PRIYONO
MARNIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Zifatama
PUBLISHER

Manajemen Sumber Daya Manusia

Priyono
Marnis

Zifatama
PUBLISHER

Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis : Priyono dan Marnis

© 2008

Diterbitkan Oleh:

ZIFATAMA PUBLISHER
Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo
Telp/fax : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,
Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014
Cetakan Pertama, April 2008
Ukuran/ Jumlah hal: 15,5x 23 cm/ viii+323 hal
Editor: Teddy Chandra
Desain cover: Emjy

ISBN : 978-602-6930-18-7

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

Kata Pengantar

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini terdiri atas sebelas bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Perencanaan SDM, Pengembangan dan Pemberdayaan SDM, Pemberdayaan Melalui Pelatihan, Manajemen Karir, Promosi dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Hubungan Serikat Pekerja dengan perusahaan dan masalah pemberhantian, Audit dan Riset Sumber Daya Manusia, dan Motivasi.

Perlu penulis sampaikan bahwa buku manajemen sumber daya manusia ini selain menyediakan hard copy juga disediakan E-book. Harapan penulis, agar buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat menjadi bahan pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Surabaya, Mei 2008
Ttd

Penulis

Sekapur Sirih

Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal sangat diperlukan oleh setiap lembaga, baik lembaga pemerintah maupun swasta. SDM yang handal dapat memiliki kinerja yang baik sehingga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lembaga. Namun, SDM yang handal tidak otomatis dapat meningkatkan kinerja lembaga. Oleh karena itu, SDM yang handal sekalipun perlu di-"manage" agar memiliki kinerja yang baik dan bersifat kolektif dan merupakan kesatuan yang padu untuk mencapai tujuan lembaga.

Dengan managemen yang baik, SDM yang kurang handal pun dapat memiliki kinerja yang baik, apalagi SDM yang dimiliki adalah SDM yang berkualitas baik, dapat dipastikan bahwa peran managemen yang baik tersebut dapat memaksimal kinerja SDM. Dengan demikian, managemen yang baik dengan SDM memiliki hubungan yang signifikan.

Buku Managemen Sumber Daya Manusia ini mengupas dengan baik cara-cara menangani SDM agar memiliki kinerja dengan baik. Di samping itu, buku ini juga mengungkapkan trik-trik yang perlu diketahui dan dikuasai oleh manager suatu lembaga untuk me-"manage" SDM yang dimilikinya agar menjadi SDM yang handal, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja lembaga atau perusahaan.

Buku ini ditulis oleh pakar SDM yang menguasai bidangnya, baik secara teoretis maupun praktis. Penulis menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh peminat pemula, apalagi oleh manager yang sudah berpengalaman. Oleh karena itu, membaca buku ini akan dapat menambah wawasan mengenai Managemen Sumber Daya Manusia dan dapat diterapkan dalam lembaga atau perusahaan.

Pekanbaru, April 2016

Prof. Dr. Auzar, M.S.
Kepala Bidang SDM SPI UR

DAFTAR ISI

Halaman Judul **i**
Kata Pengantar **iii**
Sekapur Sirih **v**
Daftar Isi **vii**
Peta Konsep **ix**

BAB 1 **KERANGKA KERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA** **1**
1. Sejarah Lahirnya MSDM 1
2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 3
3. Fungsi-fungsi MSDM 6
4. Tujuan MSDM 8
5. Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM 10
6. Basis teori MSDM 12

BAB 2 **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA** **15**
1. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia 15
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia 22
3. Metode, Informasi dan Peramalan SDM 25
4. Perencanaan, Prosedur dan Rencana SDM 29
5. Perencanaan fungsi-fungsi SDM 33

BAB 3 **PENGEMBANGAN & PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA** **45**
1. Pengembangan 46
2. Pemberdayaan SDM 78

BAB 4 **PENGEMBANGAN MELALUI PELATIHAN** **95**

BAB 5 **MANAJEMEN KARIR** **179**
1. Pengertian Karir 179
2. Pengertian Manajemen Karir 181
3. Efektifitas Manajemen Karir 184
4. Model Manajemen Karir 185

BAB 6 **PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIR** **191**
1. Promosi 191
2. Perencanaan Karier 199

BAB 7 **PENILAIAN PRESTASI KERJA** **205**
1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja 205
2. Manfaat Dan Tujuan 207
3. Metode Penilaian Kinerja 208

BAB 8 **KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA** **223**
1. Kompensasi 223
2. Kepuasan kerja 228

BAB 9 **HUBUNGAN SERIKAT PEKERJA DENGAN PERUSAHAAN DAN MASALAH PEMBERHENTIAN** **233**
1. Serikat Kerja 233
2. Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen 240
3. Pengertian Pemberhentian 243

BAB 10 **AUDIT DAN RISET SUMBER DAYA MANUSIA** **251**

BAB 11 **MOTIVASI** **265**

DAFTAR PUSTAKA 325

PETA KONSEP MANAJEMEN

Sumber : Priyono, 2005, Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma Palembang

BAB I
KERANGKA KERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam bab I materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. **Sejarah Lahirnya MSDM.**
2. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).**
3. **Fungsi-fungsi MSDM.**
4. **Tujuan MSDM.**
5. **Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM.**
6. **Basis teori MSDM**

1. Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumberdaya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumberdaya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai perusahaan dengan

penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut "Sekretaris Kesejahteraan" (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan makin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan "sekretaris kesejahteraan" untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para "sekretaris kesejahteraan" itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumberdaya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah "menjalar" ke berbagai dunia pada permulaan abad ke dua puluh, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumberdaya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen adalah Frederick W. Taylor dan

Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Organisasi merniliki berbagai macam sumber daya sebagai 'input' untuk diubah menjadi 'output' berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu

kebijakan *(policy)*.

Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

> *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.*

Dimana pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

> Manajemen Sutnber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus fASDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner

(1995:4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan orgarnisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

> *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.*

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran

dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas `output' yang di.hasilkan organisasi.

3. Fungsi-fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan lima fungsi, yaitu:

- Perencanaan untuk kebutuhan SDM

  Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

  1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
  2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

  Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

- Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi

  Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

  1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
  2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

  Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal)

maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

- Penilaian kinerja

  Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

  Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

  1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
  2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

- Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja

  Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

  1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
  2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
  3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

  Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga

kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

- Pencapaian efektifitas hubungan kerja

  Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

  1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;
  2. Melakukan tawar-menawar *(bargaining)* dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
  3. Meiakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

  Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

4. Tujuan MSDM

Tujuan MSDM secara tepat sangatiah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

- Memberi pertimbangan rnana;ernen dalam membuat

kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pemekerjaan secara legal;

- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
- Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM;
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

- Memperbaiki tingkat produktifitas
- Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan

tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:

- Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis;
- Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam merigatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan;
- Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini;
- Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM;
- Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

5. Kebijakan dan Kegiatan MSDM

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan adanya empat kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- Employee Influence
- Human resource flow
- Rewards systems
- Work systems

Empat fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM *(human resources flow)* mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan *(rewards systems)* misalnya dapat berupa paket rernunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus dise!araskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam merxrbuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimaan sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari empat proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Development*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasasi empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan

jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan *(job placement)* yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja *(performance appraisal)*. Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi menailiki skema *(scheme)* Yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembalzasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM *(human resource development)*. Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Urnumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian *(skills)*, pengetahuan *(knowledge)* dan kemampuan *(ability)*. Arah rogramm pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkernbangan dan kemajuan organisasi.

6. Basis Teori MSDM

Menurut Guest, tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa

ahli di Harvard University, Guest membuat suatu kerangka kerja teori MSDM seperti dapat dilihat dalam gambar 1.1. berikut ini:

Gambar 1.1. Kerangka Kerja Teori MSDM (dikutip dari Guest, 1987)

Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

RANGKUMAN

- Secara konseptual, MSDM berbeda dengan manajemen personalia.
- MSDM dibutuhkan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM.
- Terdapat paling tidak lima fungsi utama MSDM yaitu perencanaan SDM, *staffing,* penilaian kinerja, perbaikan kuaiitas pekerja dan lingkungan kerja, dan pencapaian efektifitas hubungan kerja.

- Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi.
- Tempat kebijakan utama dalam MSDM meliputi *employee influence, human resource flow, rewards systems, dan work systems.*
- Kegiatan MSDM meliputi empat proses generik yaitu selection, appraisal, rewards dan development.
- Tidak ada teori dalam MSDM, namun demikian di belakangnya berdiri sejumlah teori dari berbagai disiplin ilmu. MSDM bersifat multidisipliner.

PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.:

a. Mengapa MSDM berbeda dengan manajemera personalia?.
b. Jelaskan fungsi-fungsi MSDM beserta contoh konkritnya ?..
c. Dari berbagai fungsi MSDM tersebut, fungsi manakah yang paling kritis? Mengapa demikian?.
d. Tujuan MSDM bersifat situasional, artinya tergantung pada konteks organisasi tertentu. Mengapa demikian?.
e. Jelaskan empat kebijakan utama dan empat kegiatan generik MSDM ?.
f. Jelaskan maksud istilah 'generik' dalam kegiatan MSDM ?.
g. Jelaskan mengapa MSDM bersifat multidispiliner ?.
h. Dari berbagai ilmu yang mendukung MSDM, disiplin ilmu apakah yang paling dominan mempengaruhi perkembangan MSDM (misalnya manajernen, psikologi, sosiologi, ekonomi, politik dan sebagainya)? Mengapa demikian? Jelaskan.

BAB II
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam bab II, disajikan beberapa materi sebagai beiikut :

1. **Arti dan pentingnya sumber daya manusia.**
2. **Perencanaan SDM.**
3. **Metode, Informasi dan Peramalan SDM.**
4. **Perencanaan, Prosedur dan rencana SDM.**
5. **Perencanaan fungsi-fungsi SDM.**

1. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencananya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau manpower disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM/manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

Apakah Sumber Daya Manusia itu?

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan peroleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelegence Quotient* (IQ).

Jika IQ-nya di bawah 79 (tujuh puluh sembilan), kecerdasan kurang. Apabila IQ-nya antara 80-119, kecerdasannya sedang, tetapi apabil IQ-nya di atas 120, kecerdasannya tinggi atau jenius. Kecerdasan dan kecakapan individu diimplementasikan untuk menciptakan ide-ide, inovasi, kreativitas, dan sistem kerja yang terbaik.

Emotion Quality (EQ)

EQ adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat). Apabila IQ didukung EQ maka realisasi pendapat-pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat.

Gambar 1. Konsep SDM

Bagaimana meningkatkan daya pikir dan daya fisik manusia?

Tabel 1.
Peningkatan Daya Pikir dan Daya Fisik

No	Daya Pikir	Daya Fisik
1.	Makan makanan yang bergizi tinggi	Makan makanan yang bergizi tinggi
2.	Pemeliharaan kesehatan yang baik	Pemeliharaan kesehatan yang baik
3.	Pendidikan formal dan informal	Olahraga yang baik dan teratur
4.	Mengikuti diskusi dan seminar-seminar	Mengikuti pertandingan-pertandingan
5.	Dan lain sebagainya	Dan lain sebagainya

Perilaku seseorang akan dapat ditingkatkan dalam rumah tangga yang sakinah, lingkungan pergaulan yang baik, pembinaan iman yang baik, pelaksanaan hukum yang adil dan tegas, contoh teladan yang menjadi panutan penghayatan budaya malu, dan lain-lain.

Keinginan berprestasi (N.Ach), akan dapat ditingkatkan dengan memberikan rangsangan dan daya penggerak sehingga semangat kerjanya meningkat.

Fisis rasa dan *fisis pikir* juga selalu terdapat dalam diri setiap individu. Fisis ini diartikan cara seseorang menilai lingkungan (bawahannya).

Jika fisis rasa lebih dominan dari fisis pikir, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas *like* and *dislike*, jadi penilaiannya subjektif.

Jika fisis pikir lebih dominan dan fisis rasa, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas *Right or Wrong*, jadi penilaiannya objektif.

D. Yung membedakan manusia menjadi dua

golongan menurut arah perhatiannya, yaitu:

1. Tipe introverse, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri.
   Orang-orang ini disebut introvert dengan ciri-ciri egoistis, senang menyendiri, pendiam, kurang bergaul, dan selalu mengutamakan kepentingan pribadinya di atas kepentingan umum.
2. Tipe extroverse, jika perhatiannya terutama ditujukan ke sekelilingnya. Orang tipe ini disebut extrovert yang ciri-cirinya berhati terbuka, gembira, ramahtamah dalam pergaulan, sosial, dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadinya.
3. Tipe ambiverse adalah orang-orang yang berada di antara extrovert dan introvert.

Daya Fisik

Dimaksudkan sebagai kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berat dan bekerjanya lama, maupun ketahanannya menghadapi serangan penyakit. Misalnya, ada orang hanya mampu bekerja 4 jam sehari, tetapi ada yang sampai 8-10 jam sehari. Daya fisik sangat penting dan merupakan penentu bagi seseorang untuk dapat mencapai cita-citanya.

Manusia adalah orangnya, sedangkan SDM adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Kualitas SDM harus ditingkatkan supaya produktivitas kerjanya meningkat, sehingga hidup sejahtera tercapai.

Hidup sejahtera diartikan secara relatif dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan merasa aman dalam menikmatinya.

Dr. Toshitaka Nomi, mengemukakan bahwa

golongan darah mengungkapkan sifat manusia sebagai berikut.

1. Golongan darah A bisa dipercaya.
2. Golongan darah B lemah lembut.
3. Golongan darah AB emosional.
4. Golongan darah 0 berbakat pemimpin.

Douglas Mc Gregor membedakan manusia dengan:

1. Teori X
2. Teori Y

Teori Kepribadian

a. Teori sifat (Traitest Theory).
b. Teori Psikodinamis (Psychodynamic Theory) oleh Freud.
c. Teori Humanistis (Humanistic Theory) oleh Carl Rogers.

Pendekalan SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki tiap individu. Pendekatan SDM dibedakan atas pendekatan mikro dan pendekatan makro.

Pendekatan Mikro

Pendekatan mikro diartikan penganalisisan dan pengkajian sumber daya manusia dari ruang lingkup yang lebih sempit dalam perusahaan. Masalah-masalah pokok yang dianalisis dan dikaji pada pendekatan mikro, antara lain meliputi hal-hal berikut.

1. Hubungan dan peranan tenaga kerja dalam perusahaan.
2. Fungsi-fungsi MSUM dalam perusahaan.

3. SDM dipelajari dari sudut kepentingan perusahaan dan karyawan.
4. SDM dipelajari dari produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
5. SDM dikaji dari peraturan-peraturan perburuhan pemerintah.

Pendekatan Makro

Pendekatan makro atau ekonomi SDM, di mana SDM dikaji dan dianalisis secara luas dan menyeluruh, baik nasional maupun internasional. Hal-hal pokok yang dikaji dan dianalisis pada pendekatan makro ini, antara lain sebagai berikut.

1. Kualitas dan kuantitas SDM yang tersedia.
2. Perbandingan SDM dengan lapangan kerja yang ada.
3. Susunan umur dan tingkat pendidikan SDM yang ada.
4. Tingkat pertambahan penduduk dan penyebarannya.
5. Latar belakang kultur, budaya, dan agama SDM yang ada.
6. Tingkat produktivitas SDM yang ada.
7. Pendidikan dan kesehatan SDM.
8. Disiplin dan loyalitas SDM.
9. Kesadaran membela negara dari SDM.

Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah orang-orang/SDM yang telah dapat memenuhi syaratsyarat yang ditetapkan dalam Undang-undang Perburuhan di negara bersangkutan. Tenaga kerja dikelompokkan atas pengusuhu, karyawan, dan penganggur.

Pengusaha adalah orang-orang yang memiliki perusahaan dengan menginvestasikan kekayaannya, dan

pendapatannya berasal dari laba perusahaan. Jadi, pendapatannya belum diketahul terlebih dahulu.

Karyawan adalah orang-orang penjual jasa dan pendapatannya merupakan kompensasi yang besarnya telah diketahui terlebih dahulu. Karyawan terdiri dari manajerial dan operasional.

Manajerial adalah orang-orang yang mempunyai bawahan, sehingga sebagian dari pekerjaan dapat didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan.

Operasional adalah orang-orang yang harus mengerjakan sendiri pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.

Penganggur adalah orang-orang yang tidak punya pekerjaan dan penghasilan. .ladi, kebutuhannya menjadi beban orang yang bekerja.

Perkembangan Pendekatan SDM

Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi kemajuan kebudayaan, ilmu pengetahuan, dan hak asasi manusia. Sumber daya manusia adalah total itas terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang bersumber dari manusia. Pendekatan terhadap karyawan, antara lain sebagai berikut.

a. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai barang dagangan.
b. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai SDM.
c. Karyawan dianggap sebagai mesin.
d. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai manusia.
e. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai partner.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau Human Resources Planning disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana *(planner)* dan hasilnya menjadi rencana *(plan)*. Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Apakah Peranan dari PSDM itu?

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada.

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activition believed necessary to achive desired result. (George R.Terry) (Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

Planning is fundamentally choosing and a planning arises only when an alternative course of action is discovered (Billy E. Goetz)

(Perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif-alternatif).

Plan is the respresentation of anything draw on a plan and

forming a map or chart (the plan of a town). Disposition of parts according to certain design. (The New Webster Dictionary)
(Rencana diartikan sebagai pernyataan dari segala sesuatu yang dikehendaki yang digambarkan dalam suatu pola atau peta-peta, chart, atau pernyataan dari bagian-bagiannya sesuai dengan pola tertentu).

Rencana ialah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan)

Human resource planning or man power planning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization. (Andrew F. Sikula dalam bukunya Personnel Administration and Human Resources Management)

(Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi).

Human resource planning is the process offorecastingfuture human resource needs of an organization so that steps can be taken to ensure that these needs are met. (Thomas H. Stone dalam bukunya Understanding Personnel Management)

(Perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi).

Human resource planning may be described as a process

that seeks to ensure that the right number and kinds of people will he at the right place at the right time in the future, capable of doing those things that are needs so that the organization can continue to achieve its goals. (John B. Miner dan Mary Green Miner dalam bukunya Personnel and Industrial Relation) (Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya).

Perencanaan Sumber Daya Munusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 1990)

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, darn pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

Tujuan Perencanuan SDM

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

3. Metode, Informasi, dan Peramalan PSDM

Metode PSDM

Metode PSDM, dikenal atas metode nonilmiah dan.metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja.

Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode Ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan *(forecasting)* dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Pada metode ilmiah ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

Apakah data dan informasi itu?

Data adalah kejadian-kejadian nyata pada masa lampau, baik data sekunder maupun data primer.

Informasi adalah hasil proses data serta memberikan informatif kepada penerimanya.

Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is real or perceived value in current or prospective decisions. (Gordon B. Davis)

(Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusankeputusan sekarang atau keputusan-keputusan akan datang).

Perencanaan SDM barn dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

Job Analysis

Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alatalat yang dipergunakan.

Job description memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

Job specification memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.

Job evaluation memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji jabatan.

Job enrichment memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal.

Job enlargement memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.

Work simplification memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan:

Organisasi

Organisasi memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

1. Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan.
2. Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite.
3. Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi.
4. Rentang kendali setiap departemen/bagian.
5. Kepemimpinan organisasi, individu, atau kolektif.
6. Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.
7. Jenis-jenis authority yang didelegasikan dalam organisasi.
8. Tingkat-tingkat posisi pejabat.

Situasi Persediaan Tenaga Kerja

Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

1. Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM.
2. Jenis jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta

penyebaran atau pemerataan tenaga kerja.
3. Kebijaksanaan perburuhan dan kompensasi pemerintah.
4. Sistem, kurikulum, dan tingkat-tingkat pendidikan SDM.

Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM akan baik dan benar. Jika rencana SDM baik dan benar, realisasi MSDM akan lancar.

Peramalan

Perencana SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena la dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik.

Tujuan peramalan antara lain, untuk hal-hal berikut.
1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
2. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
3. Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
4. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria-wanita) pada masa yang akan datang.
5. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia, UMR, dan jam kerja.

Gambar 2. Konsep Perencaan SDM

4. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM

Perencana *(Planner)* adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan *(Planning)* yang hasilnya menjadi rencana *(Plan)*.

Syarat-Syarat Perencanaan SDM

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *Job*

Analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.

4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

Prosedur Perencanaan SDM

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Rencana SDM

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektifdan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut.

1. Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan.
2. *Job description* setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.
3. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas the right man in right place and the man on the right job.

4. Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
5. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.
6. Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal-horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.
7. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.
8. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.
9. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.

Jangka Waktu Rencana

1. Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari S tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.
2. Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.
3. Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain lain.

Pentingnya PSDM

PSDM ini perlu untuk kepentingan perseorangan, perusahaan, dan nasional. Kepentingun Perseorangun

PSDM penting bagi setiap orang karena dengan PSDM la dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatan-kegiatannya akan lebih terarah, efektif, dan efisien. Selain itu, la dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya, rencana

pendidikan, karier, ekonomi, dan lain-lain.

Kepentingan Perusahaan

PSDM ini sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalani mencapai tujuan perusahaan. Dengan PSDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. PSDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

Kepentingun Nasional

PSDM bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu SDMnya, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh karena itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya PSDM yang baik dan benar. Misalnya, PSDM di bidang pertambahan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

Kendala-Kendala PSDM

Kendala-kendala PSDM, antara lain meliputi hal-hal berikut.

1. *Standar Kemampuan SDM*

   Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediction) saja yang sifatnya subjekif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energi mesin. Jadi, PSDM

di bidang kemampuannya sulit sekali, sehingga PSDM yang baik dan benar menghadapi kendala.

2. Manusia (SDM) Makhluk Hidup
   Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang man melepaskan kemampuannya.
3. *Situasi SDM*
   di kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan.
4. *Kebijaksanaan Perhuruhan Pemerintah*
   Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.
   Tantangan dalam PSDM bersifat eksternal dan internal.
   a. Tantangan Eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, perundang undangan, teknologi, dan persaingan.
   b. Tantangan Internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha, atau kegiatan baru, dan sebagainya.

5. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM

Manajemen sumber daya manusia oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi dengan tujuan sebagai berikut.

a. Analisis pembahasannya sisternatis, teratur, dan baik sehingga mudah dipahami.

b. Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia.agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

1. *Perencanaan Organisasi*

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut.

1. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.
2. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
3. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
4. Struktur *(Organization Chart)* dan jumlah departemen/bagiannya.
5. *Job description* untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
6. Rentang kendall setiap departemen/bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

2. *Perencanaan Pengarahan*

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat, efektif, dan efisien membantu tercapainya

tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (directing) SDM, antara lain sebagai berikut.

1. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
2. Delegation qfAuthority, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
3. Cara pelaksanaan komunikasi dan sinibolis komunikasi yang diberikan.
4. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
5. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

3. Perencanaan Pengendalian

Pengendalian (controlling) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.

1. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai.
2. Periode dan proses pen ilaian yang akan dilakukan.
3. Metode penilaian yang akan diterapkan.
4. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM.

4. Perencanaan Pengadaan

Pengadaan *(procurement)* SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesual dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut.

1. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan

diperlukan.

2. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
3. Dasar, sistem, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
4. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
5. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.

5. *Perencanaan Pengembangan*

Pengembangan (development) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut.

1. Tujuan dan peserta pengembangan.
2. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
3. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
4. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
5. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
6. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
7. Penilai dan ruang lingkup penilaian

6. *Perencanaan Kompensasi*

Kompensasi *(compensation)* SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan. Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut.

1. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan.
2. Kebijaksanaan kompensasi yang akan diberlakukan.
3. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.

7. ***Perencanaan Pengintegrasian***

Pengintegrasian perlu direncanakan sebaik-baiknya supaya karyawan termotivasi. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengintegrasian, antara lain sebagal berikut.

1. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
2. Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.
3. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
4. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.

8. ***Perencanaan Pemelilraraan***

Pemeliharaan (maintenance) perlu direncanakan dengan baik supaya labor turnover relatif rendah. Hal-hal yang harus direncanakan, antara lain sebagai berikut.

1. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
2. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
3. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
4. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
5. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

9. ***Perencanaan Kedisiplinan***

Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut.

1. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
2. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
3. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

10. ***Perencanaan Pemberhentian***

Pemberhentian (separation) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bag' perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan } ang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain sebagal berikut.

1. Penetapan syarat-syarat status setlap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
2. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pernberhentiannya.
3. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
4. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

6. Audit SDM

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit SDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bag] karyawan yang bersangkutan.

Kepentingan Audit bagi Perusahaan

1. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
2. Untuk menetapkan besarnya kompensasi karyawan bersangkutan.
3. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertikal atau horizontal) an atau diberhentikan.
5. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Kepentingan Audit bagi SLIM

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
2. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan lainnya.
3. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

Tujuan Audit SDM

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahul apakah semua karyawan dapat

meyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu.

3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

Pelaksanaan Audit SDM

Pelaksanaan audit SDM dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individual maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis). Audit formal dilakukan oleh atasan langsung atau orang yang dapat memberikan sanksi. Audit informal dilakukan oleh masyarakat sehingga tidak dapat

memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja, dan perilakunya.

Tindak Lanjut Audit SDM

1. Apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa (gaji dan atau kesejahteraan karyawan), dipromosikan, dan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain-lain.
2. Jika nilai auditnya kurang/jelek dikenakan hukuman seperti gajinya tidak dinaikkan, demosi, dan atau diberhentikan.

Ruang Lingkup Audit SDM

Ruang lingkup audit SDM, cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya.

Ruang lingkup audit SDM, yaitu *what, why, where, when, who, and how* disingkat 5W + 1 H.

What (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

Why (kenapa) dinilai, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain.

Where (di mana) dinilai, di dalam atau di luar pekerjaan.

When (kapan) dinilai, yaitu secara periodik (formal) dan secara terus-menerus (informal).

Who (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung,

atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.

How (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional seperti ratingscale, employer comparation, alternative ranking, paired comparation, dan lain-lain.

Metode modern seperti assesment centre dan Management By Objective atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS = MBO).

Pertanyaan

a. Jelaskan kenapa SDM penting?.
b. Gambar dan jelaskan konsep SDM ?.
c. Berikan beberapa definisi dari PSDM ?.
d. Jelaskan dan berikan beberapa alasan kenapa PSDM sangat penting ?.
e. Jelaskan pendapat D.Yung dan Me Gregor tentang manusia ?.
f. Bagaimana cara meningkatkan daya pikir dan daya fisik manusia?.
g. Jelaskan mengenai pendekatan mikro dan makro tentang SDM ?.
h. Kenapa informasi mengenai SDM perlu untuk PSDM?.
i. Informasi apa saja yang diperoleh dari job analysis, organisasi, dan situasi persediaan SDM?.
j. Gambar dan jelaskan konsep PSDM ?.
k. Apa saja persyaratan perencana PSDM?.
l. Bagaimana prosedur PSDM?.
m. Apa saja syarat-syarat rencana SDM yang baik?
n. Apa saja kendala-kendala PSDM?
o. Jelaskan kenapa audit SDM penting!

p. Apa saja tindak lanjut dari audit SDM?
q. Sebutkan satu persatu ruang lingkup audit SDM!
r. Sebutkan dan jelaskan bagaimana PSDM untuk fungsi MSDM!
s. Bagaimana hubungan PSDM dengan audit SDM?
t. Siapa yang harus bertanggung jawab tentang PSDM?
u. Kenapa audit SDM.

BAB III
PENGEMBANGAN & PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA.

Dalam bab III, disajikan beberapa materi sebagai berikut:

1. **Pengembangan.**
2. **Pemberdayaan SDM.**

1. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis.

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

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan di dasarkan kepada metode

ilmiah serta berpedoman keterampilan yang dibutuhkan perusahaan baik saat ini maupun masa yang akan datang.

Latihan sebagai salah satu bentuk pengembangan karyawan merupakan suatu proses yang berjalan terus menerus. Masalah baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahan 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).

2. Tujuan Pengembangan

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

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

1. Meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan efisiensi
3. Mengurangi kerusakan
4. Menghindari (mengurangi) kecelakaan
5. Meningkatkan pelayanan (konsumen)
6. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
7. Meningkatkan karier
8. Meningkatkan cara berfikir secara konseptual
9. Meningkatkan kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa (gaji).

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

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

Hal ini dapat terjadi karena :

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

Pengembangan karyawan meliputi seluruh aspek pengetahuan keterampilan dan sikap. Karena pengetahuan

dan keterampilan saja disarakan 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 Project, Role Playing
	Pengembangan sikap	Pengembangan sikap / sifat yang emosional	Games, Sensitive, Trainning

Adanya perbedaan objek pengembangan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) akan membawa koneskuensi 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 trainning,* sedangkan pengembangan keterampilan dilakukan dengan latihan/praktek.

a. Proses Pengembangan Karyawan

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

Langkah-langkah tersebut meliputi :

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penetapan isi program
4. Identifikasi prinsip-prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Penilaian pelaksanaan program

Penentuan Kebutuhan

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

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu : (1) satuan organisasi yang mengelola

sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan.

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

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

Penentuan Sasaran

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

Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah : (1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut, (2) pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

Penentuan Isi Program

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak

ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai *(technical, managerial atau conceptual skill).*

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

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

Prinsip-prinsip Belajar

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

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

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

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

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

Pelaksanaan Program

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran.

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

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

a) On the job
b) Vestibule
c) Apprenticeship
d) Classroom methods

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

Pelatihan dalam jabatan ini meliputi empat tahap yaitu : (1) peserta pelatihan memperoleh informasi tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diharapkan, kesemuanya dikaitkan dengan relevansi pelatihan dengan peningkatan kemampuan peserta pelatihan yang bersangkutan. (2) pelatih mendemonstrasikan cara yang baik melaksanakan pekerjaan tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang sedang dilatih, (3) peserta pelatihan disuruh mempraktekkannya sendiri apa yang telah didemonstrasikan pelatih, (4) pegawai menunjukkan kemampuan bekerja menurut cara yang telah dipelajarinya secara mandiri.

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

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

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

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

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan metode ini, diantaranya adalah faktor peserta, bahan belajar, instruktur. Semakin banyak jumlah peserta dalam suatu ruang belajar biasanya semakin kurang efektif (satu kelas lebih dari lima puluh orang). Demikian juga dengan bahan belajar, bila instruktur tidak menyediakan bahan belajar (hand out) menyebabkan peserta kesulitan

mengikuti jalannya pembelajaran. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah instruktur, untuk model kuliah diperlukan instruktur yang benar-benar mampu menguasai kelas dengan berbagai keahliannya.

Penilaian pelaksanaan program

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

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

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

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

Karena investasi yang dibuat oleh organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil (biaya, tenaga dan waktu) sehingga perlu diupayakan benar-benar agar

program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, penggunaan teknik pembelajaran yang cocok dan penilaian berdasarkan kriteria kriteria yang objektif.

Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan

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

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:

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

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

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

5. Tidak mengenal lelah, tidak mengajukan tuntutan, tidak terlibat dalam konflik.

Dari masing-masing personil mampu menunjukkan sikap yang mencakup:

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

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

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

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

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

Pekerja atau karyawan akan bisa melakukan kerja dengan baik jika ada sarana pendukung kerja yang memadai, antara lain meliputi lingkungan kerja dan fasilitas kerja.

Lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan kerja, semangat dan kecepatan kerja termasuk gaji atau itensif yang diterima tiap bulan. Gaji adalah pendorong orang untuk mau bekerja dengan rajin dan fasilitas lain seperti kesehatan, tunjangan khusus dan perhatian semuanya akan bisa mendorong mau bekerja dengan baik.

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

1. Pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya.
2. Intelektualnya

3. Cara melakukan atau menggunakannya

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

1. Peningkatan pelayanan, yaitu bisa melayani masyarakat dengan baik.
2. Akuntabilitas, dengan mengembangkan keterbukan, membuka akses masyarakat untuk berperan sebagai korektor, dilaksanakan dengan riil.
3. Sesuai dengan peradaban yang ada di masyarakat

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

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

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

1. Penyelesaian pekerjaan, yaitu memberi arti dari tugas yang sudah diselesaikan dengan baik dan mendapatkan imbalan dari dampak penyelesaian pekerjaan tersebut.

2. Pencapaian prestasi, kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang mendesak dan menantang. Seseorang yang menyenangi tugas seperti ini mendapatkan imbalan yang seimbang.
3. Pertumbuhan pribadi, kemamuan 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:

3. Pekerja harus memiliki keyakinan yang kuat prestasi yang baik akan menghasilkan pembayaran yang tinggi.
4. Persepsi negatif tentang prestasi yang baik harus dihilangkan
5. 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 dilingkungan pemerintah..

Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam.kegiatan pernerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Mengapa penting dan strategis karena pemberdayaan, dalam suatu organisasi adalah memberikan suport l 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, kernampuan, 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 ? A*salnya 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 da lam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya. Ini ada hubungannya dengan profesignalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual - Oleh karena itu

empowerment terjadi manakala "*when power goes to eployeyees Who then experience a sense of ownership and control over.*
(Rob Brown, 199416) 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 dalarn 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 fee/more responsible. When they f6el 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 Osbome dari *Gabriel Reinventing* Government, (1992) pengertian empowerimg mempun. Yai konotasi yang lain dimulai dengan konsep enterpreuneurial 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 kolabarasi. Koordinasi lebih terfokus antar struktural namun kolaborasi terfokus pada antar individu.atau kelompok kecil.

5. Keterkaitan Pemberdayaan.

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

a. Hubungan antara pemberdayaan dengan adanya perubahan, dalam hal ini adanya perubahan peningkatan, perbaikan reformasi dan penyempurnaan. Jadi dengan adanya pemberdayaan mampu merubah adanya perbaikan.
b. Perubahan yang direncanakan, artinya perubahan yang memang dikehendaki (planned change). Ada pula perubahan secara alami atau (unexpected change) yaitu perubahan yang berubah dengan sendirinya, tanpa ada usaha.

Perubahan yang dibiarkan atau secara alami mengalami proses yang lebih lama direncanakan akan mengalami proses waktu yang lebih disesuaikan dengan tujuannya. Dalam keadaan yang linear orang menghendaki perubahan yang terencana, sedangkan dalam kejadian-kejadian yang tidak bisa diperhitungkan, un-expected result, unpredictable orang sering terpaksamenerima perubahan yang tidak direncanakan,perubahan yang mendadak, bahkan perubahan yangsebelumnya ridak terduga atau bahkan tidak terpikirkan.

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

c. Pemberdayaan dan peranan pengaruh lingkungan perubahan yang direncanakan tidak jarang 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.

d. 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.

6. 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 dalm suatu manajemen. Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak tidak efisien.

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

Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) , sebaiknya diawali dari kata kuncinya dahulu yaitu: Daya (energi) dalam konteks SDM adalah"Daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri, yang memiliki kemampuan (competency) untuk dinamika, artinya untuk bisa maju-positif dalam setiap aspek kegiatan dalam lembaga .

Kegiatan membangun, atau melakukan kegiatan pembangunan, adalah suatu proses kegiatan yang

sistematik, 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 dalarn arti kemampuan, maka itu tidak layak disebut sebagai SDM.

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

a. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan)
b. Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
c. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Kata Pemberdayaan dan Sumber Daya Manusia, apabila disatukan adalah menjadi "Pemberdayaan Sumber Daya Manusia", maka dalam konteks ini, pengertiannya adalah : suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan "Daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan *(competency),* kepercayaan*(confidence),* wewenang

(authority), dan tanggung Jawab *(responsibility)* dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan *(actifities)* organisasi untuk meningkatkan kinerja *(performance)* sebagaimana diharapkan dalam bidang lain maupun dalam bidang pendidikan.

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

Maka dari itu betapa pentingnya pemberdayaan SDM dalam suatu lembaga, karena melalui semangat daya yang ada pada SDM itu akan

dapat memanfaatkan berbagai resources yang terdapat dalam lembaga tersebut.

Peran dalam SDM antara lain:

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

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

a. Tujuan Pemberdayaan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumbe *(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 Surnber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dad 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.

4. 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* dalarn bukunya *.Principles of An'alysis of Managerial Function* mengatakan bahwa manajemen adalah upaya mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain *(Management is The Accomplishing of a pre-determined obyective through, the effort of the other people)*

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

Dari kedua definisi manajemen tersebut, jelas menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen, bahkan tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh "usaha manusia", baik dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian. Dengan demikian dapat dikatakan keberhasilan manajemen dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bergerak pada bidang pemerntahan, maupun organisasi yang bergerak dalam bidang usaha (bisnis), sangat dftentukan oleh SDM yang ada pada organisasi tersebut. Artinya dalam hal ini adalah manusia yang memiliki daya, kemampuan sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam setiap pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi sehingga terwujudnya kinerja sebagaimana diharapkan.

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

Dalam kehidupan bermasyarakat atau sosial, bahwa pada umumnya seseorang dapat dianggap -sudah dewasa apabila orang tersebut telah mempunyai usia diatas 14 tahun, telah kawin, mempunyai anak, mempunyai pekerjaan sebagai mata pencarian. Konteks seperti ini apakah dapat diberlakukan sama halnya dengan seseorang pegawai yang telah bekerja dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta dalam bidang pendidkan 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 tjuan oleh para anggota
d. Adanya kesatuan arah
e. Kesatuan perintah
f. Fungsionalisasi
g. Pembagian tugas
h. Kesederhanaan struktural
i. Adanya pola pendelegasian wewenang
j. Rentang pengawasan
k. Keseimbangan antara jasa dan imbalan

Dengan prinsip-prinsip tersebut dipahami dan dilaknasakan leh setiap anggota organisasi dalam aktifitas-aktifitasnya, maka organisasi tersebut diharapkan dapat berjalan secara efsien dan efektif.

Keberadaan dan peran pegawai dalam organisasi seperti diketahui, tidak ada organisasi yang bergerak dalam suasana vacum, akan tetapi senantiasa bergerak dalam suasana dinamis. Hal ini seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta berbagai tuntutan kebutuhan akibat berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat demikian halnya, maka keberadaan clan 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 denganjabatan dalam organisasi tersebut. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan manajedal yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam menduduki berbagai jenjang jabatan Kepemimpinan senantiasa mempunyai. Kemarnpuan manajerial. sedangkan kemampuan teknis (pelaksana) yaitu seseorang pegawai dituntut dari mereka dalam melaksanakan tugas mempunyai kemampuan operasional.

Kepada siapa bekerjaan 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.

6. 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 suimber 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 pertu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah:

a. Kemampuan *(competency)* pegawai meliputi pengetahuan *(knowled*ge), keterampilan (skill) dan sikap atau perilaku (affitude)
b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan, dalam suatu organisasi, artinya pegawai yang ditempatkan dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan *the Right men in the Right place).*
c. Kewenangan yang jelas, artinya seseorang pegawai yang ditempatkan atau yang 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.

d. Tanggung jawab pegawai yang jelas, artinya seseorang pegawai melakukan tugas atau wewenangnya, senantiasa diikuti dengan tanggung jawab. Karena dengan demikianlah si pegawai tersebut senantiasa dituntut bertindak menampilkan yang terbaik dalam arti secara efektif dan efisien.

e. Kepercayaan terhadap pegawai yang bersangkutan, artinya bahwa seseorang pegawai yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek-aspek yang pada hakekatnya dapat disimpulkan bahwa yang bersangkutan adalah dipercayai atau diberi keperdayaan sepenuhnya untuk mengemban tugas, wewenang dimaksud.

f. Dukungan terhadap pegawai yang bersangkutan artinya pegawai tersebut kita yakini dan dipercaya untuk mengemban misi organisasi. Dalam hal memerlukan dukungan dari pihak lain senantiasa dapat memberi dukungan untuk keberfiasilan misi dan peningkatan, kinerja organisasi. Dukungan yang dimaksud baik dari pihak pimpinan maupun pihak-pihak lainnya.

   Dukungan dari beberapa pihak yang terkait menjadi suatu kekuatan didalam support dalam melangsungkan keberhasilan dari sebuah visi maupun misi yang diinginkan dalam organisasi.

   Dukungan yang paling bermanfaat, dalam support tersebut yaitu minimal menjalankan komitmen yang telah dibangun atau disepakati bersama .

g. Kepemimpinan *(leadership)* adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan

kepernimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

- Kemampuan mmpengaruhi orang lain, bawahan, atau.kelompok
- Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok

h. Motivasi, merupakan semua kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Dalam kehidupan sehari-hari, motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan (pegawai) sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Dengan demikian bahwa pemberian motivasi merupakan hal yang sangat penting terhadap sumber daya manusia, agar mereka .tetap dan mau melaksanakan pekerjaan (misi) lembaga sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki dengan ikhlas dan sepenuh hati. Dengan motivasi yang tumbuh pada setiap individu yang ada pada personil dalam lingkup lembaga akan memberi kekuatan pada lajunya organisasi atau lembaga yang didasari atas kesadaran pribadi masing-masing.

B. PERENCANAAN PEMBERDAYAAN SDM

Mengingat pemberdayaan sumber daya manusia Merupakan kunci yang sangat strategis dan menentukan terhadap proses kegiatan pelaksanaan roda atau lembaga, organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka tidak dapat dipungkiri bahwa

pembentukan sosok sumber daya manusia yang dipersyaratkan adalah merupakan sumber daya manusia mempunyai tujuan dai 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 terncana sehingga kegiatan pemberdayaan yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan

Dalam hubungan perencanan sumber daya manusia, tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1. 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.
2. 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 beriknya.
3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pernberhentian sementara.Bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.
4. Perencanaan untuk pengernbangan
   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 clan 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 manusis yang menekankan pada dua kegiatan utama yang harus dilakukan, yaitu

a. Kegiatan analisis volume dan beban kerja yang terdiri dari tiga kegiatan sebagai berikut :
   1) Melakukan usaha memastikan sebab-sebab kebutuhan tenaga keda berdasarkan volume dan beban kerja yang bersumber dari rencana strategis dan rencana operasional organisasi.
   2) Memilih teknik peramalan (prediksi) yang akan dipergunakan untuk menetapkan tenaga keda yang dibutuhkan, baik kuantitatif maupun kualitatif.
   3) Menetapkan prakiraan kebut bahan tenaga keda untuk jangka pendek dan jangka panjang.
b. Kegiatan analisis kekuatan/kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dengan dua kegiatan sebagai berikut:
   1) Melakukan analisis sumber daya manusia untuk mengetahui jumlah clan keterampilan/keahlion sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.
   2) Hasil analisis tersebut diatas dipergunakan' untuk merumuskan perkiraan persediaan (supp!y) sumber daya manusia baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

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

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

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

Menurut Sondang P. Siagian Pada uraian dimuka telah dikemukakan bahwa keberhasilan organisasi sangat

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

C. PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

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

dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan tugas yang ditekankan kepadanya dalam lembaga atau organisasi.

Boyatzis memberikan batasan kompetensi secara luas yaitu sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang. Kompetensi dapat berupa suatu

motif, sifat, ketrampilan, aspek *self image* seseorang atau peran sosial, ataupun suatu pengetahuan yang digunakan oleh seseorang".

Selanjutnya ***Rotwell*** menuliskan bahwa

Competencies Area intemal capabilities that people brings to their job :

capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of an the job behaviour

Dalam kompetensi ini menurut Rotwell dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

1 . Kompetensi Teknis (Technical Competence), yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (Managerial Competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan

   manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya.
4. Kompetensi lntelektual /Strategik (*Intelectual/ Strategic Competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara stratejik dengan visi jauh ke depan.

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

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

1. Kompetensi Umum *(General Competency)*
   Artinya dalam level organisasi yang eselonnya setingkat (setara) walaupun substansi tugas pokok organisasinya berbeda, namun jenis kompetensi umum yang dibutuhkan atau yang dimiliki dapat disamakan.
2. Kompetensi Khusus *(Spesific Competency)*
   Artinya setiap satuan unit kerj/organisasi tidak dapat disamakan jenis kompetensinya, karena latar belakang teknis substantif *(Technical Competence)*.

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

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

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

D. STRATEGI PEMBERDAYAAN SDM.

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

produktivitasnya dan strateginya bias diterapkan dengan hal-hal sebagai

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

a. Kreativitas.

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

b. Inovasi.

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

c. Sinergi

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

d. Pemberian tanggung jawab.

Sebagai pertanggungan 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 interdepedensi.Karenanya pembangunan kualitas manusia pada dasarnya merupakan upaya mengembangkan inisiatif yang kreatif.

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

a. Pembangunan harus memberikan penekanan pada kapasitas, kepada apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan tersebut serta enerji yang diperlukan.
b. Pembangunan harus menekankan pemerataan , perhatian yang tidak merata pada berbagai kelompok masyarakat akan memecahkan masyarakat dan akan menghancurkan kapasitas mereka.
c. Pembangunan mengandung arti pemberian kuasa dan wewenang yang lebih besarkepada rakyat. Hasil pembangunan baru cukup bermanfaat bagi masyarakat bila mereka memilki wewenang yang sepadan.. Pembangunan harus mengandung upaya peningkatan wewenang kepada kelompok maasyarakaaat yang lemah. Koreksi terhadap keputusan-keputusan yang tidak adil tentang alokasi hanyalah dapat dilakukan bila kelompok lemah ini mempunyai wewenang yang cukup besar.
d. Pembangunan mengandung pengertian kelangsungan perkembangan dan interdependensi di antara negara-negara didunia. Karena konsep

kelangsungan dan kelestarian pembangunan, kendala sumber daya yang terbatas dan langka akan menjadi pertimbangan utama dalam upaya meningkatkan kapasitas.

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

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

E. 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:

a. Jenis pekerjaan (fungsional atau struktural)

b. Kualitas pekerjaan

c. Kuantitas yang sesui kebutuhan
d. Memenuhi atau mengisi kebutuhan jabatan

Untuk menentukan kuantitas dilakukan melalui analisis beban kerja dari sisi kebutuhan baik isi maupun jumlah bidang pekerjaannya (*Work Load atau Work Content*).
Didalam analisis jabatan ada beberpa prinsip yang diperhatikan antara lain:
a. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan jabatan.
b. Harus bisa memberikan fakta yang terkait dengan tujuan
c. Harus bisa memberikan informasi yang lengkap, tepat, akurat
d. Harus bisa memenuhi kebutuhan masyarakat.

Efisiensi kegiatan analisis jabatan harus bisa mengukur beban kerja dan membuat standart hasil kerja yang dapat menunjukkan berapa banyak banyak hasil yang diharapkan dari setiap personal yang bersangkutan.
Menurut *O.Glenn S.* dalam *Public Personal Administration* menyebutkan macam-macam informasi yang bermakna sebagai berikut:
a. Tanggung jawab apa yang harus dipenuhi.
b. Pengetahauan apa yang haris dimiliki
c. Kuwajiban apa yang harus dilaksanakan
d. Ketrampilan apa yang harus dimiliki
e. Kepada siapa pekerjaan tersebut dilakukan

Untuk memperoleh informasi uraian tersebut di atas dapat diperoleh dari beberapa sumber informasi yang

kompeten dalam bidang tersebut misalnya, dari Sumber Daya Manusia yang mempunyai pengalaman
yang banyak dalak melaksanakan pekerjaan tersebut, orang yang memahami teentang 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. Pemanfaatn SDM yang tepat
e. Penempatan SDM yang sesuai dengan kebutuhan
f. Penempatan yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

F. CARA PEMBERDAYAAN SDM

1. Memberi Peran

Setiap unit lembaga pasti ada yang ditunjuk untuk sebagai peran dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tingkat yang ada dalam lembaga tersebut. Seseorang yang diberi peran dalam pekerjaan akan merasa ada perhatian khusus dari lembaga yang dapat mempengaruhi psikologi pelakunya dan secara langsung dia mempunyai tuntutan agar orang lain berperilaku kepadanya yang sesuai dengan kondidi perannya. Misal seorang guru akan bererilaku sebagai guru yang baik dalam setiap waktu. Kondisi yang seperti itu dapat mempengaruhi dari dorongan pemberian peran. Dan jangan sampai peran yang diberikan bertentangan

dengan kompetensi yang dimiliki dan kemauan jiwa yang dimiliki. Begitu pula peran yang diberikan tidak *over load* . Agar semua bisa teratasi dengan baik diperlukan :

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

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

2. Membentuk Kelompok Kerja

Dalam hal ini bisa membentuk team talk, bisa dlakukan secara fomal 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 mebentuk kelompok:

a. Storming, yaitu menghimpun pendapat dari beberapa anggota kelompok dan merumuskan bersama-sama.
b. Pembentukan diri, yaitu saling mengenali satu sama lain dan mempelajari peran mereka dalam kelompok.

c. Norming, yaitu menentukan norma atau aturan-aturan yang ditetapkan.
d. 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 bibuat atau dikondisikan masalah sebagai materi konflik. Jadi konflik dirancang, ada yang mendukung ada yang tidak mendukung sebisanya dihindari konflik yang menurunkan kinerja.
Dalam pemberian peran yang berupa kewenangan atau pemberian kewenangan kepada seseorang dan atau kelompok orang tertentu yang dihasilkan dengan akuntabilitas kinernya memerlukan berbagai persyaratan, antara lain sebagai berikut:
a. Dapat dipercaya.
b. Mempunyai kemampuan.
c. Mempunyai reputasi.
d. Mmpunyai kondisi fisik yang memadai.
e. Memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi.
f. Mempunyai moral yang baik.

Bagaimana mengadakan pemberdayaannya, antara lain dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya.
b. Diberikan tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan ter,otivasi dalam proses pembaharuan.

c. Diberikan peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan.
d. Pemberian kesmpatan untuk mengikuti training dan guidance
e. Pemberian dukungan baik moril maupun lainnya sebagai supporting.
f. Diberikan reward atau penghargaan, bagi yang berhasil dengan demikian merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu keberhasilan yang lebih baik lagi.

BAB IV
PEMBERDAYAAN MELALUI PELATIHAN

Dalam bab IV disajikan materi tentang pemberdayaan melalui pelatihan

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

Rendahnya mutu pendidikan tidak terlepas dari pengaruh ekonomi, kebjakan pemerintah dan faktor-fakor lainnya.

Rendahnya angkatan kerja di pasar kerja global, tidak terlepas dari permasalahan kebijakan dalam pengembangan SDM. Hal disebabkan karena:

1. Belum adanya informai ketenagakerjaan yang konkrit meliputi kwalifikasi kerja, upah yang akan diberikan, dan klasifikasi jabatan kerja.
2. Rendahnya anggara pendidikan
3. Kurangnya penelitian antara kualitas pendidikan, pengaruhnya terhadap pekerjaan di pasar kerja

4. Belum terciptanya koordinasi yang harmonis antara departemen Pendidikan dan sektor ketenaga kerjaan.
5. Pendidikan dan pelatihan masih belum terprogram dengan baik
6. Perusahaan dan Industri masih belum mempunyai perencanaan SDM dan PSDM yang baik.

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

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

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

A. STRATEGI PSDM

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

1. Sumber Daya Manusia, sangat menentukan produktivitas
2. Adanya perubahan globalisasi

3. Tenaga Kerja yang terampil sangat dibuthkan
4. Perubahan IPTEK yang cepat
5. Tempat kerja semakin komplek
6. Perusahaan semakin sadar akan manfaat pelatihan.

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

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

Pemecahannya dapat dilakukan sebagai berikut:

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

8. Adanya partisipasi yang aktif dan jalinan dari kedua belah pihak
9. Adanya evaluasi dari dunia industri tentang pelaksanaan pendidikan.

Untuk meningkatkan potensi personal kerja dapat dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kerja.

Pola pikir manajemen sumber daya pelatihan

Gambar 4 Alur Pola pikir Sumber daya Pelatihan

Dalam peningkatan sumber daya manusia diperlukan, pelatihan yang tepat dan harus mengetahui visi, misi serta sasaran yang hendak dicapai. Oleh sebab itu fihak manajemen harus bisa memberikan pemahaman kepada stakholder tentang visi misi serta sasaran pelatihan. Dalam manajemen SDM dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan semua itu dianalisis oleh

pihak manajem,en supaya aplikasi fungsi manajemen dapat dilakukan secara baik dan efektif. Salah satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu SDM karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang terkait dengan pribadi personil. Untuk menindak lanjuti perlu pendekatan yang tepat agar dapat mendorong sumber daya manusia untuk mengerahkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki mengacu pada perwujudan visi dan misi serta sasaran pelatihan. Sumberdaya manusia pelatihan antara lain meliputi :

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

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

1. Tenaga fungsional meliputi:
    a. Instruktur
    b. Asisten Instruktur
    c. Toolman

   d. Pustakawan
2. Tenaga Struktural meliputi:
   a. Kepala unit
   b. epala bagian Tata Usaha
   c. Kepala bagian Pelatihan
   d. Kepala Gudang
   e. Kepala Pemasaran
   f. Kepala Pengembangan
   g. Kepala Penempatan
   h. Kepala keuangan

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

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

1. Menjabarkan visi, misi dan sasaran
2. Melakukan perencanaan kinerja, pelaksanaan dan evaluasi
3. Membangun motivasi
4. Memberikan alternatif pemecahan masalah

5. Menentukan rencana aksi atau tindakan yang tepat
6. Menentukan atau sumber daya manusia yang bisa diberdayakan

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

B. PENGEMBANGAN SDM DENGAN LATIHAN

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

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

Selain syarat di atas , diperlukan tanggung jawab manajemen yang mana kegiatannya bersandar kepada kebijaksanaan yang mengakui latihan sebagai suatu tanggung jawab dari setiap manajer dan pengawas pelaksana. Para manajer akan diberikan fasilitas khusus apa saja yang mereka perlukan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Untuk melengkapi kebijasanaan mungkin diberikan pelatih-pelatih staf dan bagian-bagian latihan khusus. Pelatihan yang akan diberikan bergantung kepada jumlah bidang jenis pekerjaan dan luas jenis pekerjaan dengan sendirinya bergantung pula dengan luasnya real kerjanya apakah dalam instansi maupun perusahaan. Seorang manajer diperlukan kemapuan untuk merumuskan tujuan latihan melalui riset maupun upaya-upaya lain dalam rangka untuk bisa mengikuti

perkembangan teknologi maupun kebutuhan latihan yang diharapkan oleh pekerja.

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

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

Kebutuhan pelatihan memerlukan olah pikir yang terkonsentrasi kepada latihan yang akan dicanangkan sebagai program dalam kegiatan, dilakukan atas dasar kebutuhan bukan atas dasar menjalankan kegiatan. Pelatihan tidak akan dilaksanakan jika tidak ada yang perlu dikembangkan atau ada yang membutuhkan. Kalau pelatihan sekedar menjalankan kegiatan, latihan tersebut akan beralih menjadi kegioatan proyek yang semata-mata hanya menguntungkan fihak penyelenggara. Akibatnya

pelatihan tidak berdampak kepada peserta latihan maupun unit kernya.

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

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

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

Kebijaksanaan Pelatihan, yaitu manajer mempunyai hak dalam mengambil keputusan Lewis (1999) menyampaikan bahwa didalam mengambil kebijaksanaan hendaknya yang terbaik, sesuatu dianggap baik, manakala sesuatu itu berguna untuk membuat yang

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

Negosiasi latihan atau Pemasaran latihan, dalam pemasaran seorang manajer bisa melakukan negosiasi yang terkait dengan pelatihan, baik berfungsi sebagai penyelenggara maupun sebagai jasa latihan bagi orang lain. Fungsi negosiasi tidak sesederhana diartikan untuk pemasaran saja namun kegiatannya sebagai pemecah konflik antara dua pihak. Negosiasi mempunyai peran penting dalam beberapa hal antara lain: 1) menjalin hubungan, 2) tawar menawar, 3) perjanjian , 4) sengketa. Menurut Malik (2001), menjelaskan bahwa negosiasi mempunyai empat elemen antara lain :

1. Peningkatan ketergantungan antara pihak-pihak, serikat pekerja dengan manajemen perusahaan saling tergantung dalam membentuk tugas-tugas dalam perusahaan.
2. Memahami konflik antara pihak-pihak, serikat kerja dengan manajemen perusahaan tidak sependapat tentang isi kontrak kerja.
3. Kesempatan berinteraksi antara pihak-pihak, pada beberapa negosiasi masing-masing pihak melihat

adanya kesempatan untuk saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

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

Kolaborasi pelatihan, maksudnya menciptakan susasana kerjasama untuk membuat komitmen bersama-sama. Untuk menciptakan keberhasilan latihan maka seorang pemimpin atau manajer mampu menciptakan lingkungan kerja dengan penuh semangat dan memberi spirit dalam mengatasi semua masalah yang ada di unit latihan. Maka dari itu diperlukan jiwa yang kratif dan kompetitif, mampu mengerahkan nak buahnya memerintah untuk menyelesaikan tugasnya dengan cara demokrasi menggunakan norma budaya kerja. Norma kerja yang baik dilandasi dengan tranparansi dan semua karyawan tahu apa yang menjadi harapan dari lembaga latihan tersebut, seperti yang pernah disampaikan Joe Luft dan Harry Ingham tentang Johari Window dengan membagi empat

jendela salah satunya adalah "saya tahu orang lain tahu". Menanamkan untuk setiap anggota ikut tahu dan bertanggung jawab atas perilakunJejaring pelatihan, jejaring adalah mengelola hubungan baik intern maupun ekstern yang terkait dengan latihan, sehingga mampu membangun dan mengelola hubungan dengan semua fihak yang sifatnya produktif. Membentuk jejaring harus dicari partner yang bisa mendatangkan manfaat bagi kita dan jangan sebaliknya.

Menurut Wayne E Baker menjelaskan " *Networking is a process of nurturing, cultivating, and integrating selected capabilities, talens, realtionship, and partners, by developing strategic and creative aligment for a higher performance of organizations."*

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

Pada umumnya latihan dapat dibagi menjadi beberapa kelompok antara lain:

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

1. **Latihan Pegawai Negeri Sipil**

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

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

   Karyawan dianggap sebagai calon pegawai negeri sipil, apabila telah lulus seleksi masuk pegawai negeri sipil. Sebagai pegawai negeri sipil mempunyai beban tanggung jawab yang diselesaikan dengan kecakapan dan ketrampilan serta setia dan taat sebagai abdi pemerintah. Pegawai dikatakan abdi pemerintah jika karyawan tersebut mampu menyumbangkan pikiran dan tenaga secara ihlas sesuai dengan porsinya masing-masing demi kepentingan pemerintah dan masyarakat. Agar calon pegawai negeri sipil mempunyai bekal sebagai abdi masyarakat diperlukan

seperti : 1) kesetiaan, 2) ketaatan, 3) kejujuran, 4) tanggung jawab, 5) kerjasama, 6) prakarsa, 7) kepemimpinan. Maka calon PNS tersebut perlu pembekalan pra jabatan.

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

b. Latihan dalam jabatan *(in servise training)* , yaitu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan. Menurut William G. Scott dalam Human Relations in Management, menjelaskan bahwa *training in the behavioral scinces is an activeity of line and staff which he has its goal executive development to achieve greater individual jobeffectiveness, improved interpersonal relationship in the organzation and encanced executive adjustment to the context of the his total environment*.

Maksudnya training merupakan kegiatan staf yang ada dalam lini actifitas pekerjaan tujuannya adalah untuk mengembangkan tugas pemimpin dalam melaksanakan efetifitas pekerjaan yang lebih luas dan penyesuaian dalam lingkungan yang akan dipimpinnya. Jadi tujuan training ini adalah digunakan sebagai prasyarat bagi pemimpin yang

akan menduduki suatu jabatan. Pelatihan jabatab tersebut misalnya : 1) diklat pimpinan tingkat I, sebagai syarat untuk menduduki eselon I, 2) diklat pimpinan tingkat II, sebagai syarat untuk menduduki eselon II, diklat pimpipinan tingkat III, sebagai syarat untuk menduduki eselon III.

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

2. Latihan Kejuruan

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

Untuk melakukan pekerjaan dalam bidang tertentu atau kejuruan tertentu memerlukan kecakapan tersendiri, maka untuk memperoleh kecakapan kejuruan tersebut memerlukan pelatihan. Misal syarat untuk menjadi instruktur, harus mengikuti latihan instruktur selama 2 tahun, syarat untuk menjadi pengawas, harus mengikuti latihan tentang kepengawasan selama 1 tahun. Pelatihan ini merupakan pelatihan yang disyaratkan untuk menjadi tenaga fungsional, .Jika lulus dalam latihan maka pegawai tersebut baru bisa menjadi instuktur, atau pengawas

tertentu.

3. Latihan Keahlian,

yaitu pendidikan yang memberikan ketrampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Dele Yoder (1962) *training ….. is regardded as applyting principally to the improvement of skill and hence to learning how to perforrm spesific task.*

Maksudnya latihan dilihat dari sisi pengetrapan yang terkait dengan pengembangan keahlian diperlukan untuk mempelajari bagaimana seharusnya tugas tersebut dilaksanakan. Contoh latihan keahlian: 1) pelatihan boiler, dicetak untuk menjadi ahli boiler, 2) pelatihan radiologi, dicetak untuk menjadi operator peralatan rontgen, 3) pelatihan CNC dicetak untuk menjadi ahli operator computer numerical controle.

4. Latihan Kerja

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

Tujuan sislatkernas, yaitu untuk pengembangan dan peningkatan keahlian bagi angkatan kerja yang sesuai dengan kebutuhan yang ada dimasyarakat. Sasarannya adalah staf pimpinan, pelaksana maupun operator.

Azasnya terfokus kepada kebutuhan maksudnya bertitik tolak kepada kebutuhan, kepada obyektivitas

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

Didalam latihan kerja ada beberapa penggolongan antara lain: 1) latihan kerja bidang teknik, 2) latihan kerja bidang kewirausahaan, 3) latihan bidang manajerial

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

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

(attitude, skill and knowladge) . a change in attitude is needed if the worker already has the necessary knowledge and skill to perform a task"

Jadi pelatihan adalah pengembangan ketrampilan, baik ketrampilan teknik maupun non teknik yang mampu menjadikan seseorang menjadi terampil dalam bidang tertentu yang diinginkan dan mengerti tata cara kerja dan peraturan kerja, keselamatan kerja serta diselenggarakan dalam waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

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

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

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

Latihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Apa yang disampaikan dua pendapat tersebut

dapat disimpulkan bahwa pelatihan itu harus bisa menambah pengetahuan untuk menambah kemampuan dalam bekerja, harus bisa juga menimbulkan perubahan sikap dalam bekerja, dan latihan harus terfokus kepada pekerjaan yang ditekuni.

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

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

Pola pikir dalam pelaksanaan pelatihan hendaknya terfikir tentang , apakah pelatihan dapat menambah produksi, apakah pelatihan dapat menambah skill seseorang, apakah pelatihan dapat menambah kenyamanan bekerja (*work safety*), apakah pelatihan dapat

merubah upah seseorang, apakah pelatihan dapat merubah jabatan/kedudukan seseorang, apakah pelatihan dapat mempertimbangkan *rate of return* yaitu membandingkan antara biaya pelatihan dan manfaat pelatihan terhadap perusahaan.

Ataukah membandingkan pelaksanaan pelatihan terhadap dampak outcome, yaitu sampai sejauh mana pengaruh dari pelatihan terhadap penempatan lulusan pelatihan kedunia kerja. Lebih luas lagi yaitu pengaruh pelatihan terhadap konstribusi daerah, misalnya latihan magang ke Jepang, Korea, dengan mengukur berapa uang yang masuk dari transfer pekerja yang magang dari negara negara tersebut.

5. Tujuan Pelatihan

Secara umum menurut Moekijat, tujuan latihan adalah

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

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

6. Sistem latihan.

Hurley (1987) menyatakan tentang keberadaan pelatihan antara lain.

what short of training are we talking about ? it must be clear from the putset that thus study is examining all forms of training regardless of wheather it is delivered an institution in plant, off- the job, on-the job through make facilities or using distance learning techniques.

Apa yang dinyatakan oleh Hurley (1987) dapat disimpulkan bahwa sistem pelatihan dapat dibagi menjadi : (1). Pelatihan sepenuhnya diselenggarakan ditempat institusi yaitu *in-plant training,* (2) pelatihan diselenggarakan ditempat peserta kerja yaitu *of-the-job training,* (3) pelatihan yang diselenggarakan di lembaga latihan juga diselenggarakan diperusahaan sebagai praktek kerja yaitu *on-the-job training* . Disamping itu menurut sistem latihan kerja Depnaker (1999) ada tiga tambahan yaitu: (1) *block release training* yaitu training ditempat kerja, jika mengalami kesulitan baru dilatih di lembaga institusi latihan, (2) *apprenticeship training* yaitu training diselenggarakan di institusi latihan atau di tempat kerja (perusahaan) dengan tujuan untuk mempersiapkan sebagai calon pegawai yang sudah

dimagangkan di perusahaan, (3) *mobil training unit* yaitu latihan keliling dengan menggunakan *mobil training unit* ketempat yang membutuhkan latihan Ditegaskan pula oleh Hurley (1987) *"the most common forms of institutional training are found in the public sector where vocational centre fall mosthly under the yuridiction of government ministries such as labour education"*

Pendapat ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan institusi adalah pelatihan yang dilaksanakan Pemerintah oleh Menteri Tenaga Kerja dibawah Dirjen pembinaan dan Pendidikan Tenaga Kerja.

Menurut CSA (*Cybernatic System Aprrroach*), yaitu hubungan antara ketergantungan input, proses, dan output serta umpan balik sebagai sub sistim pengendalian program .

Gambar 5. sistim pengendalian program pelatihan

Berdasarkan tempat pelatihan dapat digolongkan menjadi dua yaitu pelatihan *on the job* dan pelatihan *off the job*. Artinya on the job yaitu pelatihan dilaksanakn ditempat kerja yang sesungguhnya , dalam kondisi proses kegiatan kerja yang sebenarnya serta menggunakan alat,bahan peralatan serta lingkungan kerja yang sama. Hasildari lulusan atau output pelatihan ini akan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh pemakai atau

perusahaan. Pelatihan off the job, latihan ini dilaksanakan diluar tempat kerja misal di LIK, BLKI dan lembaga lain yang menyelenggarakan pelatihan.

Berdasarkan sifatnya pelaksanaan pelatihan dapat dibagi menjadi tiga yaitu :

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

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

7. Azas Pelatihan

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

a. Azas Inovasi, yaitu pemecahan masalah menuju kepada perbaikan dari sistim yang sudah ada. Dalam inovasi tersebut mempunyai nilai, metode, teknik kerja, dan cara berfikir. Maka konsekuensinya para perencana latihan harus lebih banyak memusatkan kepada perkembangan yang ada dimasyarakat.
b. Azas Penentuan dan Perumusan Pelatihan, yaitu menentukan tuntutan minimal yang diperlukan bagi peserta pelatihan sehingga nantinya mampu dan

memiliki ketrampilan yang sesuai bagi dirinya dan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Oleh sebab itu dalam penentuan dan perumusan tujuan, tidak bisa dilepas dari, jenis dan tingkatan pengetahuan, sikap serta tingkat ketrampilan yang harus dikuasai oleh peserta pelatihan.

c. Azas perencanaan dan pengembangan training
d. Dalam perencanaannya bersifat komprehensif dan integral maksudnya, komprehensif adalah program yang direncanakan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara individu maupun nasional. Integral adalah program yang memuat berbagai jenis pelatihan terpadu dengan program lain yang ada kaitannya dengan output, sehingga mengahsilkan outcome.
e. Azas manfaat, maksudnya program yang dilaksanakan bergantung dari kebutuhan dan manfaat yang diharapkan oleh
f. masyarakat. Jadi bukan berdasarkan sekedar melaksanakan proyek untuk menghabiskan dana subsidi. Namun benar-benar membina sehingga dapat meningkatkan ketrampilan.
g. Azas tanggung jawab bersama, maksudnya tarining itu adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat dalam meningkatkan ketrampilan sehingga masyarakat mempunyai ketrampilan yang dapat digunakan untuk bekerja.
h. Azas yang seperti ini sangat baik jika dimanfaatkan untuk program Gerdutaskin (Gerakan Pengentasan Rakyat Miskin) atau kalau disekolah disebut *life skill* yaitu pembekalan ketrampilan bagi murid sekolah yang miskin, dengan harapan setelah lulus sekolah dapat memanfaatkan ketrampilannya untuk bekerja.

8. Sifat-Sifat Pelatihan

Sifat pelatihan antara lain, (a) bersifat fleksibel yaitu pelatihan yang tidak terikat oleh lama latihan, tetapi yang ingin dicapai adalah kemampuan ketrampilan yang diharapkan, begitu pula tidak diperlukan persyaratan yang ketat, serta jumlah siswa; (b) bersifat efektif dan efisien, maksudnya dalam penyelenggaraannya tidak harus dengan biaya besar, namun bisa

memanfaatkan fasilitas yang bisa diajak kerja sama seperti peralatan bisa sewa, instruktur bisa minta bantuan dari lembaga lain, tempatnya tidak harus membuat gedung dahulu tapi bisa dilakukan dengan sewa. (c) bisa dilakukan dalam waktu yang singkat atau bergantung kebutuhan, (d) bersifat luwes, maksudnya bisa mengikuti keinginan peserta latihan, mudah dan murah serta dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat.

9. Scope Peserta Pelatihan

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

10. Pendekatan Peserta Pelatihan

Yang dimaksud pendekatan peserta pelatihan yaitu cara mempengaruhi peserta pelatihan sekaligus memotivasi peserta latihan misalnya, setelah selesai latihan peserta latihan agar membuka usaha mandiri. Ide yang seperti ini ditanamkan dihati peserta latihan dan diberi

jalan solusinya. Pendekatan ini ditanamkan berbagai gagasan baru yang sekiranya menguntungkan untuk masa depannya.

C. PELAKSANAAN PELATIHAN KERJA

1. Program pelatihan institusional.

Program ini bertujuan untuk melatih para pencari kerja untuk mengisi lowongan jabatan pekerjaan yang ada diperusahaan atau usahamandiri

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

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

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

2. Program latihan non institusional.

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

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

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

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

3. Mobile Training Unit (MTU)

Pelatihan model MTU cocok untuk pelatihan ke daerah pinggiran kota dan pedesaan berarti pelaksanaan

latihan lebih merata keseluruh pelosok dan memberikan lebih banyak warga negara menikmati latihan ketrampilan untuk kebutuhan usaha mandiri atau peningkatan ketrampilan dari suatu pekerja yang sudah ada dan untuk penempatan di perusahaan maupun industri yang membutuhkan.

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

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

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

Pelaksanaan latihan MTU bisa dilakukan dengan cara:

1. Menghimpun data yang telah ada, tentang keadaan tenaga kerja, potensi wilayah misalnya pertanian, industri dan sumber alam.
2. Memilih desa yang sesuai untuk pelatihan MTU.
3. Mencari informasi dari pejabat setempat, tokoh masyarakat

4. Penetapan kebutuhan latihan meliputi peserta latihan, tempat latihan,
5. bahan latihan, instruktur.
6. Penetapan kurikulum, mempergunakan kurikulum sesuai dengan kebutuhan latihan yang diperlukan. Maka perlu ada survai kebutuhan latihan yang telah disusun oleh team survai. Selanjutnya hasil dari survai disusun kurikulum dilengkapi dengan rencana pengajaran teori maupun praktek.
7. Evaluasi dan monitoring latihan dilakukan oleh institusi intern maupun ekstern. Pelaksanaannya bergantung kondisi penyelenggaranya.

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

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

Contoh yang mendasari diselenggarakan pelatihan MTU adalah,

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

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

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

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

Hasil survey tersebut digunakan untuk,

1. Menyiapkan data-data sebagai masukan untuk bahan pertimbangan bagi tim yang diperlukan untuk mengambil keputusan dalam menyiapkan rencana program pelatihan.
2. Perlu data yang kongkrit dilapangan, berawal dari bawah untuk diusulkan ke atas sebagai data dalam menyusun program pelatihan.
3. Tujuannya adalah untuk menyusun rencana bagaimana cara memenuhi kebutuhan latihan yang telah diidentifikasi dan dianalisa.
4. Digunakan untuk menyusun metodologi ketrampilan yang sesuai dengan situasi dan kondisi dimana tempat latihan diselenggarakan dan didukung oleh mekanisme yang baik, tertib dan lancar.

5. Menetapkan dimana pelatihan tersebut diselenggarakan, yaitu dengan melihat dan mempertimbangkan daerah potensial yang mendapat prioritas sebagai tempat lokasi pelatihan.
6. Menetapkan kapan pelatihan tersebut dilaksanakan, berapa lama latihan tersebut diselenggarakan.
7. Menetapkan siapa yang melakukan, lembaga mana yang akan menyelenggarakan.

Didalam memilih desa yang dikunjungi seyogyanya dipertimbangkan,

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

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

1. Penetapan keadaan angkatan kerja, yang dimaksud angkatan kerja adalah seseorang yang telah berusia 14 tahun.
2. Penetapan keadaan wilayah, adalah untuk mengetahui potensi daerah atau wilayah terhadap perluasan kerja

dengan memanfaatkan potensi daerah untuk pembangunan perluasan kerja. Potensi yang perlu diketahui antara lain meliputi potensi sumber daya alam, potensi industri, potensi pertanian dan lain-lain. Dengan mempertimbangkan keadaan wilayah, maka keadaan tersebut dapat digunakan sebagai pertimbangan perlunya diadakan pelatihan ketrampilan kerja.

3. Penetapan data proyek pembangunan, maksudnya adalah untuk mengetahui proyek-proyek yang ada diwilayah/daerah dapat diketahui jumlah dan jenis/bidang
4. tenaga kerja yang diperlukan guna mengisi kesemptan kerja yang ada didaerah tersebut.
5. Penetapan data dari kelembagaan desa, maksudnya untuk mengetahui dan menentukan prioritas desa mana yang nantinya dapat dipertimbangkan guna mendukung rencana tujuan pelaksanaan kegiatan pelatihan.
6. Penetapan perumusan masalah dan tujuan, dengan mempeljari data dan informasi tentang keadaan tersebut di atas akan mempermudah didalam menyusun rencana kebutuhan pelatihan.
7. Penetapan kegiatan MTU, dengan memperhatikan perumusan masalah dan tujuan tersebut, maka melalui sistim keterpaduan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan.

Pelatihan model MTU ini lebih baik jika dilakukan secara terpadu dari berbagi institusi yang terkait, mengingat bahwa masing-masing institusi pada masa

reformasi mempunyai kegiatan pelatihan oleh sebab kegiatan pelatihan tersebut akan

lebih bermanfaat jika dipadukan menjadi satu pilot proyek untuk mengangkat desa yang miskin dan tertinggal. Dengan melalui keterpaduan tersebut akan dapat menyelesaikan kemiskinan dengan tuntas melalui upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan memberi ketrampilan

kerja, pemberian atau peminjaman modal, peningkatan permodalan, dan pengembangan usaha.

Dampak yang diharap dalam pelatihan MTU adalah peningkatan sumber daya manusia sehingga mampu menanggulangi kemiskinan atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Mekanisme koordinasi rekrut calon peserta latihan dapat dilakukan dengan memanfaatkan data yang telah terkumpul dari kelurahan yang sudah dibentuk kelompok. Pembentukan kelompok agar pelayanan pelatihan terhadap masyarakat miskin dapat terarah sesuai dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Pelatihan yang diajukan hendaknya diusulkan, melalui usulan kegiatan.

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

1. Membantu menyediakan fasilitas lokasi penyelenggaraan pelatihan

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

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

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

hal permodalan, justru permodalan itulah yang sangat dibutukan bagi masyarakat miskin.

Rencana operasional tim survey untuk kebutuhan latihan keliling, dilakukan dengan tujuan agar dapar mendapatkan calon siswa yang sesuai dengan harapan penyelenggara latihan.

Tim bekerja bersama-sama tim dari desa untu melaksankan rekrutmen siswa, dari kedua tim tersebut dikaji bersama – sama dengan tim analisis. Dari hasil tim tersebut menentukan kejuruan mana yang sesuai dengan kebutuhan. Kemudian dari hasil kebutuhan pekerjaan tersebut dibuat kurikulum latihan oleh tim penyusus kurikulum dan dibuatlah kedalam elemen latihan .

Setelah elemen latihan dibuat maka disusunlah persiapan latihan yang sesuai dengan kebutuhan elemen latihan yang dibutuhkan. Dari hasil persiapan latihan maka dilanjutkan untuk pelaksanaan pelatihan. Jika terjadi siswa tidak memenuhi syarat kelulusan perlu diadakan kaji ulang dengan berbagai pertimbangan untuk diadakan ualng pemberian materi sampai yang bersangkutan memenuhi kritera lulus.

Gambar 6 . Alur operasional tim survey tentang kebutuhan latihan MTU

Pelaksanaan pelatihan MTU dapat dilakukan dengan beberapa persiapan antara lain,

1. Analisa kebutuhan pelatihan

Analisa kebutuhan latihan yang dimaksudkan adalah sampai sejauh mana kebutuhan latihan tersebut diperlukan oleh masyarakat, dengan sendirinya kebutuhan tersebut disesuaikan dengan potensi yang ada didaerah, misalnya bahan baku mudah dijangkau baik dari segi tempat maupun harga, disamping itu hasil barang produksi tersebut diperlukan oleh masyarakat.

Maka dari itu, sebagai tim survey agar bisa menelusuri kebutuhan tersebut secara cermat sehingga

pelatihan yang akan dilaksanakan tepat pada sasaran yang diharap oleh masyarakat.

2. Tim Penyusun Kurikulum

Dalam penyusunan kurikulum agar tim ada upaya untuk mengutamakan perkembangan kebutuhan masyarakat yang bersifat humanistik. Hal ini dapat dilakukan bila masyarakat punya keinginan atau kehendak untuk melengkapi kekurangannya. Untuk itu perlu diberi kebebasan, kemandirian dalam menentukan kurikulumnya. Ada seorang *Paulo Freire* melaksanakan pendekatan kepada masyarakat, ia berusaha agar orang menyadari tentang kulturnya dimana ia hidup agar mereka bergerak untuk mengubahnya dan memperbaiki nasibnya. Jadi penetapan kurikulum melekat dengan kebutuhannya, bukan mengikuti kehendak penyelenggara pelatihan. Kalau penetapan kurikulum berdasar pengajarnya maka inovasi kurikulum bergantung kepada pengajar dan pada umumnya pengajar tidak pernah terlibat dalam penelitian kebutuhan yang ada di masyarakat.

Dengan oreantasi seperti ini maka perlu patokan, pegangan yang memberikan corak atau warna terhadap kurikulum yang akan disusun sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh masyarakat. Paling tidak dalam penyusunan tersebut harus ada hubungan antara kurikulum dengan masyarakat antara lain

Kurikulum hendaknya disesuaikan dengan keadaan yang ada di masyarakat.

a. Isi kurikulum hendaknya mencakup pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dapat digunakan untuk menimba pengetahuan saat kini yang berguna untuk

menghadapai tantangan serta kebutuhan di masyarakat.

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

3. Penyiapan Elemen Belajar

Untuk menyiapkan elemen belajar yang perlu diketahui antara lain, tujuan belajar kemudian materi yang akan diajarkan.

Dalam penyajian materi tersebut harus dipersiapkan lebih dahulu elemen-elemen materi mana yang akan disampaikan. Didalam penyiapan tersebut antara lain yang diperhatikan adalah, materi, waktu, tempat, fasilitas, dan pengajarnya.

Bagian yang dipersiapkan antara lain, instruktur/pengajarnya, peralatan, bahan, kurikulum, jadwal, laporan dan evaluasi serta monitoring.

Intruktur dituntut penuh atas tercapainya pelatihan sehingga tujuan pelatihan tercapai. Disamping itu instruktur bertangung jawab tentang tertibnya pelaksanaan administrasi pelatihan, pemeliharaan peralatan pelatihan, serta pertanggungan jawab pelaksanaan pelatihan MTU.

Dalam evaluasi mencakup tanggapan semua unsur yang terlibat dalam pelatihan terhadap komponen-komponen pelatihan MTU tediri dari tanggapan instruktur, tanggapan peserta, tanggapan terhadap penyelenggara pelatihan serta tanggapan lainnya seperti Pemerintah daerah, sampai kepada desa yang ditempati pelatihan.

Yang dimaksud monitoring adalah kegiatan dalam merekam dan mengumpulkan data secara sistimatis tentang pelaksanaan pelatihan MTU, mulai dari pelaksanaan sampai kepada evaluasi.

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

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

Waktu dan tempat tergantung kesepakatan kemauan peserta latihan, penyelenggara latihan lebih

mengutamakan kebutuhan peserta latihan termasuk program yang diinginkan.

Konsentrasi pelatihan ini terfokus kepada kebutuhan peserta pelatihan. Pertama-tama yang harus dilakukan adalah mengelompokkan kebutuhan pelatihan dari beberapa peserta latihan, kemudian mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dari masing-masing kelompok yang mempunyai keinginan yang sama, setelah itu dibuat program pelatihan.

Pelatihan yang seperti ini membutuhkan persiapan awal yang cukup lama antara lain:

1. Pengelompokkan atau penggolongan usia peserta pelatihan
2. Penggolongan dasar pendidikan
3. Pengelompokkan kebutuhan pelatihan yang spesifik
4. Pengelompokkan waktu pelatihan yang diinginkan
5. Pengelompokkan akhir ketrampilan yang ingin dicapai

Dengan adanya pengelompokkan seperti ini akan mempermudah dalam menyampaikan materi latihan, bahan latihan dan kurikulum silabus latihan. Disamping itu untuk mempermudah pretest baik dari sisi materi test maupun evaluasi pretest.

Pelatihan model pesanan memerlukan fasilitas yang beragam dan selalu siap untuk mengikuti keadaan perkembangan yang ada dimasyarakat, permintaan masyarakat harus bisa dipenuhi dengan tepat cepat dan akurat. Tepat dalam memberikan materi maupun hasil yang hendak dicapai, cepat dalam menangani program dan pelaksanaan pelatihan, serta akurat dalam materi yang diberikan sesuai dengan teori dan praktek.

Kepuasan bagi peserta pelatihan menjadi sebuah tolok ukur akan keberhasilannya. Jika peserta pelatihan tidak puas akan mengakibatkan masyarakat tidak percaya lagi kepada lembaga pelatihan. Oleh sebab itu perlu diadakan test awal sebelum pelatihan dilaksanakan dan tes akhir sesudah pelatihan dilaksanan yang menyangkut tentang, materi pelatihan, sarana pelatihan, penyelenggara pelatihan, instruktur yang melatih dan yang dicapai apakah sudah sesuai dengan tujuan pelatihan.

Apa yang terjadi jika masyarakat pengguna pelatihan tidak puas, paling tidak peserta pelatihan akan berkomentar kepada orang lain dan orang lain tersebut menyampaikan kembali kepada yang lain.

Dampak dari komentar masyarakat tersebut menjadi sebuah nyanyian yang tidak sedap di masyarakat akibatnya lembaga tersebut tidak dipercaya lagi kepada msyarakat.

D. DASAR PENYUSUNAN PROGRAM LATIHAN

Dalam pelaksanaan pelatihan dibutuhkan penyusunanan program latihan yang tepat dan pelaksanaan tersebut tidaklah mudah dilakukan. Ada kaitan atau ketergantungan antara isi program latihan dengan sasaran latihan, dan erat pula hubungannya dengan penempatan. Pelatihan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan.

Akan sia-sialah suatu program latihan, bila hasil latihan tersebut tidak memenuhi persyaratan kwalifikasi jabatan yang dibutuhkan. Hal ini disebabkan oleh kelemahan kurikulum yang berlanjut pada kelemahan didalam penyusunan materi instruksional pengajarnya.

Begitu pula dengan kelemahan yang mungkin terjadi di atas akan dipengaruhi lagi dengan para instruktur atau pengajar di dalam mempersiapkan penyajian dan prosesyang penyajian sendiri. Adakalanya suatu penyajian yang sangat menarik dapat terjadi tetapi disayangkan bahwa materi yang disajikan tersebut sama sekali jauh menyimpang dari tujuan atau sasaran tujuan kurikulum.

Untuk menyusun program tersebut, perlu dilandasi dengan jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk ini maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tergantung pada waktu / lamanya program latihan. Pendekatan pelatihan harus benar-benar secara murni pada kebutuhan jenis-jenis ketrampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang diperlukan. Dengan demikian penyusunan mataeri penyajian atau materi instruksional adalah tahap yang terpenting sesudah program latihan atau kurikulum dan silabus diperoleh. Penyusunan ini tidaklah semudah yang dibayangkan. Landasan dasar penyusunan suatu materi perlu mempertimbangkan aspek-aspek antara lain, (1). Hubungan antara instruktur dan siswa, yang menyangkut tentang paedagogik maupun sosiologinya. (2). Teknis aplikasinya, yang meliputi kebijakan, dan tujuan yang hendak dicapai. (3). Dana , menyangkut tentang bahan, dan jumlah jam latih.

Dasar analisa dalam penyusunan program pelatihan tersebut perlu ada penyesuaian tentang, nama judul materi yang akan disampaikan, isi informasi yang tercantum didalamnya serta peralatan pelatihan yang diperlukan, waktu yang diperlukan, dan pedoman

pelaksanaan.

Tahapan perencanaan tersebut dapat dibuat alur perencanaan sebgai berikut

Gambar 7 Alur tahapan perencanaan penyusunan materi instruksional

Pada analisa kebutuhan latihan meliputi kwalitas dan kwantitas latihan yang disesuaikan dengan kebutuhan latihan. Setelah kebutuhan latihan tersebut dianalisa yang sesuai dengan kebutuhan, lalu dilanjutkan dengan analisa perencanaan pelatihan.

Dari analisa tersebut mewujutkan program pelatihan, dilaksanakan berdasarkan kurikulum dan uraian silabus. Berdasarkan uraian silabi tersebut dibuat urut-urutan pelaksanaan pelatihan dibuat dalam matrik materi latihan latihan. Dari masing-masing materi tersebut dibuat rencana materi instruksional.

Jika pelatihan tersebut konsentrasi kepada pelatihan tenaga kerja, maka perlu diketahui lebih dahulu jabatan apa yang dikehendaki seperti halnya *flowchart* di

bawah ini:

Gambar 8. Alur hubungan antara pekerjaan jabatan dengan pelatihan

1. Teknik Penyusunan Program Latihan

Untuk membedakan antara fungsi dan tugas yang dibebankan pada jabatan diuraikan pada deskripsi jabatan (Job Description).

Sedangkan penjelasan tentang berbagai fungsi-fungsi kerja umumnya dapat dilihat pada suatu ikhtiar tugas (job summary) dan tugas-tugasnya diperinci pada isi tugas (job content) yang meliputi berbagai uraian elemen-elemen tugas-tugas pekerjaan pada setiap jabatan atau

fungsinya.

Gambar 9. Alur diagram analisa

Dalam menganalisa suatu uraian ikhtisar tugas pada salah satu fungsi jabatan, berawal dengan menentukan topik jabatan. Dengan adanya topik jabatan bermanfaat sebagai nama bentuk pekerjaan yang akan di lakukan.

Fungsi jabatan merupakan merupkan peranan jabatan yang akan dilakukan. Tugas jabatan menyangkut tentang jenis macam pekerjaan. Elemen kerja merupakan jenis pekerjaan yang dilakukan yang dituangkan dalam urut-urutan kerja.Aksi merupakan tindakan atau aktivitas.

Didalam analisa tugas merupakan uraian ihtisar pada salah satu tugas jabatan maka secara terperinci hal ini memerlukan analisa tertentu yang dikeal sebagai analisa tugas (*task analisis*), dengan mengunakan suatu nalisa yang sederhana maka akan diperoleh gambaran tentang uraian suatu tugas yang meliputi :

i. Frekuensi Kerja
   Banyaknya ulangan pekerjaan yang sama dalam periode waktu tertentu kriteria frekuensi dalam katagori jarang dilakukan sehari-hari beberapa kali dilakukan atau sering dilakukan.
j. Tingkat peranan
   Keadaan kriterianya jenis tugas yang dapat diakatagorikan dalam prioritas antara lain penting atau tinggi, sedang atau menengah, tidak penting atau rendah.
k. Kesulitan
   Kesulitan didalam melakukan tugas tersebut dan cara pengajaran yangdikatagorikan atas,mudah sekali, mudah, cukup sulit, sulit.

Untuk menganalisa ini diperlukan formulir analisa tugas, yaitu untuk menyusun Suatau uraian tugas maka hasil analisa di atas harus dijadikan dasar penyusunan materi instruksional, pedoman kerja untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan yang disusun dengan bentuk isi program latihan. Dalam menetapkan langkah-langkah operasionalnya, agar dipertimbangkan teknik metoda penyajian, cara penyelenggaraannya dan berbagai hal lain yang terkait perlu dijelaskan selurunya.Sebagai contoh lembaran analisa tugas

Tabel Lembaran Tugas

Jabatan:		Fungsi:	
Macam Tugas	Frekuensi Kerja	Tingkat Peranan	Kesulitan Kerja

Setelah diketahui data dari analisa tugas dari masing-masing calon peserta maka, hasil tersebut perlu dianalisa. Hasil dari analisa tersebut digunakan sebagai pedoman didalam menetapkan jenis pelatihan yang akan diselenggarakan.

Untuk menganalisa ketrampilan yang diperlukan agar dicermati dengan betul tugas yang akan dilaksanakan, frekwensi kerja artinya sampai berapa tahun tugas tersebut akan dilaksanakan, tingkat peranan kerja sebagai apa, dan kesulitan kerja terletak dimana.

Untuk menyusun suatu program atau kurikulum, program latihan perlu dilandasi pada jenis-jenis ketrampilan yang harus dikuasai atau mampu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan yang dilatihkan. Untuk itu maka pendekatan latihan pada hakekatnya bukan tegantung pada lamanya program latihan, tetapi bergantung kepada kebutuhan ketrampilan. Ada beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan landasan dasar dalam penyusunan materi, antara lain ada beberpa aspek:

a. Bersifat humaniora yaitu bersifat kekeluargaan dengan pendekatan yang akrab meliputi peadagogik, andragogik, psikologis dan sosiologis.
b. Teknis yang terkait dengan aplikasi teknologi yang berkembang.
c. Ekonomi yang terkait dengan sumber dana untuk membiayai pelaksanaannya.

Hubungan antara klasifikasi latihan dan klasifikasi jabatan mempunyai hubungan yang sangat erat, karena terkait dengan pelatihan yang hendak dicapai terhadap pekerjaan yang diharapkan. Analisa ini tentu didasarkan pada analisa jabatan untuk kebutuhan latihan. Kebutuhan latihan terkait pula dengan penyusunan materi intruksional yang harus dilakukan dan dapat dilakukan pada lembaran instruksional, lembaran penugasan, lembaran informasi dan berbagai macam kelengkapan lainnya seperti diktat, alat dan perangkat latihan lainnya.

2. Tipe Ketrampilan

Ada lima tipe ketrampilan antara lain

Recall, yaitu ketrampilan yang sifatnya untuk mengingat kembali ketrampilan yang pernah diberikan. *Descrimination* yaitu ketrampilan untuk membedakan.

Problem solving yaitu ketrampilan untuk memecahkan permasalahan misalnya bagaimana cara membuat kaburator untuk bahan bakar minyak gas.

Dengan dasar pengetahuan terhadap aplikasi kelima tipe ketrampilan tersebut diatas yang diperlukan pada proses penyajian, maka penyusunan materi intruksional atau materi pengajaran, proses dan metoda yang diperlukan, peralatan latihan mengajar yang dibutukan khusus menyangkut materi bersangkutan akan dipersiapkan sebelumnya.

Suatu analisa ketrampilan yang sederhana yang digunakan pada setiap elemen atau unit pengajaran, elemen akatifitas latihan memerlukan informasi yang jelas dari setiap macam ketrampilan. Untuk analisa ini maka perlulah diuraikan berbagai macam ketrampilan atau

pengetahuan yang akan disajikan dalam : 1). Tata uraian langkah kerja, 2) tipe ketrampilan yang digunakan, 3) tehnik ketrampilan yang digunakan, 4) mesin dan peralatan, bahan dan sebagainya yang diperlukan, 4) serta berbagai informasi lainnya.

Dengan gambaran analisa ketrampilan tersebut di atas maka akan diperoleh penjelasan selengkapnya tentang unit-unit materi yang perlu disajikan. Hal ini akan dapat digunakan sebagai pedoman dalam menuisun materi intruksional dengan harapan bisa memenuhi proses pengajaran penyajian secara efektif dan efisien.

Contoh lembaran analisa ketrampilan:

Referensi		Tugas		
Macam Ketrampilan	Langkah Kerja	Tipe Ketrampilan	Metoda Penyaji An	Peralatan Diperlu Kan

Analisa tersebut perlu uraian tentang ketrampilan yang akan disajikan yang memuat tentang uraian langkah kerja, tipe ketrampilan yang digunakan, tehnik ketrampilan yang digunakan, mesin dan peralatan maupun bahan yang diperlukan serta informasi

3. Pendekatan Dalam Penyusunan Program Latihan

Seperti diuraikan sebelumnya, suatu program latihan bergantung pada kebutuhan pekerjaan atau dengan kata lain harus beroreantasi kepada penempatan lapangan pekerjaan . Dengan demikian setiap program latihan harus mempunyai tujuan yang jelas dan pasti, dan keberhasilan latihan tersebut harus dapat terukur (measureble). Pengukuran tersebut dapat dilakukan di akhir program

pelatihan dengan apa yang disebut sebagai post-test. Hal ini akan menggambarkan keberhasilan yang dicapai

Dalam mengikuti program latihan atau mampu melaksanakan pekerjaan sesuai persyaratan jabatan yang tercermin pada program latihan. Ukuran keberhasilan ini masih perlu memperhatikan pengukuran keberhasilan pada tahap tindak lanjut latihan. Yaitu tercapainya usaha penempatan pada lapangan kerja sesuai dengan program pelatihan yang diperoleh.

Persyaratan yang dibutuhkan harus sesuai dengan programnya, meliputi tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, umur, jenis kelamin, kemampuan fisik, yang menyangkut kebutuhan minimal yang diperlukan untuk mengikuti program pelatihan.

Dalam merumuskan penyusunan elemen pengajaran, antara lain mencakup:

a. Tata susunan Kurikulum dan Silabus mata pelajaran yang akan disajikan. Kelengkapan ini akan mencerminkan persiapan program pelatihan yang dilaksanakan. Setiap pengajar harus harus menyusun materi instruksionalnya dengan dasar silabus tersebut di atas. Sehingga pengendalian dalam pencapaian sasaran atau tujuan latihan ynag ditetapkan dalam program latihan pelaksanaanya akan mudah dilakukan.
b. Penyusunan tata penyelenggaraan atau metodologi penyajian kurikulum perlu dilakukan dengan penyesuaian tahap dan langkah penyajian antara mata pelajaran, antar silabus, dan hubungan ketergantungan antara tehnik dan metoda penyajian yang diberikan.
c. Pengadaan fasilitas penyajian latihan meliputi persiapan pengajaran seperti pengadaan alat-alat

peraga, bahan-bahan latihan yang diperlukan, peralatan mesin dan kondisi lingkungan latihan yang memenuhi persyaratan minimum.

4. Penyusunan Kurikulum dan Silabus

Untuk menyususn kurikulum perlu dituliskan dalam kalimat pasif dan mata pelajaran yang tercantum tersebut akan mencerminkan fungsi kegitana kerja dalam struktur alatihan atau jabatan yang sesuai dengan program latihannya. Untuk penyusunan silabus dilandasi dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dan berbentuk kalimat aktif dan terbatas dengan tingkat ketrampilan tertentu yang mencerminkan elemen belajar maupun langkah-langkah pengajaran. Semakin jelas uraian program

latihannya akan membuat semakin jelas dalam uraian penyajian latihan. Menurut James B Macdonald (Piner, 1975) untuk menyusun kurikulum hendaknya :1). Bisa memberikan kerangka pegangan dalam pengembangan dan pengarahan kegiatan kurikulum, 2) bisa mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel dan hubungannya dengan aspek kurikulum yang dapat divalidasi secara empiris, 3) memberikan suatu perangkat prinsip-prinsip dan hubungan yang dapat diuji secara empiris didalam pengembangan kurikulum.

Perlu diperhatikan bahwa kurikulum selalu mempunyai implikasi bagi perbuatan dan tindakan dengan memperhatikan hasil yang dicapai dalam pelatihan yang tercakup didalamnya terlibat aspek epistemologi atau pengetahuan, ontologi atau keberadaan eksistensi maupun realita dan aksiologi yang berupa nilai-nilai.

Pengetahuan diwujutkan dalam bentuk konseptual yang dapat diaplikasikan, realitas mengutamakan masalah kultural atau yang saat ini diperlukan oleh user atau pemakai peserta lulusan. Nilai menonjolkan pada pengalaman belajar apakah bahan pelajaran didasarkan atas pengetahuan dan nilai ketrampilan antara lain meliputi tujuan pelatihan, bahan pelatihan, prosel belajar mengajar, dan penilaian. Dalam pelatihan ada tiga sumber yang harus diperhatikan yaitu pengetahuan, user/ pengguna lulusan, dan peserta latihan. Pada umumnya peserta latihan siswanya sangat hiterogin yang tidak terikat oleh basic pendidikan yang sama.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun materi kurikulum latihan kerja antara lain:

a. Membentuk tim penyusunan kurikulum
b. Melibatkan pengguna lulusan
c. Sesuai dengan kebutuhan kerja
d. Menyesuaikan dengan peralatan kerja
e. Mengandung muatan teoritis
f. Mengandung muatan praktis
g. Mengandung muatan peraturan kerja
h. Mengandung muatan kerja dan etika pekerja
i. Mengandung muatan keselamatan kerja
j. Alokasi waktu disesuaikan dengan jumlah jam kerja, misalnya waktu pelatihan perhari 8 jam atau satu minggu 40 jam kerja.

Dalam kurikulum tersebut dibuat sedemikian rupa dengan harapan siswa akan terbiasa melaksanakan kegiatan latihan seperti suasana waktu kerja. Mengkondisikan keadaan seperti ini agar sisw terlatih untuk bekerja yang sesuai dengan suasana waktu kerja,

umumnya mulai jam 08.00 sampai dengan jam 16.00.

E. PRINSIP PELAKSANAAN PELATIHAN

1. Merencana Materi Latihan

Didalam merencanakan rencana materi latihan hendaknya memperhatikan sayarat sebagai berikut:

a. Lengkap, mencakup semua komponen pelajaran
b. Mudah diikuti atau dimengerti
c. Diatur dalam bentuk dan susunan yang sistimatik
d. Berisi langkah-langkah yang penting, kata-kata, catatan, dan pertanyaan yang diperlukan
e. Berisi hanya bahan materi yang berhubungan dengan materi latihan
f. Digunakan oleh Instruktur, bukan oleh siswa
g. Digunakan sebagai pedoman dalam penyampaian materi latihan.

Secara rinci rencana materi latihan (rencana pelajaran) dapat dibuat alur bagan sebagai berikut:

Gambar 10. Alur materi pelatihan yang akan disampaikan

Fungsi dan tujuan rencana materi latihan (pelajaran) antara lain :

a. Sebagai alat alat bantu bagi instruktur
b. Sebagai petunjuk bagi Instruktur, agar tidak menyimpang dari tujuan pelatihan.
c. Agar penyajiannya sistimatis
d. Mengurangi kekeliruan yang mungkin dilakukan Instruktur.
e. Efisiensi penggunaan waktu
f. Sebagai pedoman dalm mengembangkan isi pelajaran.

2. Format Rencana Pelajaran (mata latihan)

Rencana pelajaran disusun untuk digunakan bagi

instruktur dalam membedakan lembaran pengajaran. Antara lain rencana rencana tersebut berurutan sebagai berikut:

a. Judul materi, judul hendaknya ditulis dengan jelas tujuannya untuk menyatakan pada instruktur dan siswa secara pasti bagian materi yang akan diajarkan. Sekaligus berfungsi sebagai batas dari materi latihan,mengarahkan instruktur atau siswa ke arah yang yang diinginkan
b. Tujuan latihan, menyatakan secara singkat dan teliti perubahan yang diharapkan pada kemampuan siswa setelah selesai latihan,
c. menekankan perubahan kemampuan siswa dalam bentuk yang dapat diamati dan dapat diukur atau dinilai, membantu dalam dalam menentukan luas bahasan, menentukan batasan yang tetap dari isi pelajaran.
d. Alat peraga, alat yang akan dipakai ditulis dengan mensertakan daftar dari lata yang akan digunakan dalam mengajar, sekaligus mengingatkan kepada instruktur alat peraga apa yang akan disiapkan dalam mengajar.
e. Metoda mengajar, metoda hendaknya dipersiapkan metoda mana yang paling cocok untuk mengajar materi tersebut, apakah dengan soft tolk, demonstrasi, tanya jawab, ceramah dan lain-lain.
f. Pendahuluan, sebagai langkah awal atau pemanasan yang diawali dengan mengabsen peserta , mengingatkan kembali materi yang telah dibahas sebelumnya dan memperkenalkan topik yang akan disajikan, menjelaskan tujuan belajar dalam materi

yang akan diajarkan, mengecek pengeahuan yang sudah dimiliki sekedar menggugah materi yang lalu.

g. Penyajian, pada langkah penyajian dalam rencana pelajaran dituliskan kerangka isi pelajaran secara teliti, penggunaan secara garis besar dari pelajaran tahap demi tahap, langkah-langkah penting dan kunci-kunci kerja, keselamatan kerja, kegiatan siswa, alat peraga, kegiatan instruktur.
h. Aplikasi, , langkah-langkah dalam aplikasi berisikan Pernyataan tugas siswa untuk mencobakan ketrampilan atau pengetahuan yang sudah disajikan pada langkah-langkah penyajian dengan bantuan instruktur bilaman perlu, menguraikan secara tegas semua pertanyaan siswa.
i. Evaluasi, berisikan tentang pernyataan yang jelas tentang kegiatan yang harus dilaksanakan siswa tentang test praktek, test obyektiv, tugas pekerjaan rumah,dan tugas-tugas lainnya, dan prosedur evaluasi.

3. Menyusun Tujuan Belajar

Dengan menyusun tujuan belajar yaitu untuk mengetahui kemampuan yang diharapkan oleh siswa yang dapat diukur keberhasilannya. Fungsi tujuan belajar tidak lain untuk menentukan pedoman dalam, pemilihan isi pelajaran latihan, menyusun evaluasi hasil belajar, penyiapan bahan serta peralatan latihan, penentuan urutan penyajian latihan serta lama latihan. Definisi belajar adalah proses perubahan tingkah laku melalui pengalaman. Seseorang dikatakan telah belajar jika ada perubahan dalam tingkah laku yang berupa pengetahuan maupun ketrampilan serta sikap . Kalau sampai terjadi siswa belum mengalami perubahan dalam peningkatan pengetahuan

maupun ketrampilan yang sesuai dengan tujuan belajar yang sudah ditetapkan , maka guru atau pengajar belum mengajar dengan baik. Pengajar hendaknya:

a. Mengenal siswa dan mengetahui kemampuan masing-masing siswa.
b. Menguasai bidang kejuruan dan mampu mengajarkan kepada siswa.
c. Mempunyai sikap mental yang baik dan bisa menjadi contoh bagi siswa.
d. Mengikut sertakan siswa aktif secara individu maupun kelompok.
e. Mencerminkan komunikasi dua arah, artinya pengajar tidak hanya sekedar menyampaian informasi tanpa mengembangkan mental, tetapi hendaknya pengajar mampu mengembangkan cara belajar siswa agar materi pelajaran dapat dipahami dengan penuh keyakinan.

Selain itu didalam mengarahkan siswa pada pokok permasalahannya hendaknya dapat dilakukan kegiatan tentang pengulasan langsung pengalaman yang pernah dilakukan atau dialami oleh siswa maupun pengajar pada waktu sebelumnya . Begitu pula pengajar mampu membangkitkan dengan cara melontarkan pendapat, atau saran, maupun gambar-gambar yang bisa memotivasi siswa.

Didalam proses belajar mengajar menurut Suryosubroto (1997), menjelaskan bahwa proses belajar mengajar hendaknya selalu mengikut sertakan siswa secara aktif guna mengembangkan kemampuan-kemampuan siswa antara lain kemampuan mengamati, menginterpretasikan, meramalkan, mengaplikasikan

konsep, merencanakan dan melaksanakan penelitian serta mengkomunikasikan hasil penemuannya. Contoh tujuan belajar

a. Siswa akan mampu mengukur besarnya kompressi pada motor disel
b. Siswa akan mampu memasang nozel pada motor disel
c. Siswa mampu menggambarkan kelistrikan otomotiv
d. Siswa mampu memperbaiki membuat pagar
e. Siswa mampu memperbaiki TV berwarna

Didalam proses pembelajaran ketrampilan pengajar hendaknya mampu membedakan antara mengawasi dalam pekerjaan dan mengajar. Kalau mengawasi pekerjaan, menitik beratkan pada hasil produksi, pekerja menghasilkan brang jadi, bahan yang digunakan menurut ketentuan, perlu pengawasan agar pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan baik. Melatih fokusnya pada siswa, bahan yang digunakan sesuai dengan rencana latihan, pengajar mengajar sesuai dengan elemen tugas dengan cara yang mudah difahami siswa.

Fungsi tujuan belajar, tujuan belajar merupakan pedoman dalam : 1) pemilihan isi pelatihan, 2) penyusunan evaluasi hasil belajar, 3) penyiapan bahan maupun peralatan pelatihan, 4) penentuan urutan penyajian pelajaran, 5) perencanaan lama pelatihan. Contoh tujuan belajar: 1) kejuruan elektronika, siswa akan mampu mengukur besar tahanan dalam transistor 2) kejuruan perhotelan siswa akan mampu menata ruang tamu dengan serasi dan nyaman

Tujuan belajar dsamping fungsi ada pula komponen belajar yang terdiri dari: 1) terminal behaviour, yaitu mengetahui apa yang nantinya siswa lakukan setelah selesai belajar. Kemampuan ini merupakan tidakan (action

verb) atau perbuatan yang dapat diukur misalnya dinyatakan dalam kata kerja seperti: membuat daftar, membandingkan, menyusun, mengelompokkan, mengukur, mengemudikan, menggambarkan dan lain-lain. 2) condition, yaitu bagaimana siswa akan melaksanakan kemampuan, hal ini bergantung kepada lingkungan dmana hal itu dilaksanakan, alat peralatan yang digunakan, bahan yang digunakan, perangkat alat bantu yang digunakan, batasan kemamapuan fasilitas yang digunakan dan kegiatan fisik yang dilakukan. Contoh:

a. Kemampuan : mengukur besarnya tahanan dalam tansistor
   Kondisi : dengan Ohm meter.
b. Kemampuan : mengasah pahat pukul
   Kondisi : dengan asahan beraneka ukuran pahat.

4. Standart, yaitu komponen dari tujuan belajar yang berkaitan dengan kemampuan minimal yang harus dicapai. Standart merupakan kriteria penentuan tingkat mutu dari kemampuan yang harus dicapai oleh siswa. Standart terkait dengan program yang dicanangkan atau program yang diikuti, hal ini dibedakan dalam tiga tipe yaitu : 1) ketelitian, 2) kecepatan, 3) kemampuan, contoh
   a. Kemampuan: mengukur transistor
      Kwalitas: bisa mengetahui tahanan dalam transisstor
   b. Kemampuan: membuat kue basah
      Kwalitas: membuat koci-koci, nogosari
   c. Kemampuan : bisa membubut pipa 7 inchi
      Kwalitas : membubut batres trade dengan toleransi 0,004 inchi

Pedoman tujuan belajar, dalam menentukan

pedoman tujuan belajar antara lain harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. Tujuan harus jelas

b. Belajar harus melalui proses latihan

c. Belajar

harus bisa diukur

d. Belajar harus realistik dan cocok dengan kegiatan belajar

5. Penyusunan Materi Instruksional

Materi instruksional diartikan sebagai bagian tertentu dari mata latihan /pelajaran yang diajarkan oleh instruktur atau pengajar. Dalam penyajian materi hendaknya dimulai dengan cara bertahap dimulai dari materi pelajaran yang mudah menuju materi pelajaran yang sulit, sepertihalnya naik tangga. Atau dari yang harus diketahui menuju kepada yang baik diketahui, dari yang nyata ke yang abstrak, dari yang sederhana menuju ke yang lengkap dan dari hal menyeluruh menuju hal yang rinci.

Materi pelajaran hendaknya memuat hal-hal tentang 1) tujuan belajar, , 2) berisi kegiatan belajar, 3) isinya lengkap, 4) materinya berhubungan dengan pelajaran lain, 5) memuat hal yang baru Dilihat dari isi pelajaran dapat diprioritaskan menjadi tiga hal penting yaitu *Must know* , (harus diketahui) yaitu
pengetahuan yang harus diketahui, *should now* (penting diketahui) yaitu pengetahuan jika diketahui (mau mengetahui) akan mempermudah penyelesaiannya, *nice now* (sebaiknya diketahui) yaitu jika diketahui akan bisa nyaman dalam menambah wawasan

Menurut Owe Seir dalam trainers guide menyebutkan " *the diagram below illustrates a suggested*

grading of the subject mater. Good teaching is dependent upon careful planing of the nature and amount of subject matter to be put across.

Sebuah diagram dibawah ini merupakan ilustrasi atau saran yang sebagai tahapan bahan dalam mengajar. Sebagai guru yang baik adalah mempunyai tanggungan yang sedang dihadapai pada suatu obyek yang berlangsung dengan perencanaan dengan penuh hati-hati didalam mengambil jalan lintas.

Tahapan tersebut berawal dengan must know, should nor dan nice now. Dengan demikian siswa akan menjadi lebih jelas tentan maksud materi yang disajikan oleh guru.

Tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 11. Urut-urutan diagram illustrasi

Disamping memilih pelajaran berdasar prioritas, memilih pelajaran ditentukan berdasarkan waktu maksudnya materi pelajaran yang diberikan harus dipertimbangkan waktu yang tersedia, berdasarkan isi pelajaran, frekuensi penyajian dan bobot pelajaran.

Menurut RS. Bloom, tujuan belajar dibagi menjadi tiga yaitu *cognitive, psychomotor* dan *affective*, *Cognitive* menurut Gagne terdiri dari *verbal information*, *intellectual skill* dan *cognitive strategi*. *Verbal information* siswa mampu menyebutkan secara tulisan atau atau mengingat informasi dengan menghafal misal siswa mampu menghafal bagian-bagian dari mesin, menghafal bagian-bagian struktur tumbuhan jagung, *Intellectual skill*, siswa mampu membedakan atau merumuskan fakta.

Psychomotor, terfokus pada ketrampilan yang terkait dengan otot dan otak maupun dengan indera lainnya dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan misal kemampuan dalam menjalankan kendaraan, kemampuan praktek di laboratorium. *Affective*, terfokus kepada sikap dalam melaksanakan sesuatu yang berpengaruh pada lingkungan akibat dai perubahan sikap mental melalui pengalaman. Sikap ini merupakan penggabungan dari pengetahauan dan pengalaman ketrampilan yang pernah dialami.

Didalam penyusunan materi instruksional, terdapat dua hal antara lain *trainee manual (*pedoman siswa penuntun belajar*) and intructional manual (*pedoman pengajar atau petunjuk mengajar)

Pedoman penuntn belajar, isinya lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas atau penjelasan yang berisi pengetahuan. Pedoman pengajar isinya tentang tata cara

mengajarkan materi yang sesuai dengan kebutuhan.

Jenis materi instruksional antara lain: 1) lembar instruksional (instructioanl Sheet/ information sheet), 2) lembar kerja (job sheet atau assigment sheet), 3) bahan pegangan(hand out material), 4) manual latihan(training manual), 5) paket belajar(learning package), petunjuk latihan(training guidelines).

Pedoman Instruktur terdiri dari: 1) pedoman pengajar / instruktur (instructor guide atau instructor manual), 2) manual pelatih atau petunjuk melatih (trainer manual atau guideline), 3) paket latihan bagi instruktur (instructor learning package), 4) petunjuk latihan (training guidelines).

Disamping pedoman siswa dan pedoman pengajar, ada pula pedoman untuk pengelompokkan penyusunan materi latihan antara lain: 1) lembar informasi, yang berisi tentang penjelasan tentang lingkup pengetahuan, 2) lembar instruksional mencakup judul materi, tujuan dan waktu pelaksanaan, alat dan bahan yang digunakan, hasil pengertian yang harus dicapai oleh siswa, daftar evaluasi atau pengujian. Jika mengajar terkait dengan praktek harus ada: 1) lembar tugas, berisi tentang penyajian yang berupa pelaksanaan tugas atau perintah kerja yang terkait dengan praktek, 2) lembar kerja berisi tentang judul, tujuan perintah kerja, alat, perlengkapan yang digunakan, langkah-langkah kerja, hasil pelaksanaan, daftar penilaian, gambar-gambar kerja .

Untuk evaluasi ada lembaran pencapaian tugas (*performance sheet),* digunakan untuk pengendalian program, lembaran ini berisikan materi yang akan diuji yang sesuai dengan bobot kepentingan. Untuk

pembobotan perlu ada klasifikasi yang bersifat

baku yang digunakan pedoman dalam memberikan penilaian yang sesuai dengan bobot materi yang diberikan.

F. PENGERTIAN OUTPUT DAN OUTCOME

Didalam sistim pelatihan pelaksanaanya mulai dari masukan, proses, keluaran, kemudian menuju ke dunia kerja atau penempatan kerja. Dunia kerja merupakan dampak dari pelatihan. Jadi *output* merupakan lulusan latihan , outcome itu merupakan dampak dari pelatihan sehingga mampu bekerja di perusahaan maupun bekerja sendiri diatas kaki sendiri (bekerja secara mandiri). Untuk menentukan kwalifikasi lulusan bisa ditentukan oleh kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan latihan . Jika digambar dalam bentuk bagan sistim pelatihan tersebut dapat dibuat sebagai berikut :

Gambar 12. Bagan sistim pelaksanaan pelatihan (Balitbang Dikbud,1997)

Dilihat dari bagan di atas proses pengelolaan latihan bergantung kepada kebijakan muatan materi latihan.

Konsentrasi dalam bahasan ini terfokus pada pelatihan yang dapat membentuk *outcome.* Jadi didalam pelatihan sasarannya mengubah dari *output* menjadi *outcome* . Dari dua keluaran tersebut mempunyai perbedaan yang signifikan antara lain :

Tabel 1. Perbedaan antara *output* dan *outcome*

NO	URAIAN	OUTPUT	OUTCOME
1	Hasil Latihan	Sertifikat	Ketrampilan
2	Efek social	Belumtentu bekerja	Pasti bekerja
3	Pengukuran Nya	Jumlah lulusan	Jumlah pengguna
4	Yang ingin Dicapai	Ketrampilan	Pekerjaan
5	Motivasi	Pengalaman	Penghasilan

Dari tabel diatas dapat diuraikan secara rinci bahwa *output* , merupakan keluaran dari proses pelatihan yang belum mencerminkan kebutuhan masyarakat. Msayarakat belum membutuhkan karena beberapa hal misalnya kualitas lulusan belum memenuhi apa yang diharapkan oleh masyarakat. Kemudian sebagai tolok keberhasilan diukur dari jumlah lulusan. Umumnya peserta latihan termotivasi karena ikut-ikutan , karena menganggur, sehingga setelah selesai latihan tetap menganggur lagi. Kalau *outcome* keluar dari latihan langsung bekerja.

Masyarakat yang mencari, masyarakat yang membutuhkan. Tolok keberhasilannya diukur dari jumlah yang dibutuhkan oleh masyarakat, atau pengguna yang menfaatkan lulusan. Mampu melakukan

pekerjaan dari hasil pelatihan baik secara mandiri maupun bekerja ditempat orang lain. Pidarta (1988) menjelaskan tentang kebutuhan *output* dan *outcome*:

kebutuhan output yaitu kebutuhan yang menyangkut peningkatan penyerahan berbagai produksi pendidikan kepada masyarakat. Kalau kebutuhan outcome menyangkut dampak output pendidikan

terhadap masyarakat misal menurunkan jumlah pengangguran, usaha meningkatkan kerajinan rumah tangga di masyarakat.

Dari dua jenis kebutuhan tersebut telah menunjukkan perbedaan,kalau output terfokus pada mempersiapkan hasil latihan yang belum bisa dinikmati hasilnya oleh peserta yang berkepentingan terhadap pelatihan. Namun kalau outcome terfokus pada hasil latihan yang sesungguhnya, yang dapat dinikmati hasil lulusan tersebut kepada diri sendiri dan masyarakat. Jadi masyarakat langsung bisa menggunakan ketrampilannya sesuai dengan permintaan masyarakat atau pengguna.

Sebagai salah satu contoh perwujutan outcome adalah setelah selesai latihan dan dinyatakan lulus (merupakan output) setelah itu lulusan tersebut mampu melakukan kerja usaha mandiri yang sesuai dengan bidang pelatihannya, maka usaha tersebut merupakan outcome dari pelatihan.

Jadi yang dimaksud usaha mandiri disini adalah jenis pekerjaan, artinya bekerja diatas kaki sendiri (Bung Karno). Jika diartikan secara luas Bygrave (1994) menyebutkan : "*entrepreneur as the person who destroys the existingeconomic order by introducing new producs and services, by creating new forms of organization, or by exploting new raw material*"

Senada dengan Bygrave, Simanjuntak (1988) menyatakan :

Usaha mandiri adalah bekerja atas usaha sendiri, tidak untuk orang lain atau dikerjakan orang lain. Bekerja mandiri artinya sebagai pribadi bertanggung jawab sepenuhnya atas pengelolaan usaha dengan atau tanpa bantuan orang lain. Sebabitu, untuk mampu bekerja mandiri, seseorang harus memilki sikap dan kemampuan kewirausahaan.

Berdasarkan dua pernyataan di atas, untuk melakukan usaha mandiri, seseorang harus mempunyai kemampuan wirausaha.

Maksudnya kalau ingin membuka usaha mandiri paling tidak mengetahui tentang merencanakan usaha, mengolah usaha, menjual hasil usaha, memasarkan, dan mencari modal usaha.

Selalu berjiwa *inofatif,* dinamis memikirkan perkembangan usahanya untuk maju dan berkembang dengan usaha yang baru.

Jadi sasaran outcome disini adalah dapat melakukan usaha mandiri dari hasil pelatihan . Pada umumnya jenis usahanya berkaitan dengan pekerjaan teknis teknis , Simanjuntak (1988) menyebutkan yang termasuk usaha mandiri yaitu: bengkel mobil, servis televisi, instalatir listrik, tukang sepatu, tukang jahit, instalasi pipa air, tukang perbaikan rumah, dan servis dinamo motor.

G. PELATIHAN DENGAN MEMBENTUK OUTCOME

1. Perencanaan

Untuk mengawali pelatihan ini lebih dahulu harus berangkat dari tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan harapkan peserta latihan. Maka kondisi yang seperti ini tidak lepas dari pengaruh kehendak peserta pelatihan dan kebijakan penyelenggara pelatihan. Dari kebijakan ini lalu dipersiapkan perencanaan operasionalnya sebagai berikut:

Hurley (1987) menjelaskan bahwa aktivitas perencanaan trainingdinyatakan sebagai berikut :

"(1*). identification of training needs, (2). identification of trainee specifications, (3). preparation of Training obyective, (4). planning of*
training programme, (5). identification of strategies and resources, (6). preparation of learning strategy, (7). implementation of evaluation criteria ".

a. Identifikasi Kebutuhan Latihan

Dalam mengidentifikasi kebutuhan latihan disesuaikan dengan kebutuhan yang diharap oleh peserta latihan yang disebut dengan kebutuhan latihan tingkat individu. Disamping itu ada pula kebutuhan pelatihan yang diperlukan oleh perusahaan serta kebutuhan latihan yang digunakan peningkatan jabatan artinya latihan diberikan karena untuk mengisi lowongan jabatan yang ada di atasnya.

Apabila selisih antara pengetahuan dan ketrampilan yang dipersyaratkan bernilai sama berarti peserta latihan tidak perlu dilatih karena pengetahuan yang hendak dicapai sama dengan kemampuan peserta pelatihan.

Hurley(1987), menjelaskan kebutuhan pelatihan adalah : " *skill required – skill existing = training need*", Senada dengan ini Pidarta (1990), menjelaskan kebutuhan *(need)* itulah kesenjangan antara *what is* dengan *what should be* " jika
dibuat bagan akan nampak sebagai berikut:

Gambar 14. Kebutuhan training (Pidarta, 1990)

b. Kebutuhan latihan yang lebih spesifik

Yaitu kebutuhan yang mengarah kepada kebutuhan yang spesifik, artinya kebutuhan latihan yang mengarah kepada keperluan yang lebih ideal yaitu ide yang dicita-citakan sebagai harapan yang terbaik. Dalam hal ini yaitu dengan harapan setelah selesai latihan bisa membuka usaha mandiri.

c. Obyektivitas persiapan latihan.

Yang dimaksud obyektivitas persiapan latihan, yaitu persiapan yang seharusnya ada. Menurut Lancaster (1992 : 1.13) persiapan latihan selalu berkembang sesuai kebutuhan, diantaranya : " *(a) people, (b) time and place,(c) operation, (d) trainers, (e) optimum length of time*"

Kebutuhan tersebut dipersiapkan mulai peserta latihan, dalam merekrut peserta latihan hendaknya disesuaikan dengan kulaifikasi yang dikehendaki.

Caranya dengan dengan mengadakan koordinasi kepada Kepala Desa mencari peserta latihan yang memang betul-betul ada keinginan untuk latihan usaha mandiri . Bisa dilakukan dengan tes awala atau wawancara , untuk meyakinkan kemauan sebagai peserta pelatihan. Sebagai persyaratan latihan antara lain : usia, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan. Waktu dan tempat harus jelas, dimana tempat latihan, kapan dimulai pendaftaran , kapan mulai latihan dan kapan latihan berakhir. Untuk perangkat pelaksanaan latihan apakah sudah sesuai yang terdiri dari kurikulum dan silabus, instruktur, adminstrasi latihan, Job sheet serta peralatan yang digunakan selama proses latihan.

Pelatihnya atau disebut instruktur apakah cukup menguasai materi bidang kejuruannya, sifat ketauladanan, kewibawaan, simpatik, disiplin dan tanggung jawab. Lama latihan yang ditetapkan, sesuai dengan kebutuhan latihan, berapa jam perhari, berapa jam perminggu, berapa jam perbulan dirinci sampai latihan selesai, biasanya tertuang didalam matrik latihan, metodologi latihan serta manajernya atau penanggung jawabnya.

Sebagai penanggung jawab latihan diserahkan kepada bidang pelatihan mulai dari reqruitmen siswa sampai kepada penyelenggaraan latihan dan evaluasi latihan . Balai Latihan Kerja Industri didalam pengelolaanya diserahkan kepada beberapa bidang seksi antara lain : (a) bidang latihan mempunyai tugas mulai dari reqruitmen siswa , pelaksanaan sampai kepada evaluasi, (b) bidang pemasaran bertugas untuk

mengenalkan latihan kepada masyarakat, kepada perusahaan maupun sekolah, (c) bidang bursa kerja khusus bertugas untuk penempatan dan melayani permintaan tenaga kerja (d) bidang pengembangan latihan bertugas untuk mengembangkan program latihan, metodologi latihan, teknologi baru serta permintaan latihan yang sesuai dengan keinginannya, (e) koordinator Instruktur bertugas untuk mengatur tugas Instruktur.

Dari semua personil tersebut diatas bekerja sesuai dengan bidangnya masing-masing terfokus dengan satu tujuan yang sama yaitu untuk menghantarkan para peserta latihan dapat melakukan usaha mandiri.

d. Rencana program latihan.

Penyusunan program latihan pada dasarnya suatu usaha untuk merumuskan referensi pelaksanaan program latihan. Menurut Naheson (1987) rumusan program latihan meliputi : (a) rekruitmen siswa, (b) Seleksi calon siswa, (c) penyusunan bahan latihan, (d) penyusunan jadwal, (e) penentuan instruktur, (f) penentuan alat yang diperlukan, (g) merencanakan biaya, (h) menyusunrencana evaluasi latihan.

Didalam program latihan harus mempunyai tujuan yang pasti dan keberhasilan hasil latihan harus bisa diukur melalui evaluasi latihan. Untuk mendapatkan hasil latihan yang sesuai dengan kebutuhan latihan dapat dilakukan sebagai berikut:

1) Rekruitmen siswa dan seleksi, diperlukan persyaratan yang sesuai dengan program latihan. Tidak semua orang dapat mengikuti program latihan , namun diperlukan persyaratan yang sesuai dengan macam

programnya meliputi tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, fisik. Seleksi siswa hendaknya mencerminkan beberapa faktor, menurut Yesilmen dan kawan-kawan (1988) menyebutkan faktor - faktor sebagai beriku (a). tingkat atau derajat kepentingan, (b) adanya kebutuhan individu , (c) tingkat harapan

2) Penyusunan Bahan latihan lebih dahulu harus memperhatikan kurikulum latihan dan silabus. Untuk penyusunan silabus diperlukan landasan pelaksanaan tugas yang terkait dengan ketrampilan yang mencerminkan elemen-elemen belajar ataupun langkah-langkah pengajaran. Semakin jelas uraian penyajian latihan secara otomatis akan mudah mengarahkan pencapaian tujuan atau sasaran latihan .

Lester D.Crow dalam Nasution (1993), hubungan kurikulum hendaknya: "(a) disesuaikan dengan keadaan perkembangan anak, (b) mencakup ketrampilan, pengetahuan, dan sikap yang dapat digunakan anak dalam pengalamannya sekarang dan juga berguna untuk menghadapi kebutuhannya masa datang

Rachman (1993) pola standart kurikulum latihan kerja antara lain memuat :"nama latihan, kode jabatan, uraian jabatan, tujuan pelatihan, persyaratan latihan, lama latihan, silabus latihan, evaluasi latihan, sertifikasi latihan."

Ismail Sumaryo (1992) kurukulum hendaknya disesuaikan dengan standart latihan kerja yang terdiri dari : (1) mata latihan umum yang berisikan mata latihan dasar, bertujuan untuk memberikan landasan ketahanan fisik dan mental yang sesuai dengan falsafah bangsa Indonesia serta pengetahuan dasar

motivasi kerja dan hubungan kerja (2). mata latihan inti, yang berisikan tentang mata latihan yang terkait langsung dengan bidang kejuruan yang akan memberikan dasar pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, (3). Mata latihan penunjang, berisi mata latihan yang menunjang kelompok inti yang terkait agar peserta latihan tidak hanya terampil secara teknis semata, tetapi juga didukung dengan keselamatan kerja, pengetahuan usaha mandiri dan motivasi kerja, (4) job training, yaitu prkatek kerja sekaligus mengamati apa yang terjadi dikalangan perusahaan besar , maupun industri kecil (5) tes akhir merupakan kegiatan evaluasi terhadap kemampuan pengetahuan dan ketrampilan peserta setelah selesai mengikuti proses latihan.

Dalam menentukan bahan latihan dapat digolongkan menjadi dua yaitu bahan habis sekali pakai dan bahan yang tidak habis pakai , bahan ini masih bisa dipakai untuk kegiatan latihan yang berikutnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kebutuhan bahan latihan menurut Tarigan (1987) antara lain menyebutkan : (1) tingkat kualitas, (2) kurikulum dan silabus, (3) sifat latihan, (4) jumlah siswa, (5) fasilitas latihan.

Cara menentukan kriteria bahan yang dibutuhkan menurut Nasution (1993) menyatakan bahwa : (1) bahan harus sesuai dengan kebutuhan belajar, (2). bahan pelajaran harus harus dapat disesuikan kemampuan murid, (3) validitas bahan, (4) bahan harus relevan dengan kenyataan.

Cara menentukan jumlah bahan yang dibutuhkan , menurut Pusdiklat Departemen Tenaga

Kerja Kerja antara lain mencantumkan ketentuan dalam material latihan yang isinya : (1).berdasarkan uraian kurikulum, (2) menentukan lebih dahulu urutan mata latihan dan perhatikan hubungan masing-masing dalam kaitannya dengan pemakaian bahan , (3) tentukan pemakaian bahan untuk tiap-tiap kegiatan praktek setiap peserta latihan kemudian dikalikan jumlah siswa, (4) tentukan kapan bahan harus diterima

Cara menghitung biaya bahan latihan, Hurley (1987) mengatakan : "*material cost refer to the sofware associated with the design, development, reproduction, distribution, implementation, and evaluation of training, together with all types of consumable training items*".

Yang perlu dihitung seluruh bahan yang digunakan untuk latihan termasuk ikut dihitung dalam kalkulasi biaya latihan. Menurut Ismal, bahan tersebut dapat dihitung dengan cara sebagai berikut : rumus ‹ (P x R) + (Q x S) ›

x Y = Biaya Bahan
P = jumlah jam teori pada pogram
Q = jumlah jam praktek pada program
R = indek biaya bahan teori perjam siswa
S = indek biaya bahan praktek perjam siswa
Y = jumlah siswa per group

Indek biaya bahan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah biaya bahan latihan per group}}{\text{jumlah jam siswa}}$$

Jumlah jam siswa = jumlah jam teori & praktek X jumlah siswa

3) Rencana jumlah pengajar latihan (Instruktur)

Lancaster (1992) merumuskan berapa jumlah instruktur yang harus disediakan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$SSR = \frac{ACS \text{ x } AIH}{ASH}$$

SSR = Student Staft Ratio, ACS = Average Class Size, AIH = Average Instructor Class Contact Hours, ASH = Average Student Hours Taught

Dari rumus diatas misal materi teknik elektro jumlah kelas ada 3 paket setiap harinya materi tersebut diajarkan 6 jam latihan beban mengajar instruktur perhari 10 jam latih maka jumlah instruktur yang harus disediakan *perhari = 18 / 10 = 1,8* jadi setiap hari harus tersedia instruktur elekro 2 orang.

Sebagai pengajar atau instruktur merupakan tenaga fungsional yang mempunyai tugas untuk menyampaikan materi latihan kepada siswa.

Instruktur sebagai seorang guru menurut Davies (1971) menyampaikan :

The characteristic of work a teacher manger , (1) planing, this is the work a teacher does to establish learning obyectives, (2) organizing, this is the work a teacher does to arrange and relatelearning resources, so as to realize these obyektives in the most effective,efficien, and economicl way possible (3) leading, this is the work a teacher does to motivate, encourage, and inspire his student, so that they will readily realize learning obyectives (4)controlling this is the work a teacher does to determine wheather his organizing and leading function are successfully realizing the obyectives which have been set.

Melihat dari apa yang disampaikan Davies seorang instruktur mempunyai tugas yang cukup berat dia mempunyai tugas merencanakan pelajaran dan menyampaikan materi seobyektif mungkin, efisien artinya menyampaikan materi sesuai dengan rencana pelajaran.

Disamping memberi motivasi kepada peserta latihan semua itu harus dilakukan sebagai seorang instruktur sehingga tujuan latihan bisa dicapai dengan berhasil.

4) Penentuan Jadwal Latihan,

Untuk membuat jadwal latihan lebih dahulu dibuat matrik rencana pelaksanaan latihan yang memuat tentang nama instruktur, materi yang diajarkan hari yang diperlukan, jumlah jam dan jumlah waktu yang diperlukan. Dari data ini maka disusunlah jadwal latihan.

5) Rencana Alat latihan

Disesuaikan dengan rencana pelajaran yang dituangkan kedalam job sheet. Alat latihan yang dibutuhkan harus ditentukan, jumlah alat, jenis alat, tipe alat, ukuran alat, mutu alat cocok apa tidak untuk latihan.

6) Rencana Biaya latihan

Besar biaya latihan yang dibutuhkan mencakup biaya bahan latihan, biaya instruktur merupakan biaya tetap, kemudian biaya lain-lain merupakan biaya tidak tetap.

Menurut Jamison (1977) TC (n) = F + V (n), TC = Total Cost ,

F = Fixed cost, V = Variable cost,

Kemudian untuk menghitung taraf perimbangan antara biaya training dengan output training (rate of return) dapat dilakukan dengan taksiran antara invest latihan dengan beberapa factor perbandingan antara lain Woodhall (1980) menjelaskan tentang pertimbangan biaya latihan :

(1) to compare the relative profitability of training and other forms of social investmen,
(2) to compare the relative profitability af defferent type or level training,
(3) to compare the social rate of return to training in one country with another,
(4) to compare the relative
(5) profitability of training society and to the individual, by comparing social and private
(6) rate of return,
(7) to compare the rate of return to training at different points in time

7) Rencana evaluasi latihan

Didalam merencanakan evaluasi latihan yang harus diperhatikan antara lain :

a) Tujuan evaluasi , menurut Pusdiklat Depnaker (1993) yaitu : untuk mengetahui persiapan program latihan, untuk mengetahui keberhasilan pada setiap tahap pelaksanaan, untuk mengetahui relevansi hasil latihan.
b) Syarat evaluasi, mempunyai sifat valid, obyektiv, komprehenship, simple.
c) Sasaran evaluasi, diarahkan kepada : program latihan yang terdiri dari (metode, alat, instruktur,

siswa, fasilitas, administrasi dan bahan latihan), kegiatan latihan , hasil latihan.

Tahapan evaluasi terdiri dari evaluasi pra latihan, evaluasi selama latihan dan evaluasi pasca latihan.

2. Pelaksanaan

a. **Mengadakan koordinasi antar institusi**

Tujuan koordinasi adalah untuk mengadakan penyatuan pendapat didalam menentukan program latihan yang akan dilaksanakan, serta pembagian tugas dari masing-masing anggota.

Pada tahap ini anggota team mencoba untuk memahami tujuan team sampai kepada tahap deferensiasi dan tahap kolaborasi atau komitmen didalam pelaksanaan pelatihan usahamandiri.

Kurdi (1998) menjelaskan bahwa koordinasi tersebut dapat diwujutkan :" (1) dalam bentuk team, (2) musyawarah dan mufakat, (3) peran serta semua fihak,(4) kesepakatan kualitas."

Tugas tersebut antara lain :

1) Balai Latihan Kerja Industri bertugas sebagai penyelenggara latihan sekaligus dengan penunjang dananya, yang berasal APBD maupun APBN.
2) Balai Produktivitas dan Pelatihan Usaha Mandisri Sektor Informal (BPP UMSI) bertugas sebagai pengelola ketrampilan usaha, dengan dana dari APBD maupun APBN.
3) Pemerintah Daerah atau Pemerintah Kodya , yang mempunyai wilayah untuk dilaksanakan pelatihan, 4).Dewan Kerja Daerah , yang menyiapkan dana untuk

permodalan, 5).Gabungan Pengusaha Indonesi (GAPENSI), Dinas Indagkop sebagai team monitor 6). BLKI, BPP UMSI, Pemkot sebagai team Evaluasi.

b. **Pelaksanaan pelatihan**

Dalam pelaksanaan pelatihan yang dipersiapkan Instruktur antara lain,: (a). mempersiapkan matrik latihan, (b) Mempersiapkan jobs sheet, (c). mempersiapkan peralatan latihan dan bahan latihan.

Richter (1986) latihan mandiri yang dicanangkan sebaiknya memperhatikan :

(a)the determination of order of magnitude of the various categories of manpower to be trained, (b) the determination and quantitification of the input in terms of training structure, equipmen, manpower resources and finance required for undertaking training activities to satisfy the identified training need.

Latihan yang dicanangkan betul-betul merupakan kebutuhan yang diperlukan oleh peserta training, sehingga kesiapan training tersebut mendukung aktivitas berlangsungnya keperluan training.

Mulai perangkat fasilitasnya, sumber tenaga manusianya, sampai struktur organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan pelatihan.

Pelaksanaannya dibantu oleh asisten instruktur yaitu untuk membantu pelaksanaan praktek serta penyiapan perangkat alat untuk praktek

Urut-urutan mengajar selalu berawal dari materi umum terdiri dari mata latihan Keselamatan kerja, motivasi kerja dan hubungan industrial kemudian dilanjutkan materi inti yang terdiri dari mata latihan

kejuruan yang berupa ketrampilan teknis kemudian dilanjutkan dengan kelompok penunjang yang terdiri dari mata latihan kewirausahaan yang mengarah kepada usaha mandiri, terakhir melaksanakan on the job training di perusahaaan.

Salah satu materi penunjang yaitu pengetahuan kewirausahaan yang dapat digunakan sebagai pengetahuan bekal untuk usaha mandiri antara lain mencakup materi latihan tentang :(a) pengertian usaha mandiri dan usaha kecil (b) bentuk-bentuk usaha kecil, (c) langkah-langkah dalam usaha kecil (d) ciri-ciri usaha kecil, (e) syarat-syarat menjadi pengusaha kecil, (f) sikap sebagai pengusaha kecil, (g) cara mencari modal untuk usaha kecil. Pada materi diatas diharap peserta latihan dapat mengaplikasikan ke dalam usaha mandiri dan pengetahuan tersebut dapat dipelajari, sesuai dengan yang pernah disampaikan oleh Direktorat Tenaga Kerja Depnaker (1996) : " wirausaha atau usaha mandiri dapat dipelajari dan dipahami secara mandiri

"Simanjuntak (1988) :" menyatakan untuk mampu bekerja mandiri, seseorang harus memiliki sikap dan kemampuan kewirausahaan."

Setelah proses latihan seperti acuan diatas selesai , maka tugas team evaluasi mengadakan evaluasi, menurut Thomason (1980) factor yang harus diperhatikan dalam evaluasi: *Skill, effort, responsibility dan working condition*. Anggotanya terdiri dari lembaga latihan, Balai Produktivitas dan Pelatihan Usaha Mandiri Sector Informal (BPP UMSI), Depnaker, dan Pemkot.

c. **Pembentukan kelompok usaha**

Sesuai dengan program pelatihan, peserta pelatihan tersebut diwajibkan untuk melakukan on the job training ditempat-tempat pengusaha selama 2 bulan.

Selesai melakukan on the job training, lulusan (output) tersebut dari masing-masing kelompok maupun individual untuk mencari lahan usaha.

Menentukan kelompok usaha, hasilnya disampaikan kepada penyandang dana. Menurut Perda nomer 4 tahun 1991 tentang wajib latih tenaga kerja bagi perusahaan, maka setiap perusahaan diwajibkan untuk membayar iuran kepada Dewan Latihan Kerja Daerah yang ada di Pemerintah Daerah Tingkat I

d. **Monitoring dan pengembangannya**

Setelah uasaha tersebut berjalan, kegiatannya dipantau oleh team monitoring yang terdiri Dinas perburuhan sesuai dengan Perda Nomer 4 tahun 1991 yang berbunyi " mengendalikan dan memantau latihan" disampaing itu ditambah dari Depnaker yang disampaikan oleh Dirjen Binapenta yang anggotanya terdiri dari Kanwil Depnaker, Kandepnaker dan Balai Latihan Kerja serta dibantu oleh BPP-UMSI.

Rachman (1994). menjelaskan tujuan monitoring : "adalah untuk memperoleh data jumlah penempatan lulusan atau usaha mandiri lulusan Balai Latihan Kerja (BLK), Kursus Latihan Kerja (KLK) secara terus menerus serta mendapatkan informasi tentang kwalifikasi, sikap, mental kerja yang diharapkan oleh pengguna tenaga kerja sebagai umpan balik dalam penyempurnaan program latihan. Proses Pelaksanaannya dilakukan dengan tiga tahap yaitu : (1) pengumpulan data, (2) pengolahan data,

(3) pembuatan laporan"

Didalam pelaksanaan monitoring tugas team memantau dan mengarahkan bidang usaha. Menurut Kurdi (1999) hal-hal yang diperlukan dalam bidang usaha: " (1) Siapa konsumennya, (2) apa yang diinginkan mereka dari barang atau jasa, (3) bagaimana seharusnya dilakukan agar usaha berkembang."

Berikutnya mengurus Surat Ijin Usaha sesuai dengan Keputusan Menteri Perdagangan NO: 372/KP/XI/ 1988, yaitu bagi pengusaha di sector usaha atau perdagangan diwajibkan memilki ijin usaha. Namun bagi pengusaha yang lemah dan kecil tidak diharuskan mempunyai Surat Ijin Usaha Perdagangan. Disamping itu memberikan pengarahan yang terkait dengan pengembangan modal menurut Keputusan Presiden No.29 dan No. 30 tahun 1984 pemerintah memberi kemudahan pinjaman modal melalui

KIK (Kredit Investasi Kecil) sebesar 50 juta kebawah, 100 juta untuk usaha menengah dan 100 juta keatas untuk usaha besar.

Disamping untuk mengembangkan usaha diupayakan untuk mencari partner kerja. Menurut Alma (2001) ada empat bentuk dalam partner yaitu : (1) silent *partne,r (2) scret partner, (3) nominal partner, (4) general partner*

Maksudnya adalah *silent partner* teman tersebut sengaja diketahui orang lain, namun tidak ada peran dalam pengelolaannya, hanya menerima keuntungannya saja. *Scret partner* adalah teman usaha tidak mau menyatakan dirinya sebagai pemilik kepada umum. *Nominal partner* adalah teman usaha yang seharusnya diajak kerjasama. *General partner* artinya teman usaha

yang sudah lama kerjasama dan ikut memikirkan nasib usahanya.

Pemantauan ini dilaksanakan terus menerus selama usahanya belum berjalan dengan stabil.

BAB V
MANAJAMEN KARIR

Dalam bab ini disajikan beberapa materi sebagai berikut ::

1. **Pengertian karir**
2. **Pengertian manajemen karir**
3. **Efektifitas manajermen karir**
4. **Modal manajmen karir**

a. Pengertian Karir

Sebelum manajemen karir dibahas, sangat penting untuk memahami terlebih dahulu apa yang disebut karir. Menurul Greenhaus (1987:5) terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir.

Pendekatan pertama memandang karir sebagai pemilikan *(a property)* dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Sebagai contoh, karir di bidang hokum merupakan sebuah urutan dari beberapa tahapan dimana seseorang menjalankan beberapa kegiatan dan kemudian menduduki posisi tertentu yang bersifat berjenjang mulai dari peran sebagai mahasiswa fakultas hukum, menjadi pegawai magang di kantor hukum, menjadi anggota senior, menjadi hakim, dan akhirnya pensiun.

Dengan peridekatan pertama tersebut, karir dapat pula dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal seperti jalur karir di dalam fungsi marketing berikut ini: menjadi 'sales representative, manajer produk, manajer marketing distrik, manajel marketing regional, dan wakil presiden divisional marketing dengan berbagai

macam tugas dan fungsi pada setiap jabatan.

Peridekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas inidvidual dan bukan okupasi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi dan pangalaman tertentu, pendekatan ini mengakui kemajuan karir yang telah dicapai setiap orang.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, Greenhaus mendefinisikan karir sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan *(work-related experiences)* yang merentang sepanjang perjalanan yang dialami seseorang.

Greenhaus menambahkan bahwa *work-related experiences* secara luas dapat dirinci ke dalam *objective events* atau situasi seperti misalnya serangkaian posisi jabatan/pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan *(work-related decisions),* intepretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan *(work-related events)* baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Definisi karir tersebut meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi. Sementara elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Ditambahkan pula bahwa definsi karir seperti di atas tidak mensyaratkan bahwa peran pekerjaan seseorang

haruslah sebuah fungsi profesional, stabil dalam pekerjaan atau organisasi tertentu, atau selalu dikaitkan dengan karakteristik mobilitas ke atas *(upward mobility*). Sekalipun demikian definisi ini juga membenarkan adanya seseorang yang bekerja di dalam organisasi menganggap bahwa karir adalah mobilitas ke atas.

b. Manajemen Karir

Seperti konsep karir, pengertian manajemen karir juga dapat didefinisikan dalam berbagai bentuk. Greenhaus (op cit:7) mendefinisikan manajemen karir sebagai sebuah proses untuk mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir individual.

Greenhaus menambahkan bahwa manajemen karir secara singkat dapat diuraikan sebagai proses dimana individu dapat:

1. Mengumpulkan informasi yang relevan tentang kemajuan dirinya dan dunia kerjanya;
2. Mengembangkan gambaran secara akurat tentang bakat, interes, nilai dan gaya hidup yang diinginkan sebagaimana juga tentang pekerjaan alternatif, jabatan dan organisasi;
3. Mengembangkan tujuan karir yang realistis berdasarkan informasi dan gambaran yang telah diperolehnya;
4. Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan;
5. Memperoleh umpan balik tentang efektifitas strategi dan tujuan yang relevan.

Sebagai kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan SDM, kegiatan manajemen karir secara jelas digambarkan oleh Stoner (1995:250) seperti gambar 1. di bawah ini:

Gambar 1. Manajemen Karir dan Hubungannya dengan Perencanaan SDM (dikutip dari *Stoner, 1995:250*)

c. Efektifitas Manajemen Karir

Efektifitas manajemen karir tergantung sepenuhnya pada sikap (kesadaran) manajer untuk mengakui peran penting perencanaan dan pengembangan karir dalam upaya memuaskan kebutuhan individu dan organisasi. Jika manajer dan departemen SDM memiliki kesadaran yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi, maka kesempatan karir dan peluang untuk program pelatihan dan pengembangan akan dibuka lebarlebar bagi seluruh pekerja.

Manajer dan departemen SDM dapat mencapai efektifitas manajemen karir dengan memberi pendidikan yang berkaitan dengan karir, petunjuk keahlian, konseling karir, peluang *on the job training* dan pilihan (opsi) karir yang tersedia, serta melalui publikasi program pelatihan dan pengembangan.

Dengan memberikan dukungan terhadap perencanaan dan pengembangan karir, manajer SDM dapat memperoleh sejumlah keuntungan seperti berikut ini:

a.Menyatukan strategi dengan permintaan stafing internal.
bMengembangkan pekerja sedemikian rupa sehingga dapat dipromosikan.
c.Memfasilitasi penempatan pekerja.
d.Membantu menciptakan keragaman pekerjaan.
e.Memperkecil perpindahan *(turnover)*.
f.Memperoleh pekerja yang berpotensi.
g.Memajukan pertumbuhan individu.
h.Mengurangi kesalahan dalam penempatan.
i.Memuaskan kebutuhan individu.
j.Membantu rencana tindakan afirmatif.

d. Model Manajemen Karir

Dalam ilmu-ilmu sosial sebuah model dapat dipahami sebagai gambaran atau representasi dari sebuah kenyataan. Di dalam sebuah model terdapat seperangkat variabel yang saling berkaitan dalam pola hubungan tertentu sehingga realitas yang ada dapat dipahami secara rinci.

Model manajemen karir secara normatif dimaksudkan sebagai uraian tentang bagaimana seseorang dapat mengelola karirnya. Dalam hal ini tidaklah setiap orang harus mengelola karirnya, namun sejumlah kegiatan yang direpresentasikan di dalam model tersebut dapat mengarahkan pada *outcome* yang dikehendaki untuk setiap individu.

Greenhaus (op cit:18) telah mernbuat sebuah model siklus karir manajemen seperti dapat dilihat pada gambar 2. berikut ini:

Gambar 8.2. Model Sikus Manajemen Karir (dikutip dari Greenhaus, *op cit*. l8)

Jika dilakukan secara : tepat, eksplorasi karir dapat ditindaklanjuti dengan kesadaran diri dan lingkungan. Mariajer dapat memperoleh informasi tentang nilai, interes, bakat, pilihan pekerjaan, peiuang serta hambatan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. (B)

Kesadaran yang semakin besar tentang diri individu dan lingkungan dapat membantu menajer untuk menetapkan pilihan tujuan yang hendak diraih. Tujuan dalam hal ini dapat diperoleh dari berbagai macam posisi

yang tersedia. (C)

Penetapan tujuan yang realistis dapat memfasilitasi pengembangan (D) dan implementasi (E) strategi karir, yaitu rencana kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Implementasi strategi karir dapat menghasilkan kemajuan menuju tujuan karir yang telah ditentukan (F).

Kemajuan menuju tujuan dapat dicapai atau tidak, implementasi strategi karir dapat memberikan umpan balik yang berguna bagi setiap individu. Umpan balik ini berkaitan dengan sumber-sumber yang berasal dari pekerjaan maupun non pekerjaan (G) yang memungkinkan manajer dapat melakukan penilaian atas karir pekerja (H). Informasi tambahan yang diperoleh dari penilaian karir menjadi sarana lain dalam elcsplorasi karir (lihat panah dari H ke A) yang menunjukkan adanya siklus dalam model manajemen karir.

Greenhaus menambahkan pula bahwa siklus manajemen karir merupakan *problem solving* sekaligus merupakan proses pengambilan keputusan. Sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2. eksplorasi, penetapan tujuan, strategi dan umpan balik acap tergantung pada bantuan yang diperoleh dari beragam individu dan organisasi. Sebagai contoh, program internship dan konseling yang diberikan oleh organisasi, penilaian kinerja, *workshop self-asessment*, serta program pelatihan yang ditawarkan organisasi, dukungan dari keluarga dan lain-lain dapat memberi sumbangan yang efektif bagi manajemen karir.

Efektifitas aplikasi model manajemen karir, bagaimanapun juga, tergantung pada kemauan dan kemampuan organisasi untuk berbagi informasi dengan pekerja, membuatnya sebagai sumber informasi berarti

yang ketersediannya dapat diakses, dan mendukung pekerja dalam upaya untuk mengelola karir mereka.

RANGKUMAN

- Perencanaan karir yang efektif dan realistis mendorong para pekerja dapat lebih proaktif dan dapat merigantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik.
- Sekalipun manajenlen karir seharusnya secara terintegrasi berkaitan derigan perencanaan SDM, di beberapa organisasi kedua aktivitas tersebut acap saling terpisah.
- Terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir. Pendekatan pertarna memandang karir sebagai pemilikan *(a property)* dan/atau dari *occupation* atau organisasi. Pendekatan kedua memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas inidvidual dan bukan okupasi atau organisasi.
- Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, Greenhaus mendefenisikan karir sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan *(work-related experiences)* yang merentang sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami seseorang.
- Manajemen karir sebagai sebuah proses untuk mengembangkan, mengimplementasikan dan memonitor tujuan dan strategi karir individual.
- Efektifitas manajemen karir tergantung sepenuhnya pada sikap (kesadaran) manajer untuk mengakui peran penting perencanaan dan pengembangan karir dalam upaya memuaskan kebutuhan individu dan organisasi.
- Dalam ilmu-ilmu sosial sebuah model dapat dipahami sebagai gambaran atau representasi dari sebuah

kenyataan.

- Model manajernen karir secara normatif dimaksudkan sebagai uraian terrtang bagaimana seseorang dapat mengelola karirnya.
- Di dalam MSDM terdapat sebuah model siklus manajemen karir. Efektifitas aplikasi model manajemen karir, bagaimanapun juga, tergantung pada kemauan dan kemampuan organisasi untuk berbaui informasi, dengan pekerja, membuatnya sebagai sumber informasi berarti yang ketersediannya dapat diakses, dan mendukung pekerja dalam upaya untuk mengelola karir mereka..

BAB VI

PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIER

Dalam bab VI disajikan beberapa materi sebagai berikut:

1. **Promosi.**
2. **Perencanaan karier**

1. Promosi

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini.

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada promosi yang tidak disertai dengan peningkatan gaji, yang disebut sebagai promosi ”kering”. Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut kepindahan jabatan ke jabatan yang sama dalam arti status, tanggung jawab dan gaji.

Meskipun di muka telah disinggung bahwa manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya; tidak berarti bahwa esmua orang (karyawan) mau

dinaikkan pangkatnya. Ada karyawan yang tidak mau diangkat menjai ”supervisor” misalnya. Beberapa sebab bisa disebutkan di sini mengapa seseorang menolak untuk dinaikkan pangkat. Pertama, perbedaan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab. Kedua, mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya. Seorang karyawan yang diangkat menjadi mandor misalnya, terpaksa harus meninggalkan rekan-rekan lamanya (bagaimanapun kedudukan dia sekarang menjadi ”lain”), untuk masuk ke kelompok baru (dalam hal ini mandor). Ketiga, adalah faktor ”keamanan” yang dirasakan oleh karyawan yang dipromosikan. Pekerjaan yang baru selalu menyangkut perubahan. Pada pekerjaan lama, mereka (karyawan) telah mempunyai keahlian dan menguasainya, sedangkan pada pekerjaan yang baru, selalu ada faktor-faktor ketidak pastian.

Meskipun tidak semua karyawan mau dipromosikan, tetapi pada umumnya para karyawan menginginkan promosi ini. Karena itu di dalam organisasi perlu dibuat program promosi ini yang menyangkut, pertama, ke arah mana suatu jabatan akan menuju ? Jabatan apa yang menjadi jenjang akhir suatu jabatan ? Kedua, kriteria apa yang akan dipakai untuk menentukan orang (pejabat) yang akan dipromosikan ?

Sebagaimana dikemukakan bahwa analisa jabatan memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk menggambarkan jalan promosi di dalam suatu organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang biasanya berada pada pikiran para (calon) karyawan adalah menuju jabatan apa jabatan ini? Dari jabatan apa kita akan dipromosikan ke jabatan

ini? Karena itu peencanaan yang jelas tentang jalur promosi ini perlu dilakukan. Seringkali jalur promosi ini terbatas pada suatu departemen/bagian saja. Jadi seorang pejabat di bagioan produksi, misalnya maksimum hanya bisa naik pangkat sampai direktur produksi.

a. Pengertian Promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Flippo (1982) menjelaskan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Sikula menjelaskan bahwa promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

Promosi memberikan peranan penting bagi karyawan bahkan hampir menjadi idaman setiap karyawan. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan *(recruiting),* pelamar semakin banyak memasukkan lamarannya yang pada gilirannya juga berdampak pada pengadaan *(procurement)* relatif lebih mudah. Sebaliknya bila promosi jarang dilakukan maka semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan akan menurun, yang kesemuanya itu berdampak pada recruitmen dan procurement karyawan.

Begitu besarnya peranan promosi bagi karyawan, maka sudah seharusnya bila manajer personalia menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

b. Dasar Pelaksanaan Promosi

Ada dua dasar yang dapat dipakai untuk menentukan promosi, yaitu (1) kecakapan kerja dan (2) senioritas. Pihak manajemen biasanya menyenangi dasar kecakapan kerja *("merif")* untuk dipakai sebagai dasar promosi. Mereka berpendapat bahwa kompetensi adalah dasar untuk kemajuan. Sebaliknya pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi ini. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik.

Pada umumnya mereka yang menyetujui dasar senioritas ini adalah memang para karyawan yang sudah *"senior"*. Alasan lain adalah lama kerja seseorang juga mencerminkan kesetiaan mereka kepada perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa pengukuran senioritas adalah hal yang paling mudah dan objektif. Sedangkan pengukuran kecakapan kerja sedikit banyak mempunyai unsur *"judgement"* dan subjektifitas.

Meskipun pengukuran senioritas dikatakan paling obyektif, tetapi ternyata juga tidak semudah yang disangka dalam penentuan lama kerja seseorang. Sebagai misal, apakah seniorits seseorang diukur dari lama kerja terus menerus dalam organisasi tersebut? Bagaimanakah kalau suatu ketika dia berhenti (karena permintaan sendiri

atua karena terpaksa oleh keputusan perusahaan), dan aktif kembali? Apakah masa kerja sebelum dia berhenti itu dihitung dalam penentuan seniorita, ataukah hanya masa kerja setelah dia aktif kembali. Masalah ini timbul terutama bagi karyawan yang di ”lay off” kan (diberhentikan sementara karena kondisi perusahaan yang sedang tidak menguntungkan).

Penentuan senioritas in disamping untuk penentu usul promosi, juga menyangkut masalah-masalah kepegawaian (personalia) yang lain seperti (1) *”lay off”*, (2) transfer , (3) penentuan giliran kerja, (4) penentuan hari libur, (5) penentuan jenis pekerjaan dan sebagainya.

Berbagai argumentasi tentang kebaikan kecakapan kerja maupun senioritas sering tidak bis diputuskan untuk memilih mana yang lebih baik. Sebagai misal, memang diakui bahwa semakin lama seorang bekerja pada suatu organisasi, semakin berpengalaman dia. Tetapi apakah kecakapanya akan selalu meningkat dengan meningkatnya pengalaman.

Masalah seperti ini menjadi lebih sulit,. Apabila organisasi dihadapkan pada suatu situasi sehingga memerlukan perubahan (perubahan cara kerja, organisasi atau hubungan kerja). Mereka yang lebih senior sering justru sulit untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Mereka sudah terlampau terbiasa dengan cara kerja lama misalnya, sehingga sulit memahami cara kerja baru.

Promosi yang di dasarkan pada senioritas biasanya di dasari pertimbanan sebagai penghargan atas jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitasnya kepada organisasi.

Sebaliknya penggunaan dasar kecakapan kerja akan menjamin bahwa hanya mereka yang cakaplah yang bisa dipromosikan. Penggunaan dasar ini sebagai penghargaan organisasi kepada karyawan yang berprestasi. Penggunaan dasar inipun sering menghadapi kendala karena kadangkala yang bersangkutan sudah mencapai puncak kompetensinya sehingga tidak lagi mampu berprestasi bila menduduki jabatan yang lebih tinggi. Karena itu dalam penentuan promosi sering digunkan suatu kompromi antara dasar kecakapan kerja dan senioritas.

c. Tujuan promosi

1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.'
2) Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3) Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil
5) Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
6) Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti
7) Mempermudah recruitment
8) Memperbaiki status karyawan

Selain itu ternyata promosi juga memberikan manfaat kepada organisasi dan juga karyawan karena : (1)

Promosi memungkinkan perusahaan mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin (2) Promosi sering kali diberikan untuk memberi imbalan kinerja karyawan yang sangat baik. Karyawan yang menghargai promosi akan termotivasi bekerja lebih baik. (3) Ada korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja.

d. Syarat Karyawan yang Dipromosikan

Selain di dasarkan pada senioritas dan kecakapan, pelaksanaan promosi dapat dilakukan dengan alasan pegawai yang dipromosikan memenuhi syarat sebagai berikut :

1) Jujur
2) Disiplin
3) Prestasi kerja baik
4) Memiliki kerja sama yang baik
5) Kecakapan kerja baik
6) Loyal kepada organisasi
7) Sikap kepemimpinan yang baik
8) Komunikatif
9) Tingkat pendidikan memadai

e. Jenis-jenis promosi

1) Promosi sementara merupakan pemberian kenaikan jabatan kepada karyawan untuk sementara waktu karena ada jabatan yang lowong dan harus segera diisi.
2) Promosi tetap adalah menaikkan jabatan karyawan menjadi lebih tinggi dari sebelumnya karena yang bersangkutan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3) Promosi kecil, adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang dan tanggung jawab serta gaji.
4) Promosi kering, adalah menaikkan jabatan seorang karyawan dengan disertai tanggung jawab, wewenang, tetapi tidak disertai kenaikan upah/gaji.

f. Demosi

Organisasi perusahaan maupun organisasi non-profil selalu menuntut agar setiap karyawan senantiasa melaksanakan tugasnya dengan baik. Jika karyawan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik maka kemungkinan akan dilakukan demosi atau pemberhentian. Ini karena perusahaan yang penting karyawan harus bekerja dengan baik agar tujuan organisasi tercapai. Semuanya itu dapat terjadi bila karyawan bekerja dengan seoptimal mungkin.

Masalah *"demotion"* (penurunan pangkat) juga sering mempertimbangkan unsur senioritas ini. Masalah *"demotion",* merupakan pemindahan seorang karyawan ke jabatan lain yang lebih rendah, dengan wewenang lebih rendah serta gaji/upah lebih rendah pula.

Demosi merupakan salah satu bentuk pendisiplinan yang masih dipertanyakan unsur pendidikannya. Dengan kata lain demosi sebenarnya merupakan bentuk hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugasnya.

Untuk masalah-masalah diatas, perlulah bagi perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaannya *("policy")* sehingga untuk setiap persoalan perusahaan mempunyai perlakuan yang sama, berdasarkan yang baik,

tidak perlu menggunakan pendekatan kasus per kasus.

Demosi dapat terjadi karena alasan-alasan di luar kendali para karyawan. Perubahan organisasional utama seperti reorganisasi, merger perusahaan, atau penurunan bisnis dapat berakibat pada perampingan dalam pekerjaan yang pada gilirannya memaksa karyawan untuk menerima posisi yang lebih rendah.

2. Perencanaan Karier

Setiap sumber daya manusia sebagai seorang karyawan, pada awal mulai bekerja akan terus bekerja hingga yang bersangkutan memasuki usia pensiun, ini berarti yang bersangkutan ingin meniti karier dalam organisasi yang bersangkutan.

Berangkat dari asumsi ini maka merupakan suatu yang logis bila dalam kehidupan kekaryaannya seseorang menanyakan segala sesuatu yang bersangkut paut dengan kariernya. Misalnya: (1) Kemampuan, pengetahuan dan keterampilan apa yang harus dikuasai karyawan agar meraih kemajuan dalam kariernya?, (2) Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi?, (3) Bagaimana model pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang dipromosikan dilaksanakan oleh organisasi?, (4) keuntungan apa yang diperoleh bila menduduki jabatan tertentu?

Jika seseorang berbicara tentang karier dalam kehidupan organisasi, biasanya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia bekerja. Prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan sangat berperan penting dalam menempuh berbagai jalur karier

yang dapat ditempuh seseorang.

Dengan kata lain agar mengetahui pola karier yang terbuka baginya seorang pekerja perlu memahami (1) sasaran karier, (2) perencanaan karier, dan (3) kesediaan mengambil langkah dalam pengembangan karier.

Pengembangan karier *(career development)* didefinisikan sebagai : *an organized, planned effort comprised of structured activities or processes that result in a mutual career plotting effort between employees and the organization* (Gutteridge & Otte, 1983).

Betatapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan kariernya yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematik dan programmatik

Pekerja merupakan orang yang paling berkepentingan dalam pengembangan karier, karena dialah yang akan menikmati hasilnya, dan ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental, meskipun kepentingan organisasi juga tidak begitu saja dapat diabaikan. Seperti yang dinyatakan Reynierse (1982) bahwa *a marriage between the organization and individual is essential in career development.*

Hubungan pengembangan karier organiasi dan individu ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 8 : Individual / organizational career development relationship

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam rangka pengembangan karier yaitu :

a. Prestasi kerja yang memuaskan
b. Pengenalan oleh fihak lain
c. Kesetiaan pada organisasi
d. Pemanfaatan mentor dan sponsor
e. Dukungan dari bawahan
f. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh
g. Berhenti atas permintaan sendiri

Dalam usaha menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya, seorang pegawai berangkat dari keinginan untuk memuaskan kebutuhannya. Sehingga bagaimanapun juga salah satu pertimbangan seseorang

meniti kariernya adalah sampai seberapa besar kebutuhan dan kepentingan pribadinya dapat terpenuhi, tidak semata-mata karena kepentingan perusahaan (organisasi).

Jalur karier adalah suatu lini progresi yang fleksibel mana kala seorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dalam suatu organisasi (perusahaan). Mengikuti jalur karier yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karier dengan bantuan perusahaan.

Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, tersedia pada saat dibutuhkan.

Perencanaan karier adalah proses berkelanjutan. Perencanaan ini memperhitungkan perubahan yang terjadi di dalam diri orang dan organisasi.

Kenyataan inilah yang harus diperhatikan bagian kepegawaian untuk bersikap proaktif dalam pengembangan karier para anggotanya.

Dengan sikap ini paling tidak dapat :

a. Membantu para pegawai dalam pengembangan karier yang pada gilirannya dapat menumbuhkan loyalitas karena yang bersangkutan merasa dibantu meraih kemajuan.
b. Tersedianya sekelompok karyawan yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang
c. Membantu pimpinan/instruktur dalam mengidentifikasi kebutuhan pegawai dalam pelatihan dan pengembangan.
d. Perbaikan dalam prestasi kera, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai.

e. Meningkatkan produktivitas dan mutu kekaryaan para pegawai.

Agar berbagai sasaran tersebut dapat tercapai, para manajer mutlak perlu memberikan dukungan kepada program yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian dan bagian pendidikan dan pelatihan. Salah satu teknik pemberian dukungan tersebut ialah menggunakan pendekatan "satu anak tanggah ke bawah".

Perencanaan karier terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karier organisasional dan perencanaan karier individual. Perencanaan karier organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karier, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karier. Perencanaan karier individual terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat mereka. Perencanaan karier individual meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan "siapa saya" dalam potensi dan kemampuan yang ada.

Karier individual dan organisasional tidaklah terpisah, seorang karyawan yang rencana-rencana karier individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan. Oleh karenanya organisasi haruslah membantu karyawan dalam perencanaan karier sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan.

Perjalanan Karier

Karier diperoleh melalui suatu rangkaian yang relatif dapat diprediksi dimulai dengan karier awal, karier pertengahan dan karier akhir.

Karyawan pada saat memasuki sebuah organisasi

akan mengalami tahap getting in, pada tahap ini karyawan mencoba mendapatkan gambaran yang realistik tentang organisasi, kemudian melangkah ke tahap berlatih *(breaking-in),* karyawan mencoba menjadi partisipan yang aktif, dan akhirnya menginjak pada tahap mengatur *(setting in)* karyawan berusaha menyelesaikan konflik yang terjadi.

Karier awal tidak selalu berjalan dengan mulus, karena sering kali individu karyawan mengalami berbagai permasalahan seperti :

a. Frustasi akibat pengharapannya tidak menjadi kenyataan.
b. Penyelia tidak kompeten
c. Kriteria evaluasi kinerja tidak jelas
d. Ketegangan antara senior dan yunior
e. Ketidak pastian tentang arti loyalitas

Ditengah perjalan berkarier banyak individu yang mengalami pengalaman masa transisi atau perubahan pertengahan karier pada beberapa orang. Dalam tahap ini individu menilai ulang pencapaian yang telah dilalui dan kemungkinannya untuk tujuan mendatang. Proses introspeksi, retrospeksi sangat penting untuk melakukan renungan. Strategi yang perlu ditempuh dalam menghadapi karier pertengahan adalah mencegah keusangan *(absolescence),* untuk ini dapat mengirim karyawan ke seminar, pendidikan lanjutan.

Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non kepemimpinan.

BAB VII
PENILAIAN PRESTASI KERJA

Dalam bab VII disajikan beberapa materi sebagai berikut :

1. **Pengertian penilaian prestasi kerja**
2. **Manfaat dan tujuan.**
3. **Metode penilaian kinerja**

1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya, untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Kesemuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan objektif.

Istilah penilaian prestasi kerja bermacam-macam, seperti konduite, *employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating* dan atau *behavioral assesment.*

Penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Penilaian kerja *(Performance appraisal)* berbeda dengan penilaian pekerjaan *(job evaluation).* Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang

melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan berguna (berharga) bagi organisasi. Sebagai contoh bila suatu organisasi memerlukan seorang programmer komputer, maka bila dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan programmer tersebut dan berapa gaji yang layak untuk seorang programmer, maka di sini telah dilakukan penilaian pekerjaan. Tetapi bila ditujukan kepada seseorang apakah ia merupakan programmer yang baik bagi suatu organisasi, maka di sini telah dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian juga dapat didefinisikan sebagai *the process of estimating or judging the value, excelence, qualities or status of some object, person or thing* (Sikula, 1981). Sedangkan penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai berikut : *employee appraising is the sistematic evaluation of a worker's job peformance and for development.* (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

Penilaian prestasi kerja memiliki beberapa indikator yaitu :

a. Merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan.
b. Merupakan suatu proses estimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan.
c. Membandingkan realisasi nyata dengan standar yang dicapai karyawan
d. Dilaksanakan oleh pimpinan kepada bawahan
e. Hasilnya untuk menentukan kebijakan selanjutnya

2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat penilaian prestasi kerja yang rasional dan objektif paling tidak dirasakan oleh pegawai yang bersangkutan dan organisasi.

Bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Selain itu tujuan penting dilakukannya penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja ini tidak lain adalah untuk: (1) evaluasi, dan (2) pengembangan.

Pelaksanaan penilaian kinerja ini sangat diperlukan, karena paling tidak akan bermanfaat sebagai :

a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promsi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan peralatan kerja.

e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan untuk karyawan.
f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengetahui minat dan kebutuhan karyawan.
g. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mendapatkan performance kerja yang baik
h. Sebagai kriteria di dalam melaksanakan seleksi dasn penempatan karyawan
i. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan job description.

3. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja dasarnya bisa dibagi menjadi 3, yaitu :

a. Penilaian secara "kebetulan", tidak sistematis dan sering membahayakan.
b. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur : karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
c. Penilaian yang mendasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan "Manajemen Berdasarkan Sasaran" (MBS) atau yang dikenal sebagai "Management By Objektives"

a. Cara Penilaian Yang Tidak Sistematis

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam

penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap para karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaliknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

b. Penilaian Sitematis yang Tradisional

Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi *"lay off"* dan transfer. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya "judgement" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia.

Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada para karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya. Dan dengan adanya penilaian prestasi

kerja ini tidak mau membuat para atasan memperhatikan para bawahannya.

Ada berbagai sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini mempunyai dasar yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Meskipun demikian perlulah disadari bahwa kedua jenis penilaian ini mempunyai tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih ditujukan untuk menentukan baik tidaknya seorang karyawan untuk bisa dipakai sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan ditujukan untuk menentukan harga suatu jabatan, yang akhirnya nanti akan disusun struktur upah yang adil dan layak.

Sistem penilaian prestasi kerja tradisionil ini diantaranya adalah :

1) Ranking
2) Perbandingan karyawan dengan karyawan *("person-to-person comparison")*
3) Grading
4) Skala grafis *("Grafic scales")*
5) Check lists

Penjelasan singkat dari metode-metode penilaian tersebut diberikan di bawah ini :

c. Ranking (The ranking method atau The Simple Method)

Cara tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja adalah dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Pembandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Keberatan cara ini adalah kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Dengan kata lain seorang individu mungkin baik dalam inisiatifnya, tetapi mungkin agak kurang dalam ketekunannya. Jadi bagaimana kita bisa mengatakan bahwa lebih baik daripada orang lain, tanpa harus memperhatikan karakteristik faktor-faktor tertentu tersebut?

Keberatan lain adalah bahwa kita akan terpaksa melakukan pembandingan dalam jumlah yang cukup banyak, lebih-lebih kalau jumlah karyawan yang harus dinilai (diperbandingkan) cukup banyak.

Misalkan ada 5 karyawan A, B, C, D dan E. Dengan menggunakan cara ini berarti kita perlu membandingkan karyawan A dengan B, A dengan C, A dengan D dan A dengan E dan seterusnya. Jumlah pembanding ini akan sama dengan N (N-1) / 2 dimana N adalah jumlah karyawan yang diperbandingkan. Jadi kalau ada 5 karyawan, maka pembandingannya 5 (5-1) / 2 = 10 kali perbandingan.

Dari hasil pembandingannya ini kemudian dibuat rangking sebagai berikut :

Ranking	Jabatan
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E

Keunggulan teknik ini adalah cepat dan mudah dilakukan. Evaluasi numerik yang diberikan kepada karyawan dapat langsung dihubungkan dengan

perubahan kompetensi atau pertimbangan penyusunan pegawai. Instrumen ranking sama sekali menghindari permasalah *central tendency* dan kemurahan hati.

d. Pembandingan Karyawan dengan *karyawan (The Factor Comparison Method)*

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan pembandingan karyawan dengan karyawan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisatif dan dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang nilai. Tetapi skala penilaian tersebut bukannya disusun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu, untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

Karena penentuan tingkat suatu faktor dibandingkan dengan karyawan kunci, maka akan timbul kesulitan kalau kita terpaksa harus membandingkan karyawan dari departement lain (karena persyaratan kerja untuk suatu jabatan mungkin, dan biasanya lain dari jabatan di departement lain).

Secara rinci proses penilaian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Memilih dan memberikan penjelasan terhadap faktor yang akan dinilai

Faktor-faktor jabatan	Sub Faktor Jabatan
Skill	1. Pendidikan 2. Inisiatif

	3. Pengalaman
Usaha	4. Usaha Fisik 5. Usaha Mental
Tanggung Jawab	6. Terhadap Pekerjaan 7. Terhadap Alat 8. Terhadap Uang 9. Terhadap Bahan
Kondisi Kerja	10. Lingkungan Kerja 11. Resiko Kerja

2) Mengadakan pemilihan jabatan kunci. Jabatan ini hendaknya memenuhi syarat sebagai berikut :
   a) Memiliki deskripsi yang cukup jelas
   b) Merupakan jabatan yang dipandang penting
   c) Memiliki faktor jabatan yang dipandang cukup luas
   d) Jabatan yang dipilih hendaknya mencakup jabatan pada tingkatan gaji terendah hingga tertinggi
3) Diadakan penilaian atas faktor-faktor jabatan (sub-sub faktor jabatan yang dilakukan oleh suatu tim)
   Contoh hasil penilaian :

Jabatan Kunci	Skill	Usaha	Tng. Jawab	Kond. Kerja
Tata usaha	1	3	1	3
Juru Bayar	2	2	2	2
Hums	3	1	3	3

4) Setelah ranking jabatan kunci diperoleh selanjutnya disusun alokasi dari nilai uang untuk menentukan besarnya upah (disusun dan disepakati oleh tim)

Contoh nilai uang untuk tiap faktor

Ranking	Skill	Usaha	Tng. Jawab	Kond. Kerja
1	40	30	20	15
2	25	20	15	10
3	10	10	10	5

Dengan menggunakan tabel penilaian ranking di atas dapat disusun struktur upah jabatan kunci.

5) Jika ranking dan nilai rupiah untuk jabatan kunci sudah tersusun, baru diadakan penilaian terhadap jabatan lainnya dengan membandingkan faktor jabatan dengan jabatan kunci.
Misalnya : Menilai jabatan bagian personalia, persamaannya dapat digambarkan dalam jabatan kunci berikut :

Faktor Jabatan Bagian Personalia	Faktor Jabatan Kunci
Skill	Sama dengan Bag. TU
Usaha	Sama dengan Juru Bayar
Tanggung Jawab	Sama dengan Humas
Kondisi Kerja	Sama dengan Humas

Dengan demikian ranking dan nilai rupiah untuk jabatan bagian personali dapat diketahui :

Keterangan : 1 : Rp. 40
Usaha : 2 : Rp. 20
Tanggung Jawab : 3 : Rp. 10
Kondisi Kerja : 2 : Rp. 10

Rp. 80,-

e. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya adalah baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing mempunyai definisi (kriteria) yang jelas. Prestasi kerja dari tiap karyawan kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Tentu saja kategori yang dibuat bisa lebih dari 3 seperti pada contoh diatas.

Dengan demikian penilaian harus juga melakukan penilaian relatif diantara para karyawan tersebut di samping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori. Tetapi cara semacam ini bisa menimbulkan frustasi, karena seorang karyawan bisa tetap berada pada kategori yang terendah meskipun prestasi kerjanya telah meningkat prestasi kerjanya.

Contoh Penerapan :

1) Disusun kelas jabatan dan deskripsi serta spesifikasi jabatannya

Kelas Jabatan	Spesifikasi Jabatan			
	Kecerdasan	Pengalaman	Pendidikan	Tng. Jawab
Pimpinan Atas	Cerdas	Banyak	Tinggi	Besar / Langsung
Pimpinan Tengah	Anak Cerdas	Sedikit	Menengah	Sedang/ Tidak Langsung
Pimpinan Bawah	Kurang Cerdas	Tidak Punya	Dasar	Ringan/ Laporan

2) Melakukan pencocokan antara deskripsi dan spesifikasi jabatan yang dinilai ke dalam kelas jabatan yang ada.

f. Skala Grafis

Metode ini barangkali merupakan metode penilaian tradisional yang paling banyak digunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas pekerjan, kuantitas pekerjaan, sikap dan dapat tidaknya diandalkan, dibagi ke dalam berbagai kategori, seperti misalnya baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya, yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Jadi di sini penilai membandingkan prestasi kerja seorang karyawan dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

Pemilihan faktor yang digunakan dalam penilaian merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Faktor yang dipilih biasanya berkisar antara 4 sampai dengan 12 faktor. Sebenarnya semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian, tetapi yang penting adalah apakah faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

Untuk merancang skala penilaian grafis, manajer, spesialis sumber daya manusia atau konsultan pertama-tama meninjau analisis pekerjaan guna menentukan ukuran / dimensi kunci dari pekerjaan yang ingin dinilainya. Setelah mendaftar dimensi-dimensi ini, perancang menentukan skala apa yang digunakan untuk

menilainya.

Sebagai contoh: skala dapat menilai frekuensi terjadinya sesuatu (dari tidak pernah hingga selalu terjadi), dan tingkat terjadinya (dari sangat rendah hingga sangat tinggi). Perancang kemudian menentukan jumlah poin untuk skala penulisan (lima, enam, tujuh dsb). Perancang kemudian mengedit item-item dan skala, dan selanjutnya menguji skala penilaian tersebut untuk memperbaikinya guna menghilangkan bias diantara item-item yang ada.

c. Penilaian Dengan Menggunakan Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran atau *Management by Objectives* (MBO) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai (penyelia dan bawahan bersama-sama mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

Instrumen ini mengkombinasikan antara pengembangan dan evaluasi. MBO adalah pendekatan formal yang mensyaratkan pengembangan rencana tujuan yang rinci pada semua level organisasi.

Pada saat digunakan untuk evaluasi, maka tujuan yang dinimuskan dapat digunakan untuk :

1) Mengidentifikasi hasil tertentu yang diinginkan dan tindakan yang harus diambil.
2) Menentukan batas waktu pencapaian tujuan organisasi
3) Menentukan biaya untuk pencapaian tujuan secara tepat

4) Membuat alat ukur yang reliabel dan valid
5) Realistik, menantang, namun dapat dicapai
6) Konsisten terhadap rencana, kebijakan dan prosedur organisasi

Pada saat digunakan untuk pengembangan karyawan, maka tujuan harus mampu untuk menentukan keahlian, pengetahuan, kemampuan dan pengalaman yang harus diperoleh oleh pemegang jabatan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

Ciri-ciri MBO atau MBS

a. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung
b. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya
c. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang
d. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai

Kelemahan MBO (MBS)

a. Sangat bersifat individualisme dalam hal menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
d. Jika penetapan sasaran tidak berhati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
e. Sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama

Keunggulan MBO

a. Dengan mendorong individu untuk menentukan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO memiliki

potensi meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja di samping berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.

b. Karena organisasi pada akhirnya memperhatikan hasil nyata, maka sangatlah logis bila untuk mengevaluasi karyawan berdasarkan hasil yang dicapai secara pribadi.
c. Karyawan mengetahui secara tepat apa yang diharapkan dan yang dapat dievaluasi secara obyektif.
d. Penentuan tujuan secara sistematis di seluruh organisasi memudahkan perencanaan dan koordinasi.

4. Dasar Penilaian dan Unsur-unsur yang Dinilai

a. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan (job description) dari setiap individu karyawan, karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standard ini dibedakan menjadi dua yaitu tangible standard dan intangible standard.

1) Tangible standard yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya

   Standar ini dibagi atas :

   a) Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas standar kualitas, kuantitas dan waktu
   b) Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, penghasilan dan investasi.

2) Intangible standard yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya (perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, dedikasi karyawan).

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbullah apa yang disebut "standardisasi" yakni penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar.

b. Unsur-unsur yang Dinilai

1) Kesetiaan
2) Prestasi kerja
3) Kejujuran
4) Kedisiplinan
5) Kreativitas
6) Kerja sama
7) Kepemimpinan
8) Kepribadian
9) Prakarsa
10) Kecakapan
11) Tanggung jawab

5. Kendala Penilaian Prestasi Kerja

Indeks prestasi karyawan harus ditetapkan dengan baik, jujur dan objektif sesuai dengan kenyataan yang ada. Tetapi karena adanya kendala hallo effect dan tolok ukur penilaian maka indeks prestasi sering kali tidak sesuai dengan kenyatan yang ada.

Hallo effect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai cenderung memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar suka atau tidak suka

(like and dislike) bukan atas dasar salah benar *(right or worng).* Bahkan penilai juga banyak yang mempertimbangkan keluarga, suku, golongan, yang kesemuanya itu berdampak pada penilaian tidak dilakukan secara jujur, dan objektif.

6. Kunci Sukses Melaksanakan Evaluasi Kinerja

a. Fokuskan pada perilaku, bukan pada orangnya
b. Mencoba untuk tidak dipengaruhi oleh perbedaan status
c. Hindari melakukan kesalahan-kesalahan penilaian
d. Menjadi pendengar yang aktif
e. Mencari berbagai sumber informasi kinerja karyawan, semakin banyak sumber semakin valid data (informasi) yang diperoleh
f. Ingat bahwa evaluasi kinerja adalah proses yang berkelanjutan, sehingga tidak harus dilaksanakan secara formal

BAB VIII

KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA.

Dalam bab VII disajikan beberapa materi sebagai berikut :

1. **Kompensasi.**
2. **Kepuasan kerja**

1. Kompensasi

a. Pentingnya Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya.

Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Jika statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah sebenarnya letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Yoder (1981)

menyatakan bahwa balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.

Kompensasi dibedakan menjadi dua macam yaitu yang langsung dan tak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tak langsung berupa kesejahteraan karyawan.

Gaji adalah balas jas yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati. Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi kerjanya diatas prestasi standar.

Menurut UU Kecelakaan tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b dinyatakan bahwa upah adalah :

a. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan
b. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu.

Dengan kata lain kompensasi sebenarnya menyangkut dua hal yaitu Kompensasi finansial (langsung dan tak langsung) serta kompensasi non finansial.

Cakupan kompensasi ini bila digambarkan

Gambar Komponen Program Kompensasi
(Sumber : Simamora, 1995)

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Secara rinci tujuan kompensasi meliputi :

1. *Ikatan Kerja Sama*

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan (buruh) harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik sedang pengusaha wajib membayar kompensasi yang disepakati.

2. *Kepuasan Kerja*

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan diperoleh kepuasan kerja dari jabatan yang diembannya.

3. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan memadai maka manajer akan lebih mudah memotivasi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas.

4.Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasaran prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

5.Peningkatan Disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin karyawan.

c. Metode Kompensasi

Ada dua macam metode kompensasi, yaitu metode fungsi dan metode jamak. Metode tunggal merupakan suatu metode yang digunakan untuk menetapkan besarnya kompensasi (gaji) berdasarkan ijasah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. (Sarjana gol IIIa).

Metode jamak merupakan metode pemberian kompensasi yang didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijasah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga kadang kala juga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

d. Sistem Kompensasi Yang Efektif

Ada dua hal yang harus dipertimbangkan agar kompensasi dapat berjalan efektif. (1) Sistem kompensasi harus tanggap terhadap situasi yang ada; (2) Sistem kompensasi harus dapat memotivasi karyawan.

Pengaruh situasional seperti situasi ekonomi pada

umumnya sangat berpengaruh terhadap kenaikan gaji. Peningkatan inflasi akan berdampak pada penderitaan karyawan akibat gaji yang diterimanya tidak dapat menyamai laju kecepatan inflasi.

Demikian halnya dengan pengaruh lingkungan, dalam hal ini manajer sumber daya manusia paling tidak harus mampu menjawab pertanyaan (1) Aspek lingkungan apa saja yang mempengaruhi kompensasi; (2) Apakah perubahan dalam lingkungan harus diikuti dengan perubahan kebijakan kompensasi; (3) Apakah kebijakan kompensasi yang dimiliki perusahaan yang satu dengan yang lain sama; (4) Bagaimana kompensasi harus diubah untuk menanggapi kemungkinan perubahan lingkungan?

e. Sistem Imbalan

Ada dua macam sistem imbalan, yaitu imbalan intrinsik *(intrinsic rewards)* dan imbalan ekstrinsik *(extrinsic rewards)*.

Imbalan intrinsik adalah imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan pelaksanaannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan dari orang lain. Contohnya perasaan orang sebagai akibat kinerja mereka pada pekerjaan yang telah dilakukan secara baik, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggung jawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi berkenaan dengan bagaimana sebuah aktivitas dilaksanakan.

Manfaat imbalan intrinsik ini antara lain : (1) Kesatuan hubungan di antara kinerja yang efektif dan pelaksanaan imbalan dijamin oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik muncul langsung dari persepsi pribadi bahwa dia bekerja dengan baik. (2)

Efektivitas imbalan tindalkan tergantung pada kehadiran orang lain (manajer). (3) Imbalan intrinsik dihasilkan sendiri oleh individu yang bersangkutan maka imbalan ini berbiaya rendah.

Imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang diberikan kepada seseorang oleh pihak lain. Imbalan jenis ini sering kali digunakan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Jenis imbalan ini seperti gaji, bonus, juga pengakuan, pujian dari atasan, promosi, lingkungan yang memadai, tunjangan pelengkap.

Ketergantungan pada sumber eksternal untuk pemberian imbalan ekstrinsik membawa konsekuensi pembiayaan yang harus diperhatikan oleh organisasi, yang kesemuanya itu memiliki dua implikasi yaitu (1) memiliki nilai yang tinggi, (2) imbalan ekstrinsik diberikan sangat tergantung pada kinerja yang efektif.

2. Kepuasan Kerja

Seperti telah disinggung sebelumnya bahwa pemberian kompensasi akan berdampak pada kepuasan kerja. Bagi perusahana yang memberikan kompensasi secara memadai kepada karywan akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan yang bersangkutan, tapi sebaliknya perusahaan yang memberikan kompensasi secara tidak memadai sulit untuk mewujudkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerj adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan di mana terjadi titik temu

antara nilai balas jasa kerja dengan oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk berprestasi, karena karyawan yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Namun paling tidak masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh para pengelola organisasi.

Kepuasan kerja karyawan sering dianggap sebagai penentu yang kuat dari perputaran karyawan. Bagaimanapun juga persepsi karyawan terhadap perlakuan yang tidak adil menjadi prediktor yang lebih kuat dari pada kepuasan kerja. Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan menyebabkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang dapat mengurangi karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin yang pada akhirnya berdampak pada upaya untuk meninggalkan organisasi.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya *turn over.*

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor antara lain :

a. Balas jasa yang adil dan layak
b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
c. Berat ringannya pekerjaan
d. Suasana dan lingkungan pekerjaan

e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
f. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
g. Sifat pekerjaan (monoton/tidak)

Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud bila seseorang tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Dalam melaksanakan tugasnya sangat dimunginkan bila seseorang menghadapi stress. Stress merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Stress yang tidak diatasi dengan baik berdampak pada ketidakmampuan seseorang berinteraksi dengan lingkungannya secara positif. Fenomena yang tampak dari seseorang yang mengalami stress antara lain : gugup, tegang, cemas, gangguan pencernaan, tekanan darah tinggi. Atau menunjukkan perilaku suka minum minuman keras, perokok berat, suka marah, mudah tersinggung, agresif.

Agar supaya stress dapat teratasi maka sebaiknya bagian kepegawaian (sumber daya manusia) dapat membantu karyawan yang sedang mengalami stress.

Langkah yang dapat diambil adalah :

a. Merumuskan kebijakan manajemen dalam membantu karyawan yang sedang stress.
b. Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka dapat meminta bantuan.
c. Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala stress.
d. Melatih karyawan mengenali dan menghilangkan sumber stres

e. Terus membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres.
f. Memantau kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi secara dini.
g. Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang menghadapi stress

BAB IX

HUBUNGAN SERIKAT PEKERJA DENGAN PERUSAHAAN DAN MASALAH PEMBERHENTIAN.

Dalam bab X disajikan beberapa materi sebagai berikut :

1. **Serikat kerja.**
2. **Dampak serikat pekerja terhadap Manajemen**
3. **Pengertian pemberhentian**

1. Serikat Pekerja

Kehadiran serikat pekerja (*union)* secara signifikan mengubah beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, level-level upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, sistem keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara dratis disebabkan oleh persyaratan perjanjian perburuhan *(labor aqreement).* Tanpa serikat pekerja, perusahaan bebas untuk membuat keputusan unilateral (unilateral decisions) menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Keputusan ini dapat dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari para karyawan.

Karyawan yang tidak menjadi anggota serikat pekerja mestilah menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya sendirian jika ingin mengubahnya, atau keluar dari perusahaan. Bagaimanapun, pada saat karyawan memilih untuk mewakili serikat pekerja

sebagai wakil mereka, perusahaan diwajibkan untuk menegosiasikan dengan serikat pekerja dalaan mengambil keputusan bilateral *(bilateral decision making)* mengenai level gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan masalah lain dari keamanan pekerjaan.

Serikat pekerja biasanya mencoba untuk memperluas pengaruh mereka ke dalam wilayah lain manajemen lain seperti penjadualan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, dan pengenalan peralatan dan metode baru. Perusahaan biasanya menolak pelanggaran batas ke wilayah pengambilan keputusan ini dengan mengklaim bahwa persoalan ini merupakan hak prerogatif manajemen. Aapakah manajemen berhasil dalam mempertahankan pengendalian eksekutif terhadap hak-hak prerogatif ini akan teryantung pada kekuatan relatif dari kedua belah pihak dalam perundingan kolektif ***(collective bargaining)*** dan pada resolusi terhadap konflik lainnya seperti keluhan, pemogokan, dan perlambatan kerja.

A. Alasan Karyawan Masuk Serikat Pekerja

Alasan pekerja memilih untuk masuk serikat pekerja atau tidak sangatlah bervariasi, berbeda mulai dari kepercayaan ideologis sampai alasan pragmatis sederhana. Beberapa orang mendasarkan keputusan mereka pada kepercayaan ideologis fundamental. Bagi orang seperti ini, perjuangan buruh manajemen merupakan konflik kelas antara kaum "berpunya" dengan yang "tidak berpunya" atau antara kapitalis dengan para buruh. Sungguhpun demikian, isu filosofis ini kemungkinan hanya memiliki pengaruh kecil terhadap keputusan rata-rata pekerja. Untuk sebagian besar karyawan,

keputusan untuk bergabung dengan serikat pekerja terletak pada dua persoalan utama: keuntungan ekonomik dan penghapusan kondisi yang tidak adil.

Sebagian besar anggota serikat pekerja percaya bahwa serikat pekerja haruslah diberi kredit kerena menciptakan banyak keuntungan ekonomik, termasuk upah yang lebih tinggi, tunjangan kesehatan yang meningkat, tunjangan pensiun yang lebih besar, liburan yang lebih panjang, waktu istirahat yang lebih lama, dan berbagai keuntungan lainnya. Anggota serikat pekerja juga percaya bahwa serikat pekerja melindungi mereka terhadap perlakuan yang tidak adil dan diskriminatif oleh manajemen.

Individu bergabung dengan serikat pekerja karena banyak alasan yang berbeda dan alasan tersebut cenderung berubah sepanjang waktu. Alasan tersebut dapat meliputi pertimbangan pekerja, pribadi, sosial, atau politis. Mustahil untuk membahasnya semua, tetapi berikut ini terdapat beberapa alasan utama yaitu:

a. Ketidakpuasan terhadap manajemen
b. Kebutuhan akan saluran sosial *(social outlet)*
c. Kesempatan bagi kepimpinan
d. Paksaan pembentukan serikat pekerja
e. Tekanan rekan sejawat.

f.Ketidakpuasan terhadap Manajemen

Setiap pekerjaan memiliki potensi untuk tidak puas secara nyata. Setiap individu menniliki titik didih yang dapat memacunya untuk mempertimbangkan serikat pekerja sebagai sebuah solusi bagi problem nyata atau yang dirasakannya. Serikat pekerja melihat permasalahan di dalam organisasi dan kemudian menekankan manfaat

keanggotaan serikat pekerja sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah tersbut. Beberapa alasan yang lumrah bagi ketidakpuasan karyawan antara lain

Kompensasi. Para karyawan menginginkan kompensasi mereka sangat wajar dan adil. Upah penting bagi mereka karena upah menyediakan kebutuhan hidup dan kesenangan. Jika karyawan tidak puas dengan upah mereka maka mereka kemungkinan akan melirik serikat pekerja untuk bantuan dalam meningkatkan standart hidup mereka.

Aspek psikologis penting dari kompetisi menyangkut 'jumlah gaji yang diterima oleh individu dalam kaitannya dengan pekerja lain *yang* melakukan pekerjaan yang serupa. Jika seorang karyawan merasa bahwa manajemen telah memperlihatkan favoritisme dengan menggaji seseorang lebih banyak utnuk melakukan pekerjaan yang sama atau pekerjaan level yang lebih rendah, karyawan kemungkinan akan menjadi tidak puas. Anggota serikat pekerja mengetahui secara persis basis gaji mereka dan bagaimana basis ini dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu, ketidakadilan gaji, dengan senioritas sebagai kriteria yang dapat diterima untuk ketidakadilan, kecil kemungkuiannya menjadi bidang masalah utama.

Two-ticr wage system. 7bvo-tier wage system adalah struktur upah yang mencerrninkan tarif gaji yang lebih rendah bagi karyawan yang baru diangkat tatkala dibandingkan dengan yang diterima oleh karyawan mapan yang mengerjakan pekerjaan yang serupa. Sistem ini adalah salah satu perkembangan yang paling kotroversial dalam perundingan kolektif. Dibawah sistem

upah ini, karyawan yang baru diangkat dibayar lebih kecil dibandingkan karyawan yang telah ada dalam daftar gaji. Meskipun twotier wage system ini pada dasarnya memberikan gaji yang sama untuk pekerjaan yang serupa, sistem ini tidak menghemat banyak uang perusahaan dalam biaya tenaga kerja dan pada pada saat yang sama menyediakan lebih banyak pekerjaan.

Terdapat dua tipe dasar dari skala *two-tierr tempore* dan *permanen.* Dalam sistem *tempore,* karyawan yang baru diangkat lebih sedildt dari yang diangkat sebelumnya tetapi mereka dapat meningkat menjadi seimbang sepanjang waktu. Dalam sistem yang permanen, karyawan yang baru diangkat tidak akan pernah men.capai keseimbangan.

Keselamatan kerja. Bagi karyawan muda, keselamatan *kerja (job security)* seringkali kurang penting dibandingkan bagi karyawan melihat manajemen secara konsisten memberhentikan karyawan yang lebih tua menyediakan tempat bagi karyawan yang lebih muda, lebih agresif, mereka mungkin memikirkan keselamatan kerja mereka. Jika perusahaan tidak memberikan karyawannya adanya rasa keselamatan kerja, pekerja mungkin akan berpaling ke serikat pekerja. Karyawan bahkan lebih memperhatikan daripada sebelumnya mengenai keselamatan kerja disebabkan karena adanya penurunan lapangan pekerjaan dalam industri ,kunci seperti otomotif dan perrn.inyakan..

Sikap manajemen. Orang ingin merasa bahwa mereka penting. Mereka tidak ingin dianggap komiditi yang dapat dibeli dan dijual. Oleh karenanya, para karyawan tidak rnenyukai menjadi subjek tindakan yang serampangan dan tidak terduga-duga yang dilakukan

manajemen. Di dalam beberapa perusahaan, manajemen tidak sensitif terhadap kebutuhan para karyawannya. Pada saat situasi ini terjadi, para karyawan mungkin memandang bahwa mereka mempunyai sedikit atau tidak ada sama sekali pengaruh dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Pekerja yang merasa bahwa mereka ben.ar-benar bukan bagiz.n dari perusahaan merupakan target utama bagi pembentukan serikat pekerja.

Sikap manajemen dapat tercermin dalam tindakan kecil seperti bagaimana surat edaran ditulis. Surat edaran yang dialamatkan: "Kepada Semua Karyawan" sebagai pengganti "Kepada Karyawan Karni" dapat menunjukkan bahwa manajer acuh tak acuh terhadap kebutuhan kebutuhan karyawan. Sikap seperti ini kemungkinan berasal dari manajemen puncak, tetapi sikap tersebut diparhatikan pada mulanya oleh karyawan dalam tindakan penyelia lini pertama. Para karyawan mungkin memperhatikan bahwa penyelia menilai orang secara keseluruhan pada apa yang dapat mereka lakukan, berapa banyak yang dapat mereka lakukan, dan kapan mereka dapat melakukannya.

Para karyawan mungkin mulai merasa bahwa mereka diperlakukan lebih sebagai mesin daripada sebagai orang. Penyelia mungkin gagal memberikan alasan untuk penugasan yang tidak biasanya dan mungkin berharap para karyawan mendedikasikan kehidupan mereka kepada perusahaan tanpa memberikan imbalan yang memadai. Manajemen yang tidak memikirkan kebutuhan karyawannya sebagai individu akan membuat perusahaan matang bagi pembentukan serikat pekerja.

a. Saluran Sosial

Secara alamiah banyak orang yang memiliki kebutuhan sosial yang kuat. Mereka umumnya menikmati berada di sekitar orang lain yang memiliki minat dan keinginan yang serupa. Beberapa karyawan bergabung dengan serikat pekerja karena tidak ada alasan lain kecuali mengambil keuntungan dari aktivitas rekreasi dan sosial yang disponsori oleh serikat pekerja. Orang yang membentuk hubungan pribadi yang dekat, baik dalam organisasi yang memiliki serikat pekerja ataupun tidak, kemungkinan akan bertahan bersama-sama dalam masa-masa sulit.

B. Menyediakan Kesempatan untuk Kepimpinan

Beberapa individu menginginkan peran kepemimpinan tetapi tidak selalu mudah bagi karyawan operasional berkembang ke arah karyawan manajerial. Karyawan dengan aspirasi kepemimpinannya sering dapat dipenuhinya melalui serikat pekerja. Manajemen sering memperhatikan karyawan yang menjadi pemimpin dalam serikat pekerja dan bukanlah hal yang luar biasa untuk mempromosikan mereka ke posisi manajerial.

C. Paksaan Bergabung

Sering kali terjadi bahwa, karyawan masuk serikat pekerja karena scrikat pekerja memiliki ketentuan dalam kontrak dan karyawan harus menjadi anggota serikat pekerja untuk rnempertahankan pekerjaan mcreka.

D. Tekanan teman sejawat

Banyak diantara karyawan yang masuk serikat pekerja karena didesak oleh rekan sejawatnya. Karena

bagaimanapun ada rasa solidaritas diantara mereka. Mereka yang tidak mau diajak masuk serikat pekerja berarti penolakan terhadap rekan sejawatnya, dan ini sering kali juga merupakan ancaman bagi dirinya.

2. Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen

Serikat pekerja memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktek majerial, perilaku pekerja dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan karyawan. Pengurangan ini terutama sekali terbukti pada penyelia tingkat pertama yang berinteraksi dengan para karyawan sehari-harinya. Banyak keputusan personalia yang penting harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian antara manajemen pekerja.

Pcrtarungan untuk otoritas semakin menghebat karena para manajerlah yang pada akhirnya bertanggung jawab bagi kesuksesan atau kegagalan organisasi, bukan serikat pekerja. Karena alasan ini banyak manajer yang rnemberikan kesaksian bahwa serikat pekerja memaksa mereka untuk melanggar prinsip dasar organisasional dengan menyatakan bahwa otoritas haruslah sepadan dengan tanggung jawab.

Meskipun serikat pekerja tidak menyerang perusahaan, hubungan yang sulit dan berhati-hati antara persekutuan buruh manajemen menghasilkan stress harian dan ketegangan bagi pihak pekerja serta penyelia tingkat rendah. Agitasi yang konstan antara pekerja dan manajemen seririgkali menimbulkan iklim kerja yang mempercepat perputaran karyawan yang tinggi dan

ketidak hadiran serta moral kerja dan produktivitas yang rendah. Hal ini tidak untuk memberikan kesan bahwa kemitraan buruh-majikan yang kooperatif dan bebas konflik tidak ada dalam masyarakat industrial.

Banyak perusahaan yang tidak menikmati adanya pemogokan, hubungan manajemen karyawan yang harmonis selama bertahun-tahun. Tetapi kemungkinan konflik manajemen buruh haruslah menjadi perhatian utama bagi manajer masa depan yang akan memikul tanggung jawab yang penting untuk penciptaan dan pemeliharaan kedamaian antara buruh dan manajemen.

a. Tujuan Serikat Pekerja

Tujuan utama serikat pekerja adalah mempromosikan kepentingan anggotanya. Melalui perundingan kolektif, lobi bagi legislasi perburuhan, pemimpin serikat pekerja meningkatkan standar kehidupan anggotanya dan memperbaiki banyak kondisi di sekitar pekerjaan mereka.

Tujuan yang lain adalah peningkatan tujuan sosial secara keseluruhan. Melalui pemanfaatan dana dan energi serikat pekerja yang dibuktikan secara khusus untuk meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri.

Secara lebih rinci tujuan masuk serikat pekerja dapat dijabarkan sebagai berikut:

b.Keselamatan serikat pekcrja

Keselamatan serikat pekerja atau kemampuan untuk bertumbuh dan lebih sejahtera dalam kondisi ekononuk merupakan tujuan paling penting serikat pekerja yang terorganisasi.

Dalam menjamin keselamatan serikat pekcrja dapat dilakukan dengan melaksanakan:

1) *Union shop* yaitu semua karyawan baru harus bergabung dengan serikat pekerja dalam jangka waktu tertentu (30 hari). Para karyawan harus tetap menjadi anggota serikat pekerja sebagai suatu kondisi kepegawaian.
2) *Agency shop* yaltu karyawan yang tidak bergabung dengan serikat pekerja diwajibkan membayar iuran serikat pekerja
3) *Maintenance of membership shop* yaitu para karyawan tidak *diwajibkan* bergabung dengan serikat pekerja. Namun bagi mereka yang bergabung harus tetap bergabung hingga kontrak berakhir.
4) *Close shop* karyawan akan menjadi serikat pekerja saat mereka diangkat menjadi pegawal tetap. Sedangkan *open shop* adalah kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk bergabung atau tidak dengan serikat pekerja.
5) *Sole bargaining* unit serikat pekerja mewakili semua karyawan dalam perundingan.

b. Keselamatan Pekerjaan

Keselamatan pekerjaan *(job security)* merupakan salah satu tujuan utama karyawan. Keselamatan pekerjaan biasanya mencakup dua bentuk perlindungan yaitu keselamatan finansial sclama pemberhentian dan perlindungan dari seluruh perlakuan yang tidak adil terhadap pekerja. Untuk melindungi anggota yang di PHh, perjanjian kcrja dapat menyediakan tunjangan pengangguran tambahan, uang pesangon dan bentuk perlindungan lainnya. Perlindungan utama terhadap perlakuan yang tidak adil adalah melalui hak istimewa senioritas.

Serikat pekerja meningkatkan keselamatan pekerjaan terutama melalui pembatasan suplai tenaga kerja, mengendalikan *out put* dan projek yang menghasilkan pekerjaan.

c. Mengendalikan Output Karyawan

Pemimpin serikat pekerja pada umumnya khawatir terhadap kemajuan teknologi dan praktek manajemen tertentu yang akan menggantikan karyawan yang tidak ahli dan semi ahli. Mereka merasa penerapan manajemen ilmiah dan teknologi yang semakin canggih akan menyebabkan pengangguran yang semakin meluas.

d. Peningkatan Kompensasi

Isu ekonomik telah menjadi perhatian utama serikat pekerja. Di sektor industrial tuntutan untuk upah yang lebih tinggi hampir selalu menjadi topik dalam bernegosiasi.

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja menjadi perhatian penting bagi scrikat pekerja. Scrikat pekerja mengajukan adanya perlengkapan keselamatan kerja yang baik, hari kerja yang lebih pendek, kewajiban lembur yang sedikit, jam istirahat yang panjang dan seterusnya.

3. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operasional terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian ini identik dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu

orgaruisasi perusahaan.

Pemberhentian adalah pernutusan hubungan kerja seseorang (karyawan) dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pernberhentian berarti berakhir keterikatan kerja karyawan dengan perusahaan.

Menurut Pen.Menaker No. Per 03/Men/ 1996 pasal 1 ayat d, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja berdasarkan izin Panitia daerah atau Panitia Pusat. Pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran (massal) adalah pemutusan hubungan kerja terhadap 10 (sepuluh) orang pekerja atau lebih pada satu perusahaan dalam satu bulan atau terjadi rentetan pemutusan hubungan kerja yang dapat menggambarkan suatu itikad pengusaha untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja secara besarbesaran.

Dalam kaitannya dengan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, pemberhentian *(termination)* sebenarnya merupakan hukuman yang paling keras kepada seorang karyawan. (Simamora, 1997). Oleh karenanya pemberhentian dalam arti terminasi harus dipertimbangkan secara hati-hati, karena akan membawa dampak yang sangat besar.

Pemberhentian dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 12 th. 1964 KUHP dan seizin P4D dan P4P terutama mengenai tenggang waktu saat dan izin pemberhentian. Menurut UU No. 12 tahun 1b64 KUHP, pemberhentian didasarkan atas perikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikan kepada perusahaan.

A. Alasan Dilaksanakannya Pemberhentian

a. Berhenti karena Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabksn seseorang karyawan harus diberhentikan dari suatu organisasi perusahaan. Misalnya karyawan anak-anak, karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

b. Berhenti Karena Keinginan Perusahaan

Perusahaan dapat memberhentikan karyawannya baik secara terhormat maupun tidak terhormat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh Undang-undang No. 12 tahun 1964, seizin P4D, P4P, serta tergantung status kepegawaian karyawan yang bersangkutan.

Alasan perusahaan memberhentikan karyawan antara lain, karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya; perilaku dan kedisiplinannya kurang baik; melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan; tidak dapat bekerja sama; konflik dengan karyawan lain serta melakukan tindakan amoral.

Konsekuensinya perusahaan harus memberikan uang pesangon dan uang jasa kepada karyawan dengan status pegawai tetap yang besarnya disesuaikan dengan undang-undang yang berlaku. Sedangkan bagi karyawan dalam masa percobaan dan kontrak tanpa uang pesangon.

Dalam memberhentikan karyawan manajer harus melakukan berbagai hal seperti:

1) Mendaftar kekurangan kinerja secara jelas
2) Menunjukkan alasan yang menyebabkan dilakukan

pemecatan
3) Bersikap sensitif terhadap pribadi karyawan
4) Bila dimungkinkan menawarkan pensiun dini
5) Memberi kesempatan agar karyawan dapat tetap bekerja

Proses pemberhentian karena keinginan perusahaan ini dilakukan melalui beberapa tingkatan yaitu:

1) Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan
2) Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
3) Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan
4) Perundingan P4P dengann pimpinan perusahaan
5) Keputusan Pengadilan Negeri.

c. Berhenti Karena Kinginan karyawan

Karyawan yang ingin berhenti mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan ini disertai alasan dan saat kapan akan berhenti.

Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat mencari pengganti, agar kegiatan perusahaan tidak terganggu. Alasan pengunduran diri ini antara lain: pindah ke tempat lain (alasan keluarga), kesehatan kurang baik, melanjutkan pendidikan, berwiraswasta.

Kalau banyak karyawan yang berhenti karena keinginannya hendaknya manajer lebih perhatian untuk mencari sebab-sebab yang sebenarnya, sehingga *turn over* dapat dicegah. Bila berhenti atas permintaan sendiri maka uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja, sebab

tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya.

d. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempensiunkan karyawan, karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik karena kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Undang-undang mempensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 55 tahun dan minimun memiliki masa kerja 15 tahun.

Keinginan karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan.

Bagi karyawan yang pensiun mendapat uang pensiun yang besarnya diatur oleh UU atau peraturan yang dibuat oleh perusahaan. Pembayaran uang pensiun sebenarnya merupakan pengakuan, penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber penghidupan bagi masa usia lanjutnya

e. Kontrak Kerja berakhir, Kesehatan karyawan, dan meninggal dunia.

Karyawan kontrak akan diberhentikan bila masa kontrak telah berakhir. Pemberhentian atas dasar berakhirnya kontrak ini tidak menimbulkan konsekuensi, karena telah diatur dalam perjanjian kontrak.

Kesehatan karyawan juga dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pernberhentian ini dapat berasal dari kedua belah pihak.

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

f. Perusahaan Dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.

2. Memberhentikan sementara

Siklus perusahaan sering kali naik dan turun. Pada saat permintaan banyak perusahaan banyak memerlukan tenaga kerja untuk memenuhi permintaan tersebut, tetapi manakala permintaan turun, tidak ada pilihan lain kecuali memberhentikan sementara atau merumahkan *(layofly* karyawannya. Meskipun dinimahkan tidaklah sama dengan dipecat (fired), namun keduanya mempunyai efek yang sama yaitu menyebabkan karyawan menganggur.

Dinimahkan dapat menjadi lebih buruk secara psikologis daripada diberhentikan. Dengan diberhentikan hubungan dengan perusahaan diputus dan mantan karyawan tidak mempunyai pilihan lain kecuali mencari pekerjaan lain. Sedangkan hal ini tidak terjadi manakala

karyawan dinimahkan karena karyawan memiliki hubungan dengan perusahaan.

Banyak karyawan yang dinimahkan tidak tahu pasti kapan yang bersangkutan akan ditarik atau dipanggil kembali. Bersamaan dengan itu sumber daya finansial karyawan berkurang, yang semakin lama menyebabkan semakin frustasi karyawan tersebut.

Untuk itulah maka setiap karyawan yang akan diterima wajib diberitahi sistem yang dilakukan oleh perusahaan termasuk bila karyawan terpaksa dinimahkan. Prosedur layoff ini biasanya dinyatakan secara jelas dalam perjanjian kerja manajemen karyawan.

Prosedur menarik kembali *(recalling)* karyawan yang dinimahkan biasanya harus dinyatakan secara jelas pula dalam perjanjian manajemen karyawan.

3. Proses Pemberhentian

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada, agar tidak menimbulkan masalah. Seyogyanya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya sehingga tetap terjalin hubungan informal yang baik antara perusahaan dengan mantan karyawan tersebut. Hal di alas pada dasarnya menjadi keinginan kedua belah pihak, tetapi tidak dapat diingkari sering kali terjadi pemberhentian yang berdasarkan pemecatan, akibat terjadinya konflik yang tidak dapat diatasi lagi.

Proses pemecatan harus melalui prosedur sebagai berikut:

a. Musyawarah karyawan dengan pimpinan
b. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan

c. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D
d. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P
e. Pemutusan berdasarkan keputusan pengadilan negeri

BAB X

AUDIT DAN RISET SUMBER DAYA MANUSIA.

Dalam bab X disajikan materi tentang Audit dan riset Sumber Daya Manusia

1. Riset Sumber daya Manusia

a. Latar Belakang Riset SDM

Penerapan riset sumber daya manusia adalah merupakan penelitian sistematik sumber daya manusia sebuah perusahaan untuk tujuan memaksimalkan pencapaian tujuan operasional organisasi dan pribadi. Manajemen telah mulai menyadari signifikansi komponen sumber daya manusia terhadap kemampuan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Pencerahan ini terjadi pada waktu bentuk persaingan bisnis membuat sulit untuk memperoleh dan mendapatkan individu yang bermutu.

Meningkatnya kebutuhan akan riset sumber daya manusia bertalian dengan perubahan yang cepat dalam komposisi tenaga kerja. Riset dibutuhkan untuk menentukan bagaimana tujuan tenaga kerja yang baru dapat dipadukan kebutuhan tenaga kerja lainnya.

Berkembangnya ilmu pengetahuan menyebabkan perusahaan untuk secara berkesinambungan berjuang memutakhirkan tenaga kerja mereka agar para karyawan menerima perubahan yang disebabkan oleh teknologi baru. Melalui riset dapat ditunjukkan cara mana yang dapat dilakukan agar orang menerima perubahan sehingga

mereka akan menjadi tenaga kerja yang produktif.

Riset yang digunakan dalam bidang sumber daya manusia adalah riset terapan bukan riset murni, karena hasilnya perlu segera diaplikasikan untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan maupun masyarakat.

b. Kancah kajian Riset SDM

Riset sumber daya manusia memiliki kajian pada seluruh fungsi manajemen dan operasional. Pada riset perencanaan dapat dilakukan kegiatan yang akan membantu menjelaskan mengapa seorang individu menjadi karyawan sukses di suatu perusahaan dan gagal di perusahaan lain meskipun pekerjaan itu tampaknya serupa.

Riset rekrutmen diarahkan kepada penentuan bagaimana individu dengan potensi tinggi dapat didorong untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Tujuan riset pada aspek ini adalah menentukan calon karyawan dengan potensi paling besar dan sukses. Riset ini sering kali mencoba untuk menentukan faktor-faktor seperti latar belakang, pengalaman, pendidikan dan nilai tes yang dapat digunakan untuk membedakan pelamar yang sukses dan yang kurang sukses.

Riset juga diperlukan dalam pengembangan SDM. Penelitian pada bidang ini dapat menentukan karyawan mana yang dapat memanfaatkan pelatihan yang akan dilakukan. Kegiatan pelatihan apa yang diperlukan oleh karyawan perlu dilaksanakan melalui riset karyawan, sehingga pelatihan dilakukan sesuai kebutuhan SDM untuk pengembangan dirinya.

Untuk mempertahankan kebijakan gaji yang wajar, banyak perusahaan yang melaksanakan survei gaji yang

ekstensif. Demildan juga dengan riset terhadap karyawarui,ra serrdi...d. Disinilah kiranya riset kompensasi sangat diperlukan.

Riset dalam bidang karyawan dan l,iihunqan perburuhan terutama terfokus pada bidang-bidang yang mempengarulu kinerja setiap individu, terutama untuk menentukan faktor-falctor yang meznungkinkan perusahaan agar tetap bebas serikat pekerja. Secara berkesinambungan memonitor faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dan hubungan perAUiuhan kemungkinan akan selalu terbukti berznanfaat bagi karyawan maupun organisasi.

Tugas utama riset dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja merupakan sesuatu yang sangat penting. hiset dapat digunakan untuk menentukan lokasi dan penyebab kecelakaan kerja, selain itu juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan yang memiliki kemungkinan kecelakaan kerja lebih tinggi.

c. Metode Penelitian SDM

Ada tiga metode pokok yang sering digunakan dalam riset SDM yaitu: Studi kasus, metode survai dan eksperimen.

1) Studi kasus

Studi kasus adalah penelitian ke dalam sebab-sebab yang mendasari permasalahan tertentu dalam sebuah pabrik, sebuah departemen, atau sebuah kelompok kerja. hasil riset diterapkan hanya pada seperangkat permasalahan tertentu dan tidak dapat digeneralisasikan pada kelompok atau permasalahan yang lain.

Meskipun hasilnya tidak dapat digeneralisasikan namun pendekatan seperti ini sangat diperlukan. Karena

melalui studi kasus ini penelitian dilakukan secara intensif dan mendalam sehingga bisa menjawab mengapa keadaan itu terjadi dan peneliti diharapkan dapat menemukan hubungan yang tadinya tidak diharapkan. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data bervariasi disesuaikan dengan jenis data yang diperlukan, namun yang lebih banyak digunakan adalah participant observation dan depth interview. Analisis data ctilakukan dengan membuat kategorisasi dari fokus penelitian.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluriih termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Selanjutnya peneliti berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor tersebut satu dengan yang lain.

Jenis permasalahan yang dapat diteliti melalui studi kasus antara lain: tingkat perputaran karyawan yang berlebihan, tingkat ketidakhadiran yang terlalu tinggi, tingkat kecelakaan kerja, rendahnya etos kerja dan moral kerja.

2) Metode survai

Dalam pelaksanaan survai, informasi dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Survai dilakukan pada penelitian yang menggunakan sample dan informasi yang dikumpulkan melalui sampel tersebut digeneralisasikan untulc populasi (Singarimbun, 1983).

Untuk melakukan penelitian yang terkait dengan opini karyawan, perlu ditekankan pada karyawan bahwa kerahasiaan jawabannya dapat terjamin. Dengan demilgian karyawan dapat memberikan jawaban sejujurnya.

Survai digunakan untuk anenqukur gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala tersebut ada, sehingga

tidak perlu memperhitungkan hubungan antara variabel karena hanya menggunakan data yang ada untuk pemecahan masalah daripada menguji hipotesisi. Survai dapat memberikan manfaat untuk tujuan deskriptif, membantu untuk membandingkan kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga untuk pelaksanaan evaluasi.

a. Eksperimen

Metode eksperimen merupakan penelitian yang dilakukan dengan memodifikasi variabel tertentu. menurut Sudjana (1980) disain dasamya adalah replikasi, randomisasi dan kontrol.

Eksperimen sangat sesuai untuk pengujian hipotesis tertentu dan dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel intervensi atau variabel eksperimen efektif atau tidak. Pelaksanaan eksperimen memerlukan konsep dan variabel yang jelas serta pengukuran yang cermat. Eksperimen dapat dilakukan dengan atau tanpa kelompok pembanding *(control group).*

Sebagai contoh seorang manajer ingin menentukan efek yang akan dimilila oleh suatu program pelatihan terhadap produktivitas. Kelompok kendali akan melaksanakan tugas dengan cara konvensional, sedangkan kelompok eksperimen melalui pelatihan. Bagi penelitian yang dilakukan tanpa kelompok pembanding dengan membandingkan produktivitas sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Hipotesis yang akan diujui adalah bahwa petihan berpengaruh terhadap produktivitas

Untuk mengenal adanya permasalahan di organisasi, pihak pimpinan dapat melakukan identifikasi segala aktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak

langsung (melalui laporan). Secara rinci sumber untuk mengenali masalah meliputi: pengamatan terhadap kegiatan manusia (karyawan), melalui bacaan (laporan), pertgamatan terhadap alam (lingkungan sekeliling), diskusi, catatan pribadi.

Pengenalan masalah bertujuan untuk (1) mencari sesuatu dalam rangka memuaskan keingintahuan terhadap gejala yang ada, (2) mcletakkan dasar untuk memecahkan masalah dan penelitian selanjutnya, (3) menyediakan sesuatu yang bermanfaat (Nazir, 1988).

2) Merumuskan masalah

Perumusan masalah merupakan titik tolak bagi perumusan hipotesis, dan rumusan masalah dapat menghasilkan proyek penelitian. Rumusan masalah umumnya dilakukan dengan kondisi berikut:

a) Masalah dinimuskan dalam bentuk kalimat tanya
b) Rumusan hendaknya jelas dan padat
c) Rumusan masalah harus berimplikasi adanya data untuk memecahkan masalah
d) Rumusan masalah harus merupakan dasar untuk membuat hipotesis
e) Masalah menjadi dasar dalam penentuan judul penelitian

Sering kali membuat masalah penelitian merupakan hal yang sukar, karena: (1) Tidak semua masalah di lapangan dapat diuji secara empiris, (2) Tidak ada pengetahuan atau tidak diketahui sumber atau tempat mencari masalah, (3) Kadang kala si peneliti dihadapkan kepada banyak sekali masalah penelitian, dan sang peneliti tidak dapat memilih masalah mana yang lebih baik

untuk dipecahkan, (4) Ada kalanya masalah menarik untuk diteliti, tetapi data sukar diperoleh (Nazir, 1988).

3) Memilih metode (pandekatan penelitan)

Setelah mengetahui masalah yang ada, peneliti dapat menentukan metode mana yang akan digunakan. Apakah studi kasus, survai, atau eksperimen.

4) Menqumpulkan data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, angket, studi dokumentasi. Penentuan teknik pengumpul data tergantung pada tujuan dan data yang akan dikumpulkan.

5) Pengolahan data dan Interpretasi hasil

Pengolahan data dilakukan dengan mentabulasikan dan atau rnengkategorisasikan data yang telah diperoleh. Dari tabulasi dan kategori tersebut barulah peneliti memberikan interpretasi dari masing-masing temuan. Pemberian interpretasi ini akan lebih baik bila dilakukan oleh orang yang dengan situasi yang sedang di teliti.

Berdasarkan hasil interpretasi tersebut dapat dirumuskan berbagai kebijakan sebagai upaya untuk mengatasi masalah yang ada. Pengolahan dan analisis data dapat dilakukan dengan kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kebutuhan.

1. *Melakukan Tindakan*

Tahap yang paling sulit dari proses riset adalah mengambil tindakan berdasarkan temuan riset. Hasil riset mungkin menunjukkan adanya perubahan pada berbagai

bidang dalam organisasi. Riset hanya bermanfaat bila temuan yang diperoleh ditindaklanjuti dengan aksi nyata.

2. Audit Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit di bidang SDM dapat dilakukan melalui fungsi pengawasan dengan tujuan agar kegiatan organisasi dilakukan dengan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi. Pengawasan sendiri merupakan suatu kegiatan dalam hal mana pihak manajemen melakukan pengamatan atas: Jumlah sumber daya manusia yang ada, jumlah SDM yang dibutuhkan, jumlah pasaran SDM yang ada, kualitas SDM yang dimiliki dan yang ada di pasaran tenaga kerja, kemampuan individu setiap SDM dalam organisasi, upaya peningkatan kemampuan SDM dalam organisasi dan semangat kerja mereka. kesemuanya itu dilaksanakan agar pengelolaan organisasi dapat lebih efektif dan efisien.

Audit adalah pemeriksaaan data. Sehingga audit SDM adalah perneriksaan atas data SDM yang dinuliki oleh suatu organisasi. Audit juga dapat diartikan sebagai prosedur untuk meneliti/memeriksa apakah cara membina SDM dalam organisasi sudah benar dan menurut ketentuan yang berlaku serta pembinaan personil yang tepat sesuai dengan kesepakatan. Audit SDM pada dasarnya mengevaluasi kegiatan karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi baik bagian demi bagian maupun secara keseluruhan.

b. Pentingnya Audit manajemen SDM

Pentingnya audit manajemen SDM bagi organisasi

atau perusahaan antara lain :

1) Mengidentifikasi kontribusi departemen SDM bagi organisasi dalam usaha mencapai tujuan
2) Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggata-anggota departemen sumber daya manusia
4) Menjernihkan tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia agar tidak terjadi tumpang tindih dalam hal tugas, wewenang dan tanggung jawab.
5) Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek personalia
6) Menemukan masalah sumber daya manusia yang kritis
7) Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap persyaratan legal
8) Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
9) Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia.

Departemen sumber daya manusia yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi perputaran karyawan, ketidakhadiran dan aktivitas pekerja kemungkinan akan teriadi. Untuk itulah tim audit sangat diperlukan untuk mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, bantuan perencanaan karir, dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

c. Pendekatan dalam audit SDM

Ada berbagai pendekatan yang sering digunakan dalam audit SDM, yaitu:

1) Pendekatan Komparatif pada pendekatan ini tim audit SDM membandingkan perusahaan (dividi) dengan perusahaan (divisi) lainnya untuk menyingkap bidang kinerja yang buruk. Pendekatan ini lazimnya digunakan untuk membandingkan hasil aktivitas atau program yang spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang yang membutuhkan peningkatan. Bagi para peneliti dapat dengan mudah mengusulkan berbagai perbaikan, karena mereka pada umumnya dapat mencontoh langkah-langkah kerja yang telah digunakan oleh divisi (organisasi) lain.
2) Pendekatan otoritas pihak luar, tim audit SDM bergantung pada keahlian konsultan dari luar atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap program atau aktivitas SDM. yang dievaluasi. Konsultan atau ternuan riset dapat membantu mendiagnosis penyebab permasalahan.
3) Pendekatan statistikal berdasarkan catatan yang ada tim audit SDM menghasilkan standar statistikal terhadap aktivitas dan program SDM yang akan dievaluasi. Dengan standar matematis ini tim audit dapat menemukan kesalahan pada saat masih kecil.
4) Pendekatan Kepatuhan tim audit mencari penyimpangan dari beberapa peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan berdasarkan sampel elemen sistern informasi yang ada. Melalui upaya pencarian fakta tim audit dapat menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan.

5) Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan, tim audit dapat membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang dinyatakan, sehingga bidang kinerja yang buruk dapat segera dilaporkan.

Pendekatan "MBO" ini didasarkan pada "satu langkah ke bawah". Berdasarkan prinsip satu langkah ke bawah, masing-masing anggota manajemen puncak bersama manajer yang menjadi bawahannya langsung, membahas dan menetapkan sasaran departemental yang ingin dicapai oleh satuan kerja yang dipimpinnya.

Jika para peneliti menggunakan pendekatan ini dalam melakukan audit kepegawaian **yang** terjadi ialah bahwa para peneliti membandingkan hasil nyatanya dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Pendekatan komparatif merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan. Namun tidak ada satu pendekatan yang dapat diterapkan pada semua bidang organisasi. Oleh karenanya pemilihan pendekatan disesuaikan dengan kebutuhan, kondisi yang ada serta SDM yang akan dievaluasi.

Proses audit SDM dapat digambarkan sebagai berikut:

Pendekatan Riset

1. Komparatif
2.. Otoritas dari
3. Statistikal
4. Ketaatan terhadap kebijakan / Peraturan

Alat

RST

Evaluasi & Lap.

Fungsi Manajer SDM

Indivd Audit

Fungsi Manajer: Indv Persn Operasi Karywn

5. Manajemen Berdasarkan tujuan

Gambar:
Proses Audit Manajemen Sumber daya Manusia.

d. Alat Dalam Audit SDM

Berbagai alat audit yang sring digunakan adalah wawancara, kuesioner, analisis catatan, dan informasi internal.

Wawancara oleh manajer terhadap karyawan merupakan sumber informasi mengenai aktivitas SDM. komentar mereka membantu tim audit mencari bidang yang membutuhkan perbaikan. Kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Kuesioner digunakan karena wawancara memakan

waktu yang terlalu lama sehingga menyebabkan pemborosan. Melalui kuesioner gambaran yang lebih akurat dari perlakuan karyawan dapat dikembangkan.

Analisis catatan personalia merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengetahui berbagai kekurangan di organisasi. Review ini dilaksanakan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan. Catatan yang ditinjau oleh tim audit meliputi catatan keselamatan dan kesehatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program SDM.

Informasi eksternal merupakan alat audit SDM dengan membandingkan kondisi di dalam dengan di luar organisasi. Sumber informasi eksternal meliputi pemerintah, asosiasi industri, asosiasi profesional, konsultan, serta hasil riset yang diaadakan oleh perguruan tinggi.

d. Laporan Audit

Agar informasi yang telah diporoleh melalui alat audit, maka informasi tersebut disusun ke dalam suatu laporan audit. Laporan audit adalah gambaran komprehensif dan aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif.

Laporan audit SDM terdiri dari beberapa rangkap, satu bagian untuk manajer operasi yang lainnya untuk spesialis sumber daya manusia dan yang terakhir untuk manajer SDM.

Mungkin tidak terlalu penting untuk menekankan perlunya format suatu laporan yang baku. Meskipun dcmikian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan

yaitu: (1) Format harus tersusun secara sistematik sehingga mudah dipahami, (2) Menggunakan bahasa yang baik dan benar sehingga tidak menimbulkan interprestasi yang berbeda, (3) Informasi lengkap, mutakir dan dapat dipercaya, (4) Isi laporan harus bersifat faktual, dan (5) dapat digunakan untuk membuat prediksi.

Laporan Audit pada umumnya disusun sebagai berikut:

1. Judul
2. Daftar isi
3. Ringkasan
4. Pendahuluan (latar belakang, masalah, tujuan, manfaat pendekatan)
5. Temuan dan Pembahasan (analisis dan evaluasi)
6. Simpulan dan saran
7. Lampiran

BAB XI
MOTIVASI

Dalam bab XI disajikan beberapa teori motivasi kaitannya dengan masalah SDM.

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. Hal dapat diuraikan dengan adanya ciri-ciri motif individu sebagai berikut :

- Motif itu majemuk, artinya bahwa sesuatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun multi tujuan yang herlangsung bersama-sama.
- Motif dapat beruhah-ubah, maksudnya motif pada seseorang sering mengalami perubahan karena keinginan manusia dapat berubah-ubah sesuai dengan kebutuhannya.
- 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.
- Motif individu bersifat komplek, 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 komplek pada diri seseorang.

Macam-macam Motif Individu dapat dibedakan sebagai herikut :

Murray :

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 berhuhungan dengan kebutuhan jasmani untuk kelangsungan hidupnya. Sedang motif sekunder adalah merupakan motif yang timbul karena pengaruh lingkungan eksternal artinya motif yang muncul karena adanya interaksi dengan li.ngkungannya.

Keypers:

Membedakan motif menjadi: motif biologik, motif sosiologik dan motif teologik. Motif biologik adalah merupakan motif yang berhuhungan dengan kebutuhan unutk 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 berinterksi dengan sesamanya dan motif untuk

berbuat dan bertindak dalam rangka pengabdian semata-mata mewujudkan syukur dan taqwanya kepada *"sang pencipta"* yaitu allah SWT.

1. 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 motifirya 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 men .jawah pertanyaan-pertanyaan: kebutuhan apa yang diinginkan seseorang untuk diptiaskan dan kebutuhan apa yang mendorong mereka untuk bertindak.

Teori keputusan ini menvatakan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan sendiri-sendiri, yang rnenyebahkan pada dirinya terdorong dan dimotovisir 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.

2. TEORI KEBUTUHAN MASLOW

Menurut Abraham 11. 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 mempengartihi tingkah laku, akan tetapi kebutuhan yang terpenuhi tidak akan memotivisir untuk bertingkah laku sesuai dengan kebutuhannya.
2. Kebutuhan seseorang diatur secara hertingkat 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 hawah terpenuhi secara maksimal

   Hirarki (tingkatan) kebutuhan seseorang yang akan menggerakkan tingkah lakunya dapat digambarkan seperti berikut :

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, rnaksudnya 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 vang 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 pensirm (tunjangan hari tua), asuransi kesehatan/kecelakaan, pembentukan-pembentukan kelompok kerja, pertemuan-pertemuan informal, pujian-pujian dan penghargaan-penghargaan maupun program-program peningkatan pengetahtran/keterampilan dan lain sebagainya. Kesemuanya ini usaha dari kepemimpinan untuk mendorong seseorang melakukan tindakan atau pekerjaan agar dapat terpenuhi segala tingkatan kebutuhannya, dengan pengharapanpara bawahan akan bekerja secara baik dan berprestasi.

3. 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, penyanyang, 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 :

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

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

- Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- Mereka perlu diperintah dan diancam.
- Mereka perlu diawasi secara ketat.
- Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk

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) sehagai herikut :

- Mereka akan menghindari adanya "titre clocks".
- Menghindari adanya peraturan dan pengawasan yang ketat.
- Mereka bekerja berdasarkan sasaran (manajemen objective)
- Pengambilan keputusan secara demokratis.
- Dalam bekerja dengan bawahan mengutamakan partisipasi.
- Mereka melakukan usaha penyusunan "job enrichment" yang jelas.

4. 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 menyenangi pekerjaan dan faktor-faktor yang menyebabkan mereka

tidak menyenangi 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 teknisi.
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 teoriHerzberg ini pula, dinyatakan bahwa faktor-faktor hygiene tcrsebut 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 :

- Hasil yang membahagiakan
- Penghargaan
- Kemajuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Kemimgkinan berkemhang
- Tanggung jawab

Secara garis. besar menurut teori I lerzberg im, faktor yang henar benar dapat mernotivikasi seseorang adalah falaor yang berhubungan dengan pekcrjaan itu sendiri:

5. JENIS DAN BENTUK MOTIVASI

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

Motivasi negatif tnerupakan proses inempegaruhi

orang lain untuk melaksanakan suatu tugas pekerjaan sesuai dengan yang kita harapkan dengan menggunakan pendekatan kekuatan kektiasaan, artinya bahwa agar bawahan mau dan rnelaksanakan pekeijaan 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 nianyatakan 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 pernimpinnya.

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

- Penghargaan atas pekeijaan yang baik
- Pengarahan, pernbinaan dan pengendalian dari atasan yang *"sehat"* atau *"menyenangkan"*
- Diberikannya pola kerja yang terarah dan efektif bagi bawahan untuk melaksakan pekerjaan
- Pemberian perhatian yang sepadan dari atasan kepada bawahannya sebagai seorang individu
- Adanya informasi dan komnnikasi yang lancar baik dari atasan ke bawahan dan sebaliknya maupun antar sesama bawahan
- Penciptaan suasana persaingan yang *"sehat"* dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan
- Pemberian kompensasi dan incentive baik berupa uang

maupun barang dengan pendekatan kelayakan dan keadilan

- Dan lain sebagainya

Sedang motivasi yang negatif misalnya:adanya peraturan yang ketat, pengawasan yang ketat, adanya ancaman keamanan baik terhadap aspek ekomnomis maupun sosial kepada bawahan, kebijakan yang outhoriter dan "kaku" dan lain sebagainya.

1) Teori Prestasi (Achievement) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prrstasi yang dicapai, termasuk juga dalam brkerja. 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 m3laksanakan pekerjaan.

Implementasinya di lingkungan sebuah perusahaan, antara lain sebagai berikut :

Para pekerja terutama manajer dan tenaga kerja kunci produk lini, menyukai memikul tanggung jawab dalam bekerja, karena kemampuan melaksanakannya merupakan prestasi bagi yang bersangkutan.

a. Dalam bekerja yang memiliki resiko kerja, para pekerja menyukai pekerjaan yang berisiko lunak (moderat). Pekerjaan yang beresiko tinggi dapat mengecewakannya, karena jika gagal berarti tidak atau kurang berprestasi. Sebaliknya juga kurang menyukai pekerjaan yang beresiko 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.

2) 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 sehaliknya suatu tingkah laku yang tidak mendapat ganjaran, tidak akan mengalami penguatan,

karena cenderung tidak diulangi, bahkan dihindari.

Berdasarkan uraian di atas jelas hahwa 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 bersumbe 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 sebabai 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 percobaaan 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 sehagai 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.

3. 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 diwujudkannya 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:

a. Manajer perlu membantu para pekerja memahami

tugas-tugas/pekerjaannya, dihubungkan dengan kemampuan atau jenis dan kualitas keterampilan/keahlian yang dimilikinya.

b. 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.

c. 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.

4. 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 bersumher 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/peruashaan 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 :

a. 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.
b. Tujuan perusahaan menentuakan lingkan intensitas pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan tingkat kesulitan mencarinya. Untuk itu para manajer perlu merumuskan tujuan yang bersifat menentang, sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.

Gambar 32. Teori Harapan dalam Motivasi Pekerja

c. 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.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpukan 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 scseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan mcninggalkan aktivitas yang lain.
c. Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

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, sccara 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. Dcngan

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, bcrupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jahatan/posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang bcsar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/pcrusahaan 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 pemherian ganjaran

yang cenderung paling banyak dipergunakan. Dalam rangka memotivasi para pekerja, setidak-tidaknya 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 jawah setiap bawahannya.

b. Menyediakan dan melengkapi fasilitas untuk pclaksanaan 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 jawah dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.3 Tanggung jawab manajer dalam memotivasi pekerja

Pembatasan atau mendefinisikan pekerjaan

Setiap manajer harus mampu merumuskan batasan atau mendeskripsikan mengenai apa yang diharapkannya 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 inelividual, itu, sumbernya dapat diperoleh dari Deskripsi Pekerjaan/Jabatan sebagai hasil Analisis Pekerjaan/Jabatan dan dari Standar Pekerjaan sebagai Tolok 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 sukes/berhasil atau gagal dalam melaksanakan pekerajan, sebelum dan sesudah mendapat motivasi tertentu. Dengan tugas, terutama berupa tugas-tugas regular. Kondisi itu dapat berarti sebaliknya bahwa motivasi akan dating 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.

Fasilitas Pelaksanaan Pekerjaan

Fasilitas tidak sekedar berarti peralatan kerja yang menjadi tanggung jawab manajer untuk pengadaannya. Fasilitas yang menjadi tanggung jawab manajer terscbut, yang terpenting di antaranya adalah usaha dalam menge-liminasi hambatan-hambatan yang menganggu 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 sehagai 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 kcmampuan hisnisnya), secara pasti akan rendah pula motivasi kerjanya.

Mendorong Pelaksanaa Pekerjaan

Tanggung jawab berikutnya bagi seorang manajer adalah memberikan dorongan (motivasi) kerja bagi para pekerja di lingkungan unit kerja masingmasing. 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.

B. 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 hahwa 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 mernotivasi para pekerja tersebut di atas, akan dijelaskan dalam 3 kelompok scbagai berikut

1. Ganjaran yang Berharga dan Memadai

Dalam memberikan ganjaran, seorang manajer harus mampu memilih hentuk atau jenisnya yang berguna atau berharga bagai para pekerja. Dengan kata lain ganjaran yang diherikan secara pribadi harus dirasakan sebagai sesuatu yang berharga bagi para pekerja yang tidak sama kehutuhannya. 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.

2. 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 waktuuya. 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 munakin lebih menyukai pemindahan horizontal pada jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. dengan karier masa depan yang ideal untuk jangka panjang di bidangnya.

3. 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. Beherapa aspek yang herpengaruh 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 huhungan keluaroa, akan dirasakan tidak adil dan tidak fair oleh para pekerja yang merasakan dirinya lebih memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi tersebut. Aspek lain berhuhungan kepuasan yang tidak bernilai ekonomis. Misalnya kepuasan instrinsik karcna ditempatkan pada bidang kerja yang sesuai dengan keniampuan yang dimiliki.

Uraian-uraian di atas menunjukkan bahwa motivasi hagi para pekerja, tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan desain pckerjaan 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.

B. 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 manajernen. Gejala yang kedua menunjukkan manajemen partisipatif, yang tejadi 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 organ isasi/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 tcmporer (sewaktu-waktu) karena dibentuk untuk suatu keperluan tertentu.
b. Anggotanya mengerjakan pekerjaan tim berupa pekerjaan khusus, untuk menghasilkan sesuatu yang herhubungan 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 mcngenai 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 berwewenang melakukan manajemen sendiri, namun tetap merupakan bagian dari sistem sosial yang besar berupa organ isasi/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 hantuan 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 lebihe 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.

a. Tim dapat dibentuk jika dapat dilakukan pelatihan tertentu secara cepat agar anggotanya memenuhi persyaratan spesialisasi atau persyaratarr tertentu secara fleksibel, yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan pada tim.
b. Tim dapat dibentuk apahila dapat ditentukan secara jelas batas kewenangannya dengan kewenangan manajer yang bidang kerjanya berhubungan dengan pekerjaan yang discrahkan kepada tim.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa desain atau desain ulang Pekerjaan Tim bcrarti 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 jwnlah 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 melaksanaan 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. Salah satu pendekatan dalam mendesain pekerjaan individu terlihat dalam diagaram (Gambar 34).

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 pembidangan kerja. Pembidangan 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 masingmasing. 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.

Gambar 34. Teori Hackman dan Oldhman sebagai pendekatan dalam mendesain pekerjaan individu

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

D. HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN SISTEM UPAII

Dalam uraian terdahulu tentang ganjaran sebagai motivasi, telah diketengahkan bahwa ganjaran merupakan cara mcmherikan 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 pcngupahan, yang hanyak dipersoalkan para pekerja sebagai motivasi kerja adalah pemberian insentif,

dengan tidak mengurangi arti dan peranan upah yang juga dapat dipcrgunnkan 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 tersehut. 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 :

1. Sistem insentif didesain dalam hubungannya dengan system balas jasa *(merit system),* sehingga berfungsi dalam memotivasi pekerja agar terus menerus herusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban/tanggung jawabnya.
2. 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-sehab dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Nilai finansial/materialnya sebagai ganjaran/penghargaan terlalu rendah, sehinaga berakibat tidak dirasakan manfaamya oleh para pekerja.
b. Tidak terdapat huhungan antara insentif sebagai

ganjaran dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Insentif seperti itu tidak akan berfungsi sehagai motivasi karena pekerja tidak mcngtahui 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 Karva para pekerja tidak mengetahui tentang kelebihannya 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 sehagai 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 sckerja, yang bcrakibat merugikan organ isasi/perusahaan. Kerugian itu dapat berbcntuk insentif yang diberikan tidak berfungsi sebagai motivasi, bahkan dapat mendorong pekerja untuk memilih lebih baik berhcnti.
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 sehagai 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. Apahila sesuatu yang diharapkan dalam bekerja tidak mungkin dilaksanakan, maka insentif ticlak akan berfungsi untuk motivasi kerja.

E. 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 langkahlangkah 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 dcngan 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 hesarnya 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 pckcrjaan telah ditetapkan, para pekerja harus diheri peluang untuk memperoleh insentif antara 20% sampai dengan 25% atau lebih dari gaji/upah dasarnya, tcrutama hagi yang tclah bekerja keras dan bijaksana bagi perusahaan/organisasi.

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

a. Analisis Pekerjaan yang menghasilkan Deskripsi Pekerjaan/Jabatan, harus dibuat secara cermat karena merupakan sumber utama bagi perumusan standar pekerjaan.
b. Di dalam Deskripsi Pekerjaan/Jabatan harus dirumuskan juga tentang cara/metode kerja (studi kcgiatan/gerak), di samping isi pokoknya tentang volume (jenis dan jumlah) pekerjaan yang harus dilaksanakan.
c. 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 scbagaimana 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 ckstra sebagai tambahan penghasilan yang berlebih-lebihan, oleh manajer kemudian ditetapkan keharusan bekerja di luar tugas pokok sebagai usaha mengimbanginya.
c. Insentif yang tidak membedakan jenjang/herarchi jabatan/status pekerja dalam kerja kelompok (tim) pada umuinnya disenangi oleh para pekerja, namun menimbulkan kesulitan dalam mempadukan 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 discbutkan 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 sccara 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 perhaikan pelaksanaan pekeijaan oleh seorang pekerja. Dalam keadaan itu seorang pekerja yang kurang berprestasi, mungkin saja sudah melakukan peruhahan dan perhaikan 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 kompentitif, 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 dcngan karakteristik seperti disebutkan di atas, yang berarti juga merupakan tim eksekutif yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, organisasi/perusahaan harus mampu

mengambangkan Sistem Kompensasi Total secara integral. Sistcm tersebut yang mencakup upah/gaji dasar, insentif dan kompensasi lidak langsung lainnya, harus diintegrasikan berdasarkan strategi pencapaian tujuan jangka panjang. Insentif untuk para eksekutif scbaiknya 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 pcmberian bonus, dengan persentase sebesar 35% untuk manajer senior dan 22% bagi manajer menengah dari gaji/upah dasarnya masing-masing. Pembcrian 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 hekerjasama 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 mengurang motivasi kerjanya untuk lebih produktif.

E. 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 sistern pemberian inscntif, 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/pcrusahaan hanya mampu mcmberikan manfaat ini, jumlah/persentase dapat dibuat menjadi insentif fleksibel dengan beberapa variabel, sehingga tidak sekedar berbcntuk 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 bcsarnya bonus dalam terbentuk uang (finansial) berdasarkan perhitungan selisih antara hesarnya 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 huhungan 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 pekcrja 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 memolivasi 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.

Bila kedua jenis insentif untuk memotivasi kerja seperti tersebut di atas akan dibandingkan, maka dapat digambarkan dengan label berikut ini.

Tabel 13. Perbedaan insentif berbagi manfaat dan berbagai keuntungan

Berbagai Manfaat	Berbagi Keuntungan
a. Didasarkan pada ukuran seluruh keuntungan	a. Didasarkan pada jumlah produktivitas
b. Bonus dihitung dan dibayarkan sekali setahun	b. Bonus dibayarkan secara berkala dari pengukuran produktivitas, sebulan atau tiga bulan sekali
c. Pembayarannya lambat, sehingga kurang berfungsi untuk memotivasi kerja	c. Pembayarannya cepat, sehingga berfungsi nyata dalam memotivasi kerja

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 kcsempatan 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.

DAFTAR PUSTAKA

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.

Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.

Greenhause Jeffry 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.

Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandral, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.

Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta

Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc

Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.

Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.

Yusuf

PRIYONO
MARNIS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini terdiri atas sebelas bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Perencanaan SDM, Pengembangan dan Pemberdayaan SDM, Pemberdayaan Melalui Pelatihan, Manajemen Karir, Promosi dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja, Hubungan Serikat Pekerja dengan perusahaan dan masalah pemberhantian, Audit dan Riset Sumber Daya Manusia, dan Motivasi. Selain dalam bentuk cetak (hardcopy), buku MSDM ini juga tersedia dalam bentuk *E-book*.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini sangat menarik untuk dibaca oleh pendidik, mahasiswa maupun masyarakat, karena menggunakan tata bahasa yang mudah dipahami. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas.

ISBN: 978-602-6930-18-7

9 786026 930187

Zifatama Publishing
Jl. Taman Pondok Jati J3,
Taman Sidoarjo
Telp : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com