.

Dalam kenyataannya insentif jangka panjang lebih berfungsi sebagai motivasi, dari pada insentif jangka pendek yang bersifat rutin dan cenderung dipandang sebagai hak.

1) Insentif Jangka Pendek

Dalam merencanakan insentif ini seharusnya ditetapkan di luar aset organisasi/perusahaan. Dengan demikian penetapannya harus didasarkan pada indikator seperti keberhasilan perusahaan yang menyangkut faktor pendapatan bersih dan keuntungan total yang diperoleh, setelah

dipisahkan dari beberapa penerimaan khusus untuk investasi. Bentuknya selain tunjangan, dapat berupa pemberian bonus, dengan persentase sebesar 35% untuk manajer senior dan 22% bagi manajer menengah dari gaji/upah dasarnya masing-masing. Pemberian bonus yang dilakukan secara berkala, lebih berfungsi sebagai motivasi daripada insentif berbentuk tunjangan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif Jangka Panjang.

Insentif ini sebaiknya didesain berupa strategi pemberian ganjaran berdasarkan keuntungan, yang besarnya disesuaikan dengan kontribusi masing-masing dalam meraih keuntungan secara berkala.

Besarnya kontribusi berarti persaingan dalam prestasi, sehingga sangat penting peranannya dalam memotivasi para manajer. Strategi ini antara lain akan selalu membuka peluang bagi diciptakannya suatu proses baru dalam memproduksi barang atau jasa, dihasilkannya rencana dan produk baru, terbukanya pasar baru atau berkembangnya pasar yang lama dalam pemasaran produk organisasi/perusahaan.

Dengan kata lain strategi ini berpengaruh pada pelaksanaan pekerjaan yang bersifat kualitatif, bukan pekerjaan yang bersifat kuantitatif, sesuai dengan volume dan beban tugas para manajer. Dengan strategi ini para manajer menyadari bahwa gagasan, kreativitas, intuisi, kecepatan dan ketetapan waktu serta keberanian dalam berbisnis, menjanjikan insentif yang lebih besar melalui keuntungan atau sukses maksimal yang dicapai oleh organisasi/perusahaan.

2. Insentif untuk Pekerja Tingkat Bawah

Insentif ini sebenarnya telah banyak dibahas dalam uraian-uraian terdahulu, yang sifatnya adalah pemberian tambahan penghasilan di samping upah/gaji dasar yang diterima oleh para pekerja. Dalam mewujudkan insentif ini selalu dikaitkan dengan kemampuan pelaksanaan pekerjaan, yang diukur dari standar pekerjaan. Oleh karena itu insentif ini tidak akan dibahas ulang, karena dapat diimplementasikan dengan menggunakan uraian- uraian terdahulu. khususnya tentang standar pekerjaan dalam sub bab ini juga.

3. Insentif Tim (Team)

Insentif dapat juga diberikan pada tim/kelompok kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan memperbaiki moral kerja, sehingga berarti berfungsi sebagai motivasi. Di samping itu motivasi kerja biasanya telah lebih dahulu muncul, karena merasa ikut dipercayai untuk berpartisipasi melaksanakan tugas-tugas atau memecahkan masalah organisasi/perusahaan melalui kerja dalam kelompok. Dalam kondisi seperti itu, maka pemberian insentif akan semakin memperkuat motivasi kerja.

Insentif tim pada dasarnya merupakan insentif individual, yang diperoleh karena menjadi anggota tim atau yang diperoleh berdasarkan hasil kerja tim/kelompok. Misalnya berupa bonus karena keberhasilan tim meningkatkan produktivitas atau memperluas pasar.

Tim dapat dibedakan antara Tim Kecil dengan anggotanya terdiri dari 4 sampai dengan 7 orang pekerja, dan Tim Besar dengan 30 sampai dengan 40 orang pekerja sebagai anggotanya. Dalam pengertian yang lebih luas, bahkan suatu unit kerja (Bagian, atau biro, atau departemen), dapat dipandang/ ditempatkan sebagai sebuah tim kerja.

Dengan demikian Tim Kerja dapat diartikan sebagai penugasan sejumlah pekerja untuk bekerjasama dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena memikul tugas dan tanggung jawab atau jabatannya memiliki saling keterkaitan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan. Sedang insentif tim berarti insentif yang diberikan pada anggota suatu tim yang sebagai satu kesatuan bekerjasama melaksanakan tugas-tugas yang sama, pada waktu yang sama pula.

Insentif Tim sebagaimana diuraikan di atas memiliki kebaikan sebagai berikut:

- a. Memungkinkan memberi ganjaran kepada pekerja yang tidak langsung berperan dalam proses produk lini, di antaranya yang bertugas memberikan pelayanan sebagai tugas yang sangat esensial bagi sebuah organisasi/perusahaan. Dengan kata lain memungkinkan memberikan insentif pada pekerja di luar produk lini dan pemasaran, yang sebelumnya hanya menerima upah/gaji dasar sebagai reguler.
- b. Mendorong terwujudnya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan dalam rangka

mencapai tujuan bisnis organisasi, bukan persaingan yang bersifat saling menghalangi yang dapat merugikan organisasi/perusahaan.

Di samping itu insentif tim juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

- a. Dikhawatirkan manajer akan mengurangi insentif secara merata, terutama jika hasil kerja tim melampaui target dan tidak dapat dipasarkan.
- b. Dapat terjadi persaingan tidak sehat antara tim (team) kerja.
- c. Tidak memungkinkan pekerja mengetahui kontribusinya secara individual, karena yang dicapai adalah hasil kerja bersama atau hasil kerja tim. Dengan demikian berarti pekerja sebagai individu tidak mengetahui hubungan antara usahanya (kelebihan atau kekurangannya) dengan ganjaran yang diterimanya. Di antaranya akan ada pekerja yang merasa pemberian insentif kurang wajar/adil, karena telah bekerja keras dengan mendapat insentif yang sama dengan pekerja lain yang santai. Kondisi seperti itu justru dapat

memperlemah atau mengurangi motivasi kerjanya untuk lebih produktif.

N. Pengembangan Insentif Dalam Memotivasi Pekerja

Dalam uraian tentang Kompensasi Tidak Langsung telah dikemukakan beberapa bentuk/jenisnya, yang dalam kenyataannya ikut berpengaruh terhadap motivasi kerja. Tiga jenisnya yang besar pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pemberian/berbagi manfaat (profit) bagi pekerja.
- 2) Pemberian/berbagi keuntungan (*gain*) organisasi/perusahaan.
- 3) Saham milik pekerja.

Ketiga bentuk kompensasi tidak langsung tersebut di atas sebagai pengembangan sistem pemberian insentif, dimaksudkan untuk meningkatkan kontribusi pekerja melalui peningkatan produktivitas masing-masing, karena memiliki motivasi kerja yang tinggi.

1. Pemberian/Berbagi Manfaat (Profit)

Cara ini dilakukan dengan memhcrikan bonus secara normal atau bcrdasarkan persentase (10% sampai dengan 30%) dari keuntungan organisasi/perusahaan. Pembagiannya dilakukan dengan menetapkan batas bonus terendah (minimum).

Apabila organisasi/perusahaan hanya mampu memberikan manfaat ini, jumlah/persentase dapat dibuat menjadi insentif fleksibel dengan beberapa variabel, sehingga tidak sekedar berbcbntuk insentif finansial. Variabel terscbut sebaiknya dipilih yang menggambarkan kebijaksanaan manajer dalam mengelola hubungan yang harmonis dengan pekerja. Misalnya berupa bantuan kesehatan, melahirkan. Tunjangan Hari Raya, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain.

Insentif ini untuk meningkatkan motivasi kerja sangat umum dipergunakan. Sehubungan dengan itu perlu diketengahkan beberapa alasan pemberian ganjaran dengan cara ini. Alasan dimaksud adalah:

- a. Insentif ini sebagai satu paket dapat saling menunjang dalam meningkatkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.

- b. Insentif ini dapat dilembagakan menjadi suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi/kekuatan nyata perusahaan/organisasi secara ekonomis. Dengan demikian dalam kondisi/posisi ekonomis perusahaan cukup, maka seluruh unsur di dalam paket ganjaran dapat dilaksanakan. Sebaliknya jika posisi tersebut melemah, salah satu atau beberapa unsur di dalam paket ganjaran dapat ditunda atau dikurangi.
- c. Insentif ini dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja.
- d. Insentif ini berfungsi untuk memudahkan penarikan (rekrutmen) dan mempertahankan pekerja yang potensial.
- e. Insentif ini dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai faktor yang menentukan sukses organisasi/perusahaan. Dengan demikian pekerja akan memahami pula bahwa ganjaran yang diterimanya merupakan bagian dari sistem permodalan (capitalistic system), yang berpengaruh pada keuntungan organisasi/perusahaan.

2. Pemberian/Berbagi Keuntungan (*Gain*)

Insentif ini merupakan sistem formal dalam pemberian ganjaran dengan menetapkan besarnya bonus dalam bentuk uang (finansial) berdasarkan perhitungan selisih antara besarnya pembiayaan (*cost*) yang ditargetkan dengan yang dipergunakan secara nyata, selama satu periode pemberian bonus. Dengan demikian berarti besarnya bonus tergantung pada kemampuan mereduksi pembiayaan (*cost*), yang dapat terjadi jika pekerja mampu meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, berarti terdapat tiga unsur (elemen), yang berpengaruh terhadap pemberian keuntungan dengan sistem ini. Ketiga unsur tersebut adalah:

a. Didasarkan pada Filsafat Kerjasama.

Insentif ini biasanya hanya dilaksanakan oleh organisasi/perusahaan yang menempatkan pekerja sebagai partner dengan mengembangkan hubungan kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan. Iklim yang dikembangkan dalam organisasi berkarakteristik saling mempercayai, dengan membangun komunikasi dua arah, dan mendorong partisipasi pekerja melalui hubungan industrialis yang harmonis dan bersifat manusiawi.

Dengan filsafat seperti itu, maka para manajer selalu mampu menghargai pekerja sebagai subyek, yang akan tinggi motivasi kerjanya apabila memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja, antara lain melalui pemberian insentif yang memadai.

b. Mengutamakan Sistem Pengikutsertaan Pekerja.

Bertolak dari filsafat seperti tersebut di atas, pelaksanaan pekerjaan akan didesain dan berlangsung dalam proses kerjasama yang terarah pada usaha memperbaiki dan meningkatkan produktivitas. Untuk itu cara utama yang dapat ditempuh adalah dengan sistem pengikutsertaan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan atau memecahkan masalah-masalah organisasi/perusahaan. Implementasinya antara lain dengan mewujudkan staf pembantu manajer sebagai komite yang diambil dari para pekerja yang potensial, kerja dalam tim (team), dan yang paling sederhana adalah manajer yang bersifat terbuka terhadap saran- saran para pekerja. Dengan implementasi seperti itu, pemberian insentif akan dilakukan dengan menggunakan prestasi atau tingkat produktivitas sebagai ukuran dalam

keikutsertaan pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan organisasi/perusahaan.

- c. Berfokus pada bonus berupa uang.

Insentif utama untuk memotivasi keikutsertaan dalam pelaksanaan pekerjaan ditetapkan dalam bentuk uang (finansial), yang dipandang layak/memadai. Periode pemberian bonus berjangka waktu pendek, yang dibayarkan dari keuntungan berjangka waktu pendek pula.

3. Saham Milik Pekerja

Insentif dapat diberikan dalam bentuk Rancangan Saham Milik Pekerja (*Employee Stock Ownership Plans disingkat ESOPs*), yang berpengaruh langsung pada motivasi kerja. Insentif ini merupakan perluasan sistem ganjaran berupa penyerahan sejumlah saham perusahaan pada pekerja. Di samping itu dapat juga dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pekerja untuk membeli saham perusahaan di bawah harga pasar, sehingga akan membawa dampak yang menguntungkannya. Cara ini dapat digunakan oleh organisasi/perusahaan besar atau kecil, yang akan memberikan motivasi kerja, karena pekerja merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab pada keberhasilan

organisasi/perusahaan. Dengan kata lain kegagalan berupa kerugian perusahaan, berakibat kerugian pula bagi pekerja sebagai pemilik saham perusahaan, sehingga tidak ada pilihan lain selain harus bekerja dengan motivasi yang tinggi.

BAB 7

KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA

Menurut Bangun (2012: 231) 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 (job standard) jadi standar pekerjaan merupakan tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dalam seutu organisasi.

Menurut Wirawan (2009) kinerja (performance) adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi - fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dalam hal ini pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu atau seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar blue collar worker contoh pekerjaan yaitu sopir bus, pembantu rumah

tangga dan tukang cukur dan lain sebagainya. Menurut Rivai (2011 : 548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

A. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan

bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan job performance, work outcomes, task performance.

Bernadin & Russell (1998 : 239) memberikan batasan mengenai performance sebagai “the record of outcomer prodiced on a specified job function or activity during, a spscified time periode”(catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah “a way of measuring the contributions of individuals to their organization (suatu cara mengukur kontribusi -kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Menurut Bernadin & Russell (1998 : 243), mengajukan enam kriteria mengukur kineja karyawan, yaitu :

1. *Quality : The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity’s intended purpose.*
2. *Quantity : The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.*
3. *Timeliness : The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating*

with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.

4. *Cost-Efectivenese : The degree to which the use of the organization's resoueces (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of geting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*
5. *Need for Supervision : The degree to which a performar can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. *Interpersonal Impact : The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang

berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Bangun (2011), berpendapat sistem manajemen kinerja (performance management system) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik agar para karyawan merasa adil dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil pekerjaan. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi.

Akhir-akhir ini banyak perusahaan gagal dalam meningkatkan produktivitas karena tidak menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik, yang berakibat pada rendahnya kinerja karyawan pada periode tertentu. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada intinya kinerja adalah suatu hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh para pegawai dalam bidang pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
2. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
5. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Menurut Rummler dan Brache dalam Rothwell (2001) bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

1. Barriers, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
2. Performance Expectations, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang

diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

3. Consequence, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan
4. itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
5. Feedback, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
6. Knowledge/skill dan Individual Abilities, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
7. Selanjutnya, Gomez dalam Kaswan (2012 : 189), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada tiga, yaitu :
 - a. Faktor kemampuan mencerminkan talenta dan keterampilan karyawan, yang meliputi intelegensi, keterampilan interpersonal dan pengetahuan pekerjaan.

- b. Faktor motivasi dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor eksternal (seperti penghargaan dan hukuman) tetapi pada akhirnya merupakan keputusan internal dimana tergantung karyawannya seberapa besar mencurahkan energinya untuk menyelesaikan tugasnya.
- c. Faktor situasi/sistem meliputi sejumlah karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja baik positif maupun negatif.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, meliputi: kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif, dalam Siahaan (2007). Bernadin & Russell dalam Siahaan (2007) memberi batasan mengenai performance sebagai “the record of outcomes produced on a specified job function or activity during, a specified time periode” (catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah á way of measuring the contributions of individuals to their organization” (suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya).

Konsep Bernadin & Russell (1993), dalam Siahaan (2007) mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

1. Quality, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
2. Quantity, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan;
3. Timelines, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
4. Cost-Efectivenese, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material);
5. Need for supervisor, tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
6. Interpersonal impact, menyangkut sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama diantara karyawan.

Menurut Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oeh karyawan atau organisasi sesuai kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau

organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan kinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seorang karyawan atau organisasi, maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi hasil yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

C. Pengertian Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Kebanyakan organisasi telah menginvestasikan dana yang besar pada perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan karyawan, sehingga organisasi pasti ingin mempertahankan karyawan-karyawan tersebut, terutama sekali pada karyawan dengan kinerja yang tinggi. Dua kinerja manajemen sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam hal tersebut adalah mengelola kinerja karyawan dan mengembangkan program kompensasi yang fair. Untuk mengetahui kinerja karyawan organisasi harus melakukan penilaian kinerja secara berkala. Hampir tidak ada hal yang dilakukan penyelia yang lebih beresiko dari menilai kinerja bawahan. Karyawan cenderung optimis terhadap nilai mereka dan mereka

memahami bahwa kenaikan gaji, karier, ketenangan pikiran tergantung pada bagaimana penilaian anda terhadap mereka. Dan hanya sedikit proses penilaian yang dinggap karyawan adil. Menurut Dessler (2016) Yang dimaksud penilaian kinerja (performance appraisal) adalah mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Menurut Robbins & Coulter (2016) sistem manajemen kinerja (performance management system) adalah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Bagaimana manajer mengevaluasi kinerja karyawannya, disinilah fungsi metode penilaian kinerja yang beragam dibutuhkan.

Alasan dilakukan penilaian kinerja adalah:

- 1) Untuk membuat keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, transfer dan pemecatan.
- 2) Untuk memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan
- 3) Memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- 4) Memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.

- 5) Untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

D. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Terdapat tiga langkah dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*), yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan.

Ke tiga tersebut penting dalam penilaian kinerja yaitu menjadi dasar pokok dari proses tersebut, dan yang akan menentukan efektivitas sistem evaluasi kinerja. Dalam proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian dan mampu memberikan umpan balik kepada pekerja mengenai hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya pada masa

mendatang dan memperbaiki kinerja yang dianggap tidak sesuai dengan standar.

1. Standar kinerja (performance standart) adalah patokan-patokan yang akan digunakan sebagai dasar aktual penilaian kinerja karyawan
2. Pengukuran kinerja (performance measure), didefinisikan sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang
3. Pemberian umpan balik (feedback) yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Hal tersebut berkaitan dengan hal-hal apa yang harus ditingkatkan dan standar apa yang belum terpenuhi dan keberhasilan- keberhasilan apa yang telah dicapai.

Metode-Metode Penilaian Kinerja

1. Metode Skala Penilaian Grafis (*graphic rating scales*), Merupakan metode yang paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja karyawan. Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka dari rendah ke tinggi.. Penyalia menilai bawahan dengan menandai pada nilai yang paling mendeskripsikan kinerja bawahan, dan

kemudian menjumlahkan nilainya. Pemberi kerja dapat mendesain skala penilaian grafis tersebut untuk mengevaluasi dimensi kompetensi atau sasaran pekerjaan.

2. Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), Penilaian kinerja dengan metode peringkat alternasi adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling baik sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk berdasarkan ciri tertentu. Memilih yang tertinggi kemudian yang terendah, kemudian diperingkat. Metode tersebut merupakan metode yang paling populer, yang dilakukan dengan cara:
 - a) Pertama sebutkan semua bawahan yang akan dinilai, dan abaikan nama-nama dari karyawan yang tidak cukup dikenal untuk diperingkat.
 - b) Indikasikan karyawan yang paling tinggi pada dimensi kinerja yang akan diukur dan karyawan yang paling rendah.
 - c) Pilihlah yang kedua paling tinggi dan yang kedua paling rendah, secara bergantian antara yang tertinggi dan yang terendah hingga semua karyawan diperingkat.

3. Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method),

Metode perbandingan berpasangan dilakukan dengan cara memeringkat karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri dan mengindikasikan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut. Misalnya untuk setiap ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja, dsb), bandingkan antara setiap karyawan dengan setiap karyawan lainnya, Misalnya lima karyawan yang akan diperingkat dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri.

Kemudian pilih yang merupakan karyawan yang paling baik dari pasangan tersebut. Dari bagan tersebut akan terlihat karyawan mana yang paling baik dalam setiap ciri tersebut.

4. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*),

Dalam metode insiden kritis, penyelia menyimpan catatan yang baik (positif) atau yang tidak diinginkan/negatif (insiden kritis) dari perilaku terkait pekerjaan karyawan. dan kemudian meninjaunya dengan karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya misalnya setiap kurun waktu enam bulan atau lebih.

Contoh Insiden Kritis Untuk Asisten Manajer Pabrik

Tugas Kontinyu	Target	Insiden kritis
Menjadwalkan produksi pabrik	Utilisasi 90% terhadap personel dan mesin dalam pabrik; pesanan dikirimkan tepat waktu	Menerapkan sistem penjadwalan produksi baru, mengurangi pesanan terlambat sebesar 10% bulan lalu, meningkatkan utilisasi mesin dalam pabrik sebesar 20% bulan lalu
Mengawasi pengadaan bahan baku dan kendali persediaan	Meminimalkan biaya persediaan sembari menjaga pasokan di tangan yang memadai	Membiarkan biaya penyimpanan persediaan meningkat 15% bulan lalu, memesan terlalu banyak bagian -AII dan -BII sebesar 20%, memesan terlalu sedikit bagian -CII sebesar 30%
Mengawasi pemeliharaan mesin	Tidak ada kerusakan karena mesin yang cacad	Menerapkan sistem pemeliharaan preventif baru untuk pabrik; mencegah kerusakan mesin dengan mengungkapkan bagian yang cacad.

Sumber : Dessler (2016)

- Formulir Naratif (Narrative Form),

Metode formulir naratif adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian tertulis dalam bentuk naratif atau esai tertulis

- Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scale/ BARS), BARS yaitu metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale. Masing-masing rate disertai dengan penjelasan naratif secara spesifik mengenai contoh dari perilaku baik dan buruk.

Lima langkah dalam menggunakan metode BARS

1. Tulis insiden kritis, mintalah pada pemegang pekerjaan/ penyelia untuk menulis ilustrasi spesifik (insiden kritis) dari kinerja efektif dan tidak efektif dari pekerjaan.
2. Kembangkan dimensi kinerja, suruhlah orang-orang mengelompokkan insiden-insiden tersebut ke dalam 5- 10 dimensi kerja (misalnya keterampilan penjualan).
3. Realokasi insiden, untuk memverifikasi pengelompokan ini suruhlah timnya yang juga mengetahui pekerjaan tersebut untuk melakukan realokasi insiden kritis yang ada ke kelompok menurut mereka paling sesuai. Pertahankan

insiden kritis jika sebagian besar kelompok kedua ini memasukkannya ke dalam kelompok yang sama dengan yang pertama.

4. Berikan skala untuk insiden tersebut, kelompok kedua ini kemudian memeringkat perilaku yang dideskripsikan berdasarkan insiden dalam hal sejauh mana insiden tersebut secara efektif atau tidak efektif mewakili kinerja pada dimensi tersebut (biasanya skala 7 hingga 9 poin).
5. Kembangkan instrumen final pilih sekitar 6-7 insiden sebagai jangkar perilaku dimensi tersebut.

E. Management By Objectives (MBO),

MBO mengharuskan manajer untuk menetapkan sasaran organisasi spesifik yang relevan dan dapat diukur dengan setiap karyawan. MBO metujuk pada penetapan sasaran dan program penilaian multi langkah yang mencakup seluruh perusahaan.

Langkah-langkah MBO adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan sasaran organisasi, menetapkan rencana perusahaan menyeluruh untuk tahun berikutnya dan menetapkan sasaran-sasarannya.

- 2) Menetapkan sasaran departemen, kepala departemen dan penyelia secara bersama-sama menetapkan sasaran untuk departemen mereka.
- 3) Mendiskusikan sasaran departemen, kepala departemen mendiskusikan sasaran departemen dengan bawahan mereka dan meminta mereka untuk mengembangkan sasaran individual mereka sendiri .
- 4) Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan sasaran individual), kepala departemen dan bawahan mereka menetapkan target kinerja jangka pendek untuk setiap karyawan
- 5) Melakukan tinjauan kinerja, setelah satu periode kepala departemen membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan dari setiap karyawan.
- 6) Memberikan umpan balik, kepala departemen mengadakan pertemuan tinjauan kinerja berkala dengan bawahan. Disini mereka mendiskusikan kinerja bawahan
- 7) dan membuat rencana untuk meralat atau melanjutkan kinerja orang tersebut.
 - a) 360 degree, apabila umumnya penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak yang meliputi atasan, bawahan, teman

sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

- b) Penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs
Pada saat ini sudah banyak pemberi kerja yang menggunakan sistem penilaian terkomputerisasi atau berbasis internet. Disini manajer menyusun catatan terkomputerisasi mengenai bawahan sepanjang tahun, dan kemudian menggabungkannya untuk penilaian karyawan tersebut pada beberapa ciri kinerja. Penilaian seperti ini mengombinasikan beberapa metode penilaian. Biasanya menggunakan metode grafis berdasarkan insiden kritis.

F. Mengatasi Kesalahan Penilai dalam Penilaian Kinerja

Beberapa kesalahan bisa saja terjadi dalam penilaian kinerja dan apabila tidak ditangani dengan baik maka akan memberikan hasil penilaian yang tidak objektif. Kesalahan-kesalahan yang pada umumnya sering terjadi adalah:

1. Halo Effect yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang

lain sehingga hasil penilaian menjadi tidak objektif. Menyadari adanya masalah tersebut merupakan langkah untuk menghindarinya, bisa juga menghindarinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

2. **Cendral Tendency** yaitu penilaian yang tidak mau memberikan nilai ekstrim. Penilai hanya memberi angka rata-rata atau angka tengah-tengah saja. Sehingga hasil penilaian tidak bisa memperlihatkan siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya. Pemeringkatan karyawan dengan menggunakan skala penilaian grafis dapat mengurangi masalah tersebut, karena dengan memeringkatnya berarti tidak dapat menilai mereka semua secara rata-rata.
3. **Leniency**, yaitu penilai terlalu murah hati dalam memberikan penilaian sehingga dia cenderung memberi nilai yang bagus dan kurang objektif. Pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi dan rendah.
4. **Stricness**, kebalikan dari leniency yaitu terlalu buruk dalam memberikan penilaian sehingga cenderung memberi penilaian yang jelek yang tidak objektif. Demikian juga pada stricness, pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi dan rendah

5. Personal Prejudice/ Stereotyping, penilaian yang tidak didasarkan pada kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal. Penyelia atau penilai bisa menghindarinya dengan mengikuti pelatihan- pelatihan.
6. Efek kekinian (Recency Effect), kesalahan jenis ini terjadi karena penilai memfokuskan diri pada perilaku individu yang paling akhir saja, jadi tidak melihat perilaku individu selama ia bekerja. Untuk menghindarinya agar tidak terjadi penilaian yang demikian adalah dengan mengakumulasi insiden kritis sepanjang tahun.

G. Pedoman Untuk Penilaian yang Efektif

Bagaimanapun penilaian masalah merupakan sesuatu yang bersifat impersonal sehingga bisa terpengaruh oleh kelemahan-kelemahan yang ada pada manusia, untuk meminimalkan pertimbangan pedoman-pedoman berikut ini:

1. Pahami permasalahan dalam metode penilaian, dengan demikian akan membantu anda menghindarinya.
2. Gunakan alat penilaian yang tepat, karena masing-masing alat memiliki pro dan kontra, contoh metode peringkat menghindari tendensi sentral tetapi bisa

menyebabkan perasaan tidak enak ketika faktanya kinerja karyawan semuanya tinggi.

3. Buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan
4. Buat kesepakatan pada sebuah rencana, tujuan dari penilaian haruslah untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan dan untuk menguatkan kinerja yang baik.
5. Jadilah penyelia yang adil dan efektif, secara baik ataupun buruk kualitas interaksi interpersonal antara penyelia dan karyawan akan berdampak pada penilaian.

BAB 8

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi diperlukan audit sumber daya manusia secara periodik. Dalam bab tersebut membahas tentang audit sumber daya manusia yang meliputi pentingnya audit SDM, pendekatan-pendekatan apa saja yang digunakan, manfaat audit, tatacara audit, serta bagaimana membuat pelaporan hasil audit.

A. Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia

Sebaiknya audit sumber daya manusia suatu organisasi dilakukan secara periodik, hal tersebut untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan, dapat dicapai dengan baik. Pelaksanaan audit sumber daya manusia biasanya dilakukan dengan cara menganalisis data-data yang berkaitan dengan program-program sumber daya manusia, termasuk perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan, absensi karyawan, kecelakaan kerja, perilaku pekerja, dan kepuasan kerja. Audit tersebut akan efektif apabila didukung oleh data-data

atau informasi tentang bagaimana program sumber daya manusia ini mampu mendukung tujuan-tujuan strategik organisasi (Soenarto dan Sahedhy Noor, 2003).

Pengertian audit sumber daya manusia menurut Hani Handiko, 1995 adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit mungkin mencakup satu departemen atau seluruh perusahaan. Hasil audit tersebut berupa umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia. Dan juga mengungkapkan seberapa baik para manajer tersebut dalam mengelola tugas-tugas sumber daya manusia.

Menurut Siagian 2008, terdapat tiga sudut pandang mengapa audit sumber daya manusia penting, antara lain:

1. Untuk pemenuhan terhadap undang-undang yang berlaku. Undang-undang yang mengatur tentang ketenagakerjaan di Negara kita tertuang dalam Undang-undang No 13 Tahun 2003, semua organisasi harus mentaati ketentuan dalam undang-undang tersebut. Audit sumber daya manusia akan menghasilkan informasi tentang apa yang dilakukan dalam suatu organisasi berkenaan dengan ketentuan undang-undang tersebut.

2. Biaya yang harus dipikul oleh suatu organisasi adalah imbalan yang harus diberikan kepada para pekerjanya. Imbalan yang diberikan meliputi keseluruhan beban finansial sebagai akibat diberlakukannya sistem imbalan tertentu dalam suatu organisasi. Dan dalam menerapkan sistem imbalan tersebut harus memperhatikan prinsip-prinsip keadilan, prinsip perbandingan, dan prinsip kewajaran.
3. Sistem imbalan yang diterapkan dalam suatu organisasi perlu di audit karena:
 - a. Jika jumlah dan sistem imbalan yang diberikan kepada para pekerja terlalu besar, beban finansial dapat menjadi sedemikian beratnya sehingga mungkin tidak dapat ditanggung oleh organisasi.
 - b. Sebaliknya jika jumlah dan jenis imbalan yang diberikan terlalu kecil, maka akan berdampak negatif seperti ketidakpuasan karyawan, tuntutan perbaikan nasib yang dapat mengganggu aktivitas organisasi, tingginya tingkat absensi karyawan, tingginya tingkat perputaran karyawan dan sebagainya.
 - c. Karena kegiatan bagian kepegawaian pasti berpengaruh terhadap seluruh aspek keorganisasian para karyawan, maka berbagai kegiatan tersebut perlu untuk diaudit, guna lebih menjamin:

1. Agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien dan efektif serta produktif.
2. Agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras.
3. Agar berbagai kebijakan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekaryaan para karyawan dalam organisasi.

B. Pendekatan dalam Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia berfungsi untuk menentukan pencapaian sasaran program sumber daya manusia organisasi. Terlebih dahulu sasaran dan standar-standar program harus dinyatakan dengan jelas, baru audit bisa dimulai. Pendekatan-pendekatan audit sumber daya manusia yang lebih banyak digunakan, (I Komang A, dkk, 2012), antara lain:

1. Pendekatan komparatif

Tim audit membandingkan perusahaan atau divisi dengan perusahaan lain atau divisi lain untuk menentukan bidang- bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik. Pendekatan tersebut digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan- kegiatan sumber

daya tertentu tertentu atau program- programnya. Sangat membantu bidang-bidang mana yang memerlukan perbaikan.

2. Pendekatan wewenang dari luar

Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar dengan mana kegiatan-kegiatan atau program-program sumber daya manusia dievaluasi. Konsultan atau temuan-temuan penelitian yang dipublikasikan dapat membantu diagnosa terhadap berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah sumber daya manusia.

3. Pendekatan statistik

Berdasarkan catatan-catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan mana berbagai program atau kegiatan di evaluasi. Dengan standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan sejak dini.

4. Pendekatan kepatuhan

Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi sumber daya manusia, tim audit memeiksa pelanggaran- pelanggaran berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta lain tim

dapat menentukan apakah ada penyelewengan-penyelewengan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan peraturan-peraturan legal atau tidak.

5. Pendekatan Management by Objective (MBO Approach) Pendekatan management by objective dapat diterapkan dalam bidang sumber daya manusia, tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik dapat dideteksi dan dilaporkan.

C. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat yang bisa diperoleh apabila melakukan audit sumber daya manusia menurut Siagian (2008), diantaranya:

1. Identifikasi yang tepat tentang sumbangan yang dapat dan harus diberikan oleh bagian kepegawaian kepada organisasi dalam usaha mencapai berbagai sasaran dan tujuan.
2. Menumbuhkan citra profesional dari bagian kepegawaian bukan hanya karena mampu merumuskan kebijakan yang tepat, tetapi juga karena peranannya menjembatani kepentingan para

pekerja dengan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan.

3. Mendorong para manajer dan petugas bagian pengelola sumber daya manusia meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.
4. Kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian kepegawaian agar tidak terjadi tumpang tindih dalam tugas, wewenang, dan tanggung jawab para manajer fungsional dan operasional, yang biasanya sering menjadi sumber ketidakserasian hubungan kerja.
5. Mendorong keseragaman penerapan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan.
6. Meningkatkan kemampuan bagian kepegawaian bersikap proaktif dalam arti mampu mengatasi kemungkinan timbulnya permasalahan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan sebelum permasalahan tersebut membesar.
7. Menjamin ketaatan organisasi beserta seluruh komponennya kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh pemerintah serta ketentuan-ketentuan yang berlaku khusus bagi organisasi yang bersangkutan.

8. Turut serta memikirkan dan berperan dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja seluruh pekerja.
9. Menciptakan iklim kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi termasuk yang berkarya di bagian kepegawaian siap secara teknikal dan mental menerima perubahan yang akan terjadi.
10. Menjamin bahwa sistem informasi kepegawaian selalu muthakir, akurat, dapat dipercaya dan mudah digunakan untuk berbagai kepentingan seperti untuk rekrutmen, perencanaan karier, pembinaan pegawai dan pengembangan sumber daya manusia.

D. Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia

Tahap-tahap yang biasanya digunakan dalam audit sumber daya manusia menurut Sunarto dan Sahedhy, (2003), yaitu

1. Menjelaskan tujuan audit dan peningkatan manfaat yang diperolehnya
2. Memilih orang-orang yang memiliki keterampilan luas untuk tim audit serta diberi training seperti yang diperlukan
3. Kumpulkan data dari berbagai level organisasi

4. Siapkan laporan-laporan audit bagi manajer lini dan evaluasi departemen sumber daya manusia.
5. Distribusikan laporan kepada para manajer operasional yang mana nantinya akan menyiapkan evaluasinya sendiri.
6. Memasukkan langkah-langkah perbaikan ke dalam proses penetapan sasaran-sasaran organisasi.

E. Pelaporan Hasil Audit Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat laporan hasil audit sumber daya manusia, menurut Siagian, (2008) yaitu:

1. Format apapun yang digunakan laporan hasil audit sumber daya manusia harus tersusun secara sistematis, sehingga berbagai pihak yang berkepentingan dapat memahaminya dengan mudah.
2. Bahasa yang digunakan harus sedemikian rupa sehingga tidak mudah menimbulkan interpretasi yang keliru. Bukan hanya gaya dan tata bahasa saja yang harus baik tetapi juga istilah-istilah yang digunakan sebaiknya menggunakan istilah-istilah yang mudah dipahami oleh yang menerima dan yang memanfaatkan laporan tersebut

3. Informasi yang terdapat dalam laporan harus memenuhi persyaratan kemitakhiran, kelangkaan, dan dapat dipercaya.
4. Laporan audit yang disusun harus bersifat faktual artinya isi laporan menggambarkan keadaan yang sebenarnya tidak hanya memuat praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang positif saja tetapi juga memuat hal-hal yang memerlukan perbaikan dan penyempurnaan.
5. Meskipun laporan audit sifatnya melihat kebelakang, temuannya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia di masa depan.
6. Laporan audit sumber daya manusia berguna bagi:
 - a) Para manajer teknikal dan fungsional
 - b) Para pejabat dan petugas bagian kepegawaian yang menangani SDM
 - c) Manajer sumber daya manusia
 - d) Para karyawan dalam organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar Affandi, Denok Sunarsi, Achmad Rozi. 2021. *Manajemen SDM Strategik*. Serang: Bintang Visitama Publisher
- Anderson Gordon, 1992, *Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management*, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, *Performance Management*, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, *Performance Management*, New York, Mc. Graw. Hill.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Bass, Bernard M. 1990. Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: *Theory, Research, and Managerial Applications. Third Edition*. London: Collier
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell. 1998. *Human Resource Management : An Experiential Approach, Second edition*, Mc.Graw Hill, Boston.
- Camaron, K.S, and Quin E. Robert. 2011. 3 th edition. *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing Value Framwork* Addison-Wesley Publishing Company, Inc, USA

- Flippo Edwin B, 1994, *Personal Management (6th ed)*, New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhouse Jeffrey H, 1987, *Career Management*, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, *Human Resource Management And Industrial Relation*, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, *MSDM*, Gunung Agung, Jakarta.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Kuhnert, K. W. 1994. “*Transformational Leadership : Developing people through delegatation.*” Dalam B.M Bass & B.J Avolio (Ed), *Improving organizational effectiveness*
- Kusumawati, Andriani., 2007. “*Kepemimpinan Dalam Perspektif Gender: Adakah Perbedaan?*” *Profit*. Jurnal Administrasi Bisnis. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya, Vol. 1, No. 1 Tahun 2007, hal. 33- 44
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, McGraw-Hill International, Singapore.
- _____. 2011. *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Companies Inc. New York.

- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketujuh, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. 2011. *Human Resource Manajemen*. Thirteen Edition, South Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA.
- Newstrom John W & Davis Keith. 2002. *Organization Behavior: Human Behavior at Work, Eleventh Edition*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandral, 1992, *Human Resource Management in Australia*, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Nitisemito, A.S. 2002. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Galia Indonesia, Jakarta
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, Penerbit PT.Refika Aditama, Bandung.
- Siagian Sondang P. 1998, *MSDM*, Bumi Aksara, Jakarta

- _____. 2006. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Aksara, Jakarta.
- Sikula Andrew, 1981, *Personal Administration and Human Resource Management*, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, *Manajemen*, Prenhallindo, Jakarta.
- Rozi, Achmad. 2018. *Perilaku Keorganisasian*. Serang: Desanta Muliavisitama
- Thoha, M. 2003. *Pengembangan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan pertama*, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, dan Akhmad Syakhroza. 1999. *Kepemimpinan Transformasional. Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No.9. Thn. XXVIII
- t Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi., 2008. *Organizational Behavior*, Edisi ke-8 McGraw-Hill International.

- Inc. Singapura. hrough transformational leadership (hh.10-250. Thousand Oaks, CA ; Sage.
- Yusuf, As'ad, Moh. 2000. *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Sunarsi, D. 2018. Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakterisrik Sistem Pendukungnya: Sebuah Tinjauan Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi) 2 (3), 178-194.
- Sunarsi, D. 2018. Buku Ajar: Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia. Asmoro Mediatama. Banten
- Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia) 1 (2)
- Sunarsi, D. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik Yayasan Marvin Inovasi 5 (1), 1-18
- S Sutrisno, dan Sunarsi, D. 2019. The Effect of Work Motivation and Discipline on Employee Productivity at PT. Anugerah Agung in Jakarta Jurnal Ad'ministrare 6 (2), 187-196

TENTANG PENULIS



Sagaf S. Pettalongi merupakan dosen tetap pada Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu. Sebagai akademisi selain mengajar pada berbagai PT di Sulawesi baik pd program S1, S2 maupun S3, juga aktif menulis, melakukan Pengabdian kepada Masyarakat. Aktif mengisi kajian pada RRI regional Palu dan TVRI

Sulawesi Tengah berkaitan dengan masalah-masalah sosial keagamaan dan budaya. Buku yang ada di tangan pembaca ini yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan edisi bersama dengan beberapa orang penulis. Tentu edisi kali ini belum sepenuhnya dapat mengupas secara rinci tentang bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam dalam konteks organisasi secara menyeluruh. Namun setidaknya sudah dapat memberikan gambaran secara umum pentingnya Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi baik berskala kecil maupun yang lebih besar.



Ria Fikdawati, seorang profesional medis yang lahir di Mojokerto pada tanggal 24 April 1991, menunjukkan perjalanan karier yang luar biasa sejak awal pendidikannya. Memulai pendidikan formalnya di SMPN 1 Mojosari pada tahun 2006 dan melanjutkannya di SMAN 1 Mojosari hingga lulus pada tahun 2009, dr. Ria menunjukkan dedikasi dan komitmen

terhadap pendidikan sejak usia muda. Keinginannya untuk memperdalam pengetahuan dan keterampilan di bidang

kedokteran membawanya ke Fakultas Kedokteran Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, di mana ia berhasil menamatkan studinya dan memperoleh gelar dokter. Kini, penulis berkontribusi pada masyarakat dengan bekerja sebagai dokter umum di Puskesmas Jagir, Kota Surabaya, di mana ia menerapkan pengetahuannya untuk membantu dan menyembuhkan pasien. Keinginan untuk terus berkembang dan memperluas wawasannya tidak berhenti di sana. Saat ini, ia juga menempuh pendidikan S2 di bidang Manajemen di Universitas Negeri Surabaya, selain sebagai klinisi juga bertugas dalam manajerial di puskesmas yaitu sebagai tim manajemen mutu, PPTK, dan penanggung jawab Upaya Kesehatan Perseorangan. Dengan menggabungkan keahliannya di bidang kedokteran dengan pengetahuan manajemen, penulis berambisi untuk memberikan dampak yang lebih luas lagi dalam bidang kesehatan, baik dari sisi medis maupun manajerial. Ini menunjukkan bagaimana penulis tidak hanya fokus pada aspek klinis kedokteran tetapi juga pada peningkatan manajemen dalam layanan kesehatan, menunjukkan dedikasinya yang tak terbatas untuk berkontribusi pada sektor kesehatan.



Feny Tialonawarmi seorang dosen di bidang Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi. Dilahirkan pada tanggal 02 Agustus 1992, saya aktif menjalankan tridharma perguruan tinggi, yaitu mengabdikan pada tiga fungsi utama perguruan tinggi. Sebagai seorang akademisi, saya berdedikasi untuk

memberikan pengajaran yang bermutu, melakukan penelitian yang bermanfaat, serta turut berkontribusi dalam membantu memecahkan masalah masyarakat melalui ilmu pengetahuan. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman, saya membawa wawasan yang berharga ke lingkungan akademis,

berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan. Saya membawa perspektif yang beragam dan mendalam ke dalam karya-karya tulis saya, serta mampu mengintegrasikan pengetahuan dan pengalaman akademis saya ke dalam karya-karya literatur.



Kiki Joesyiana adalah penulis yang menyelesaikan gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau pada tahun 2006, melanjutkan kuliah Program Magister Manajemen di Universitas Dr. Soetomo Surabaya, selesai pada tahun 2008, saat ini penulis aktif mengajar pada Program Studi Manajemen STIE Persada Bunda sebagai dosen tetap dan juga menjadi dosen luar biasa pada Universitas Islam Riau dan Universitas Islam Negeri Suska Riau. Penulis aktif melakukan penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan menulis buku. Terdapat beberapa karya penulis yang dihasilkan dan akan terus menulis, meneliti dan mengabdikan untuk mewujudkan tri dharma perguruan tinggi serta memberikan sumbangsih pemikiran terkait ilmu pengetahuan sesuai bidang ilmu penulis kepada para mahasiswa.



Lukas Teguh Jatmiko, berpengalaman lebih dari 23 tahun sebagai Praktisi dan Desainer Pendidikan Mastery Holistic Integrative, Guru, Kepala Sekolah dan Dosen; tersertifikasi sebagai Profesional Guru, Coach dan Trainer dari berbagai Lembaga Sertifikasi Profesi dan BNSP RI; founder Excellency Educator – Lembaga Pelatihan dan

Konsultan Pendidikan Mastery Holistic Integrative dan Pengembangan SDM; Penulis 12 Buku Pendidikan Agama Katolik: Komunikasi Iman (Grasindo, 2004), Expert Using Microsoft Words 2010 (Elex Media Komputindo, HAKI 2010), Inspirasi Keguruan dan Paedagogik (Ideas Max, 2010), Percikan Inspirasi Mengasah Nurani (Media Maxima, 2016), Surat tentang Harapan yang Abadi (Kosa Kata Kita, 2017), Pesta Perak di Surga (Kosa Kata Kita, 2020), The Diary of Unite Against Covid-19 (Kosa Kata Kita, 2020), Musim ke-6, 1000 Haiku Indonesia (Kosa Kata Kita, 2021), Ayahku Jagoanku (Kosa Kata Kita, 2021), Jalan Kenangan Ibuku (Kosa Kata Kita, 2021), 1001 Antologi Pertama Gogyoshi Nusantara (Salam Pedia, 2021), 1001 Antologi Kedua Gogyoshi Nusantara (Salam Pedia, 2022), 1000 Tanka Indonesia (Kosa Kata Kita, 2022), 1000 Pusai Indonesia (Komunitas Goresan Sastra Maya, 2023).