



Media Sarana Sejahtera

INTELLECTUAL CAPITAL



Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, S.H., M.H., M.M.

MEDIA SARANA SEJAHTERA
(Anggota IKAPI =No.207/JTE/ 2021)



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202117315, 24 Maret 2021

Pencipta

Nama : **Dr. Ir. H. Zulki Zulkifli Noor, S.H., M.H., M.M**
Alamat : Apt. Salemba Residence Jl. Salemba Tengah II RT 005/ RW 008
Kelurahan Paseban Kecamatan Senen, Jakarta Pusat, DKI JAKARTA,
10440
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Ir. H. Zulki Zulkifli Noor, S.H., M.H., M.M**
Alamat : Apt. Salemba Residence Jl. Salemba Tengah II RT 005/ RW 008
Kelurahan Paseban Kecamatan Senen, Jakarta Pusat, DKI JAKARTA,
10440
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **INTELLECTUAL CAPITAL**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 24 Maret 2021, di Jakarta
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000243864

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

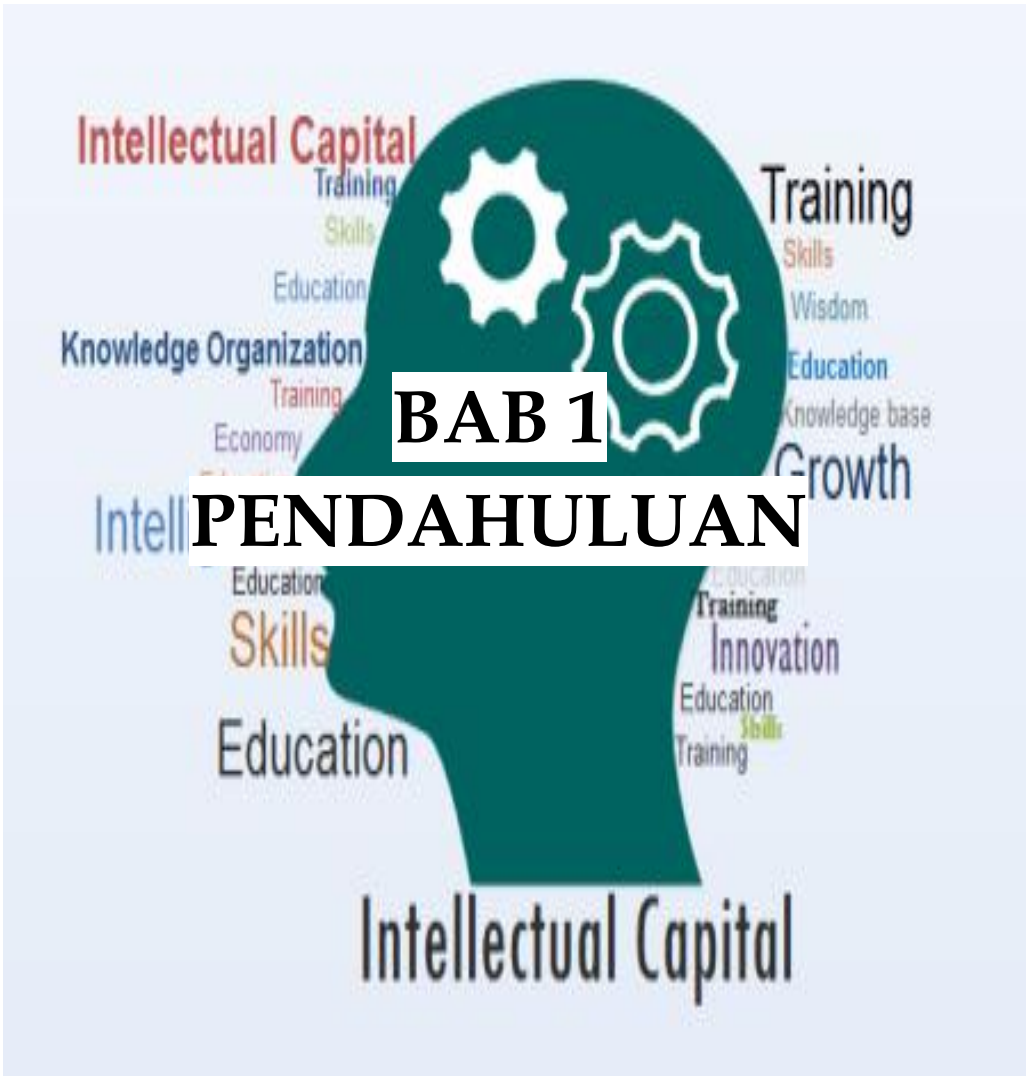


a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.



BAB 1

PENDAHULUAN



Hal terpenting bagi kebahagiaan dalam hidup ini adalah sesuatu untuk dilakukan, sesuatu untuk dicintai, dan sesuatu untuk diharapkan.~Joseph Addison

Intellectual capital atau modal intelektual adalah suatu aset yang tidak terwujud yang dapat memberikan sumber daya berbasis pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan bersaing perusahaan serta memberikan nilai dibanding perusahaan lain. Intellectual capital dapat dipandang sebagai pengetahuan dalam pembentukan kekayaan intelektual dan pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan perusahaan. Intellectual capital tidak hanya berupa goodwill ataupun paten seperti yang sering dilaporkan dalam neraca. Kompetensi karyawan, hubungan dengan pelanggan, penciptaan inovasi, sistem

komputer dan administrasi, hingga kemampuan atas penguasaan teknologi juga merupakan bagian dari intellectual capital.

Berikut definisi dan pengertian intellectual capital dari beberapa sumber buku:

- Menurut Mavridis (2004), intellectual capital adalah aset tidak berwujud (intangible asset) yang mampu memberi nilai kepada perusahaan dan masyarakat yang meliputi paten, hak atas kekayaan intelektual, hak cipta dan waralaba.
- Menurut Soetedjo dan Mursida (2014), intellectual capital adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.
- Menurut Kartika dan Hartane (2013), intellectual capital adalah aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Maka dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari intellectual capital itu sendiri, di samping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal.
- Menurut Shih dkk (2010), intellectual capital adalah pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan karyawan, serta sumber-sumber pengetahuan yang tersimpan dalam database,

sistem, alur kerja, budaya, dan filosofi manajemen dalam organisasi.

- Menurut Bukh dkk (2005), intellectual capital merupakan sebuah penggerak keunggulan kompetitif dan penghubung kemampuan perusahaan untuk mengatur dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan.

Karakteristik Intellectual Capital

Menurut Sangkala (2006), intellectual capital memiliki beberapa karakteristik, yaitu sebagai berikut:

1. **Non Rivalrous**, yaitu sumber daya tersebut dapat digunakan secara berkelanjutan oleh berbagai macam pemakai, di dalam lokasi yang berbeda dan pada saat yang bersamaan.
2. **Increasing Return**, yaitu mampu menghasilkan peningkatan keuntungan margin per incremental unit dari setiap investasi yang dilakukan.
3. **Not Additive**, yaitu nilai yang tercipta bisa terus-menerus meningkat, tanpa mengurangi unsur pokok dari sumber daya tersebut, karena sumber daya ini adalah co-dependent dalam penciptaan nilai.

Sedangkan menurut Agustina (2007), karakteristik intellectual capital adalah sebagai berikut:

1. Aset yang memberikan perusahaan kekuatan dalam pasar, seperti trademark, kesetiaan pelanggan, bisnis yang terus berulang, dll.

2. Aset yang menyajikan property dari hasil pemikiran intellectual property, seperti paten, merk dagang, hak cipta, dll.
3. Aset yang memberikan organisasi kekuatan internal, seperti budaya perusahaan, manajemen dan proses bisnis, kekuatan yang dihasilkan dari sistem teknologi informasi, dll.
4. Aset yang dihasilkan dari individu yang bekerja di perusahaan, seperti pengetahuan mereka kompetensi, kemampuan networking, dll.

A. Komponen Intellectual Capital

Menurut Sawarjuwono dan Kadir (2003), intellectual capital terdiri dari beberapa komponen, yaitu:

Tabel 1.1. Tabel Komponen Intellectual Capital

<i>Organizational Capital</i>	<i>Relational Capital</i>	<i>Human Capital</i>
<i>Intellectual property</i> <ul style="list-style-type: none"> • Paten • Copyrights • design rights • trade secrets • trademarks • service marks <i>Infrastructure assets</i> <ul style="list-style-type: none"> • filosofi manajemen • budaya perusahaan • sistem informasi • sistem jaringan • hubungan keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> • brand • konsumen • loyalitas konsumen • nama perusahaan • backlog orders • jaringan distribusi • kolaborasi bisnis • kesepakatan lisensi • kontrak-kontrak yang mendukung • kesepakatan franchise 	<ul style="list-style-type: none"> • know-how • pendidikan • vocational qualification • pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan • penilaian psychometric • pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi • semangat entrepreneurial, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah

a. Human Capital

Human capital merupakan lifeblood dalam intellectual capital. Di sinilah sumber innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur.

Human capital juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan dan kompensasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Human Capital akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dalam modal ini, yaitu *training programs, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality.*

b. Structural Capital atau Organization Capital

Structural capital merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses manufakturing, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk intellectual property yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka intellectual capital tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang tidak dimanfaatkan secara maksimal.

c. Relational Capital atau Customer Capital

Elemen ini merupakan komponen intellectual capital yang memberikan nilai secara nyata. Rational capital merupakan hubungan yang harmonis/ association network yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. Relation capital dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut.

B. Pengukuran Intellectual Capital

Intellectual capital dapat diukur menggunakan metode yang disebut value added intellectual coefficient (VAIC). Metode ini dikembangkan oleh Pulic pada tahun 1997. Metode VAIC didesain untuk menyajikan informasi tentang value creation efficiency dari aset berwujud (tangible asset) dan aset tidak berwujud (intangible asset) yang dimiliki perusahaan. Metode VAIC mengukur seberapa dan bagaimana efisiensi intellectual capital dan capital employed dalam menciptakan nilai berdasarkan pada hubungan tiga komponen utama, yaitu human capital, capital employed dan structural capital.

Pengukuran dimulai dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan value added (VA). Value added adalah indikator paling objektif untuk menilai keberhasilan bisnis dan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam penciptaan nilai (value creation). VA dihitung sebagai selisih antara output dan input. Output

(OUT) merepresentasikan revenue dan mencakup seluruh produk dan jasa yang dijual di pasar, sedangkan input (IN) mencakup seluruh beban yang digunakan dalam memperoleh revenue.

Pengukuran intellectual capital menggunakan value added intellectual coefficient (VAIC) terdiri dari tiga komponen utama, yaitu (Ulum, 2013):

1. **Value Added Capital Employed (VACA).** Value added capital employed adalah indikator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari physical capital. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap value added organisasi. VACA atau value added menggambarkan berapa banyak nilai tambah yang dihasilkan dari modal perusahaan yang digunakan.
2. **Value Added Human Capital (VAHU).** Rasio ini menunjukkan hubungan antara VA dan HC (Human Capital). Value Added Human Capital (VAHU) menunjukkan berapa banyak VA dapat dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Hubungan antara VA dan HC mengindikasikan kemampuan dari HC untuk menciptakan nilai di dalam perusahaan. Konsisten dengan pandangan penulis IC lainnya. Total salary and wages cost adalah indikator dari HC perusahaan.
3. **Structural Capital Value Added (STVA).** Structural capital coefficient (STVA) menunjukkan

kontribusi structural capital (SC) dalam penciptaan nilai. STVA mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai. SC bukanlah ukuran yang independen sebagaimana HC, ia independen terhadap value creation. Artinya, semakin besar kontribusi HC dalam value creation, maka akan semakin kecil kontribusi SC dalam hal tersebut.

Daftar Pustaka

- Mavridis, D.G. 2004. *The Intellectual Capital Performance of the Japanese Banking Sector*. Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No.3.
- Soetedjo, S. dan Mursida, S. 2014. *Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Perbankan*. Jurnal SNA 17 Mataram. Lombok: Universitas Mataram.
- Kartika, M. dan Hartane. 2013. *Pengaruh Intellectual Capital Pada Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada Tahun 2007-2011*. Journal Business Accounting Review, Vol.1, No.2.
- Shih, K., dkk. 2010. *Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry*. Journal of Intellectual Capital, Vol.11.
- Bukh, dkk. 2005. *Disclosure of Information on Intellectual Capital in Danish IPO Prospectuses*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.18, No.6.

- Sangkala. 2006. *Intellectual Capital Management: Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: YAPENSI.
- Agustina, Wulan. 2007. *Analisis Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Kantor Akuntan Publik di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Sawarjuwono, Abidin dan Kadir. 2003. *Intellectual Capital Disclosure Commitment: Myth or Reality?*. Journal of Intellectual Capital, Vol.13, No. 1.
- Ulum, I. 2013. *Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital Dengan IB-VAIC di Perbankan Syariah*. Jurnal INFERENSI, No.7.



BAB 2
ORGANIZATIONAL
MANAGEMENT

BAB 2

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT



Manajemen organisasi adalah proses perencanaan dan pengorganisasian dan pengendalian sumber daya organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi

~N.L. Krisna

A. Pengertian Organizational Management

Apa yang dimaksud dengan manajemen organisasi (*organizational management*)? Pengertian **manajemen organisasi** adalah suatu proses perencanaan dan pengorganisasian serta pengendalian terhadap sumber daya sebuah organisasi dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut tentunya bisa bermacam-macam, tergantung organisasi itu sendiri.

Manajemen organisasi yang akan dibahas di sini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di dalam bisnis atau perusahaan. Sehingga manajemen organisasi lebih dikaitkan dengan seni untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan, dalam hal ini adalah karyawan. Dengan adanya manajemen organisasi dalam perusahaan diharapkan dapat membentuk kinerja karyawan yang lebih efektif terutama dalam hal koordinasi antar departemen atau divisi.

Manajemen Organisasi Menurut Para Ahli

Pengertian manajemen organisasi sebenarnya mengacu pada cara seorang manajer organisasi untuk memimpin dan mengelola sumber daya perusahaan dengan sedemikian rupa sehingga terbentuk kerjasama dan koordinasi yang efektif antar tim.

Definisi manajemen organisasi menurut para ahli adalah:

1. George R. Terry

Menurut George R. Terry, *organizational management* adalah aktivitas perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*), dimana semua aktivitas tersebut bertujuan untuk mencapai target organisasi.

2. Menurut Luther M Gulick

Menurut Luther M. Gulick, pengertian manajemen organisasi adalah segala hal yang berhubungan dengan perencanaan (*Planning*), mengorganisir (*Organizing*), pelengkapan Tenaga Kerja (*Staffing*), mengarahkan (*Directing*), menyelaraskan/ mengkoordinir

(Coordinating), melaporkan (*Reporting*), dan menyusun anggaran (*Budgeting*).

3. Henry Fayol

Menurut Henry Fayol, *organizational management* adalah aktivitas perencanaan (*Planning*), mengorganisir (*Organizing*), mengkoordinir (*Coordinating*), dan mengawasi (*Controlling*), dimana rangkaian aktivitas tersebut bertujuan untuk mencapai *goal* organisasi.

4. Menurut Koontz dan O. Donnel

Menurut Koontz dan O. Donnel, manajemen organisasi adalah semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perencanaan (*Planning*), mengorganisir (*Organizing*), melengkapi Tenaga Kerja (*Staffing*), mengarahkan (*Directing*), dan mengawasi (*Controlling*).

Secara garis besar definisi manajemen organisasi yang dijelaskan oleh para ahli di atas terlihat sama. Namun, yang berbeda adalah pada pelaksanaannya, sesuai dengan visi dan misi masing-masing organisasi.

B. Tujuan Manajemen Organisasi

Tujuan utama *organizational management* dalam perusahaan adalah untuk mencapai apa yang diinginkan oleh organisasi tersebut dengan cara seefisien mungkin. Sehingga dalam jangka panjang dapat menjamin profitabilitas perusahaan. Manajemen organisasi bukanlah sesuatu yang bisa diabaikan dalam suatu bisnis atau perusahaan, terutama dalam bisnis yang sedang berkembang. Tanpa adanya manajemen organisasi yang baik bisa menjadi penyebab kemunduran profitabilitas

perusahaan hingga berujung pada perpecahan secara internal.

Berikut ini adalah beberapa tujuan manajemen organisasi:

- 1) Membentuk koordinasi yang baik antar divisi maupun individu
- 2) Membentuk kinerja sumber daya yang lebih efektif melalui pemberian rasa aman dan kesatuan diantara karyawan
- 3) Menciptakan suasana lingkungan kerja yang damai dan positif
- 4) Mendorong karyawan agar bekerja dengan rasa tanggung jawab
- 5) Mencapai tujuan utama perusahaan dengan cara-cara yang paling efisien melalui pembentukan karakter sumber daya

Manajer akan berupaya untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dengan perencanaan dan pengendalian yang tepat di tempat kerja. Dengan hal ini maka anggota dapat menyadari peran dan tanggung jawab masing-masing terhadap perusahaan.

C. Fungsi Manajemen Organisasi

Mengacu dari pengertian *organizational management* menurut para ahli di atas sebagai upaya untuk mengelola dan mengendalikan sumber daya, maka manajemen organisasi memiliki beberapa fungsi berikut yang harus diterapkan dalam perusahaan:

- 1) Fungsi Perencanaan (Planning)

Manajer akan bertindak untuk merencanakan dan mempersiapkan kegiatan bisnis yang berkaitan dengan

sumber daya. Ini akan menjadi langkah penting untuk menentukan keputusan seperti apa yang akan diambil di masa depan sehingga dapat menghindari kebingungan. Secara teknis perencanaan bisa dilakukan melalui koordinasi dalam rapat yang membahas terkait rencana kerja dan anggarannya.

2) Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Dalam fungsi ini, manajer diharuskan membuat kebijakan terbaik terkait penggunaan sumber daya. Fungsinya adalah untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari karyawan. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki kegiatan tertentu yang berkaitan dengan peningkatan pemasaran maka pemilihan sumber daya untuk kegiatan tersebut harus dipilih dari divisi yang menangani pemasaran.

3) Fungsi Kepegawaian (Staffing)

Suatu organisasi harus memiliki *management* yang baik untuk menciptakan suasana kerja yang sehat di dalam organisasi tersebut. Selain itu, perekrutan anggota yang tepat juga akan memberikan sumbangsih yang besar pada organisasi

4) Fungsi Pengarahan (Lead)

Sudah bukan hal yang asing lagi bahwa seorang manajer berperan untuk mengarahkan anggota tim sesuai target yang jelas. Fungsinya adalah supaya sumber daya bekerja dengan arah yang benar sesuai dengan tujuan perusahaan.

5) Fungsi Kontrol (Controlling)

Selain itu manajer juga harus berperan sebagai pengendali terhadap setiap kegiatan yang melibatkan sumber daya.

Jika terjadi tindakan-tindakan yang bisa merugikan perusahaan yang dilakukan oleh salah seorang maupun tim perusahaan, maka manajer berhak untuk mengambil keputusan terkait hal tersebut.

6) Fungsi Manajemen Waktu (Time Management)

Organisasi yang menerapkan fungsi manajemen waktu yang efektif dapat berkembang dengan cepat dan sehat. Hal ini berkaitan dengan cara kerja pegawai yang tepat waktu dan dengan cara kerja yang benar.

7) Fungsi Motivasi (Motivation)

Manajemen perusahaan juga berperan penting dalam memberikan motivasi kepada anggotanya. Dengan adanya motivasi tersebut maka para anggota akan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

D. Kasus Manajemen Organisasi

Penerapan Knowledge Management pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPI

Oleh : Johngoro, October 17th, 2010

Masalah

1. Bagaimana terjadi dan terbentuknya jaringan pertukaran *knowledge* di organisasi?
2. Bagaimana membangun *knowledge sharing* di unit kerja tersebut?
3. Apabila ke empat fungsi tersebut dapat dipenuhi, apakah akan mengubah organisasi PDII-LIPI ke depan seperti : struktur, sistem, perilaku, sikap, norma dan keterampilan ?

Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari kegiatan tahun 2006 dan 2007 adalah membangun konsep “*Organizational Knowledge Management Systems*” (OKMS) di salah satu unit kerja di LIPI yang merupakan hasil penerapan sistem KM yang terdiri dari empat fungsi tersebut di atas.

Sasaran tahun 2006 adalah :

1. Membuat desain OKMS dan memasukkan (*entry*) data ;
2. Identifikasi kemampuan, kegiatan (rapat,ceramah, diskusi, seminar dsb), *output* yang dihasilkan misalnya pedoman, laporan, prosedur, klasifikasi dan lain sebagainya;
3. Melakukan serangkaian kegiatan dan sosialisasi OKMS agar ke empat fungsi yang dibangun dapat terimplementasi secara efisien dan efektif.

Manfaat

Adanya konsep *Organizational Knowledge Management Systems* (OKMS) yang merupakan penerapan KM dengan memberdayakan ke empat fungsi yaitu : *using knowledge*, *finding knowledge*, ***creating knowledge*** dan *packaging knowledge* yang sudah diimplementasikan di unit organisasi LIPI, serta membangun budaya *knowledge sharing* di kalangan karyawan unit kerja tsb diatas

diharapkan dapat mendorong untuk berinovasi baik secara kelompok atau individu.

Hasil yang Diharapkan

Adanya suatu model *OKMS* yang sesuai dan dapat diterapkan pada organisasi dokumentasi dan informasi:

- Model *knowledge sharing* pada komunitas dokumentasi, informasi dan perpustakaan dalam suatu organisasi dokinfo;
- Prototipe *OKMS*;
- Kerangka dan rancangan perubahan organisasi dokinfo yang sesuai dengan azas *OKMS* yang mencakup : prinsip, alat analisis, pengembangan *information communications technology (ICT)*, teori-teori yang mendasari, perubahan yang strategis, peningkatan individu, sistem, struktur dan proses kerja, desain organisasi, dan hubungan antar kelompok organisasi.

Kerangka Teori

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge (knowledge + pengalaman)* tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya.

Mengapa demikian? Riset menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur :

- 42 % dipikiran (otak) karyawan;

- 26 % dokumen kertas;
- 20 % dokumen elektronik;
- 12% *knowledge base* elektronik.

Sistem pakar (*expert system*) merupakan salah satu teknologi andalan dalam *knowledge management*, terutama melalui empat skema penerapan dalam

suatu organisasi yaitu:

1. *case-based reasoning* (CBR) yang merupakan representasi *knowledge* berdasarkan pengalaman, termasuk kasus dan solusinya;
2. *rule-based reasoning* (RBR) mengandalkan serangkaian *rules* yang merupakan representasi dari *knowledge* dan pengalaman karyawan/manusia dalam memecahkan kasuskasus yang rumit;
3. *model-based reasoning* (MBR) melalui representasi *knowledge* dalam bentuk atribut, perilaku, antar hubungan maupun simulasi proses terbentuknya *knowledge*;
4. *constraint-satisfaction reasoning* yang merupakan kombinasi antara RBR dan MBR.

Di dalam konfigurasi yang demikian, dimungkinkan pengembangan *knowledge management* di salah satu unit organisasi dokumentasi dan informasi dalam bentuk:

1. proses mengoleksi, mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan mendiseminasikan *knowledge* ke seluruh unit kerja dalam suatu organisasi agar *knowledge* tersebut berguna bagi siapapun yang memerlukannya,
2. kebijakan, prosedur yang dipakai untuk mengoperasikan *database* dalam suatu jaringan intranet yang selalu *up-to-date*,
3. menggunakan ICT yang tepat untuk menangkap *knowledge* yang terdapat di dalam pikiran individu sehingga *knowledge* itu bisa dengan mudah digunakan bersama dalam suatu organisasi,
4. adanya suatu lingkungan untuk pengembangan aplikasi *expert systems*;
5. analisis informasi dalam *databases*, *data mining* atau *data warehouse* sehingga hasil analisis tersebut dapat segera diketahui dan dipakai oleh lembaga,
6. mengidentifikasi kategori *knowledge* yang diperlukan untuk mendukung lembaga, mentransformasikan basis *knowledge* ke basis yang baru,
7. mengkombinasikan pengindeksan, pencarian *knowledge* dengan pendekatan *semantics* atau *syntacs*,
8. mengorganisasikan dan menyediakan *know-how* yang relevan, kapan, dan bilamana diperlukan, mencakup proses, prosedur, paten, bahan rujukan, formula, *best practices*, prediksi dan cara-cara

memecahkan masalah. Secara sederhana, intranet, *groupware*, atau *bulletin boards* adalah sarana yang memungkinkan lembaga menyimpan dan mendesiminasikan *knowledge*,

9. memetakan *knowledge* (*knowledge mapping*) pada suatu organisasi baik secara *on-line* atau *off-line*, pelatihan, dan perlengkapan akses ke *knowledge*.

Penerapan *Knowledge Management*

Selain ketiga hal tersebut di atas, Birkinsaw juga menggaris bawahi tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge*

management yaitu:

1. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur-ulang *knowledge* yang sudah ada.
2. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.
3. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Di organisasi-organisasi modern saat ini, pandangan tentang manajemen perubahan ini bersinggungan pula

dengan cara mereka memberlakukan *knowledge* sebagai modal intelektual. Manajemen perubahan mencakup prinsip, alat analisis, ICT, teori perubahan strategis, peningkatan fungsi individu, sistem, struktur dan proses kerja yang di dahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja pegawai, hubungan antar bidang/bagian/kelompok dalam suatu organisasi.

Professional

Company

Process



BAB 3

APPLICANT DATA

FOCUS

← RECRUITMENT →

Hiring



Search

Interview



BAB 3

APPLICANT DATA



Pada tahap ini dilakukan proses recruitment, dimulai dari pembukaan lowongan pekerjaan, memasukan data-data pelamar, dan untuk karyawan internal maka biasanya untuk perubahan posisi.

A. Proses Recruitment

Oleh : LinovHR, November 2017

Proses rekrutmen yang efektif akan selalu dibutuhkan oleh perusahaan. Selain untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten, hal ini bisa juga meningkatkan citra sebagai perusahaan yang berkualitas dan dinamis. Di bawah ini kami telah menyusun langkah-langkah yang bisa dipakai sebagai panduan proses rekrutmen yang ideal.

1. Menganalisa Kebutuhan Posisi

Dalam proses rekrutmen yang pertama, Perusahaan harus mengidentifikasi adanya kebutuhan akan karyawan baru

yang harus direkrut. Beban kerja yang meningkat dari karyawan lama bisa menurunkan kinerja jika tidak mendapatkan pertolongan. Kemungkinan lain penyebab perlunya rekrutmen adalah pembukaan divisi baru atau mutasi jabatan.

2. Merencanakan Perekrutan

Proses rekrutmen selanjutnya, buatlah perencanaan untuk posisi yang dibutuhkan. Tuliskan deskripsi pekerjaan, kualifikasi dan pengalaman yang diperlukan, dan di mana memasang lowongan kerja (media cetak atau online). Tentukan juga personel dari tim HRD yang akan menjadi penanggung jawab untuk mengerjakannya, memonitor proses, memilah pelamar, melakukan interview, hingga pada akhirnya memberikan penawaran kerja.

3. Memasang Iklan Lowongan Kerja

HRD bisa membuat pengumuman internal mengenai lowongan kerja baru, untuk mendapatkannya dari SDM yang sudah ada. Keuntungannya adalah rekrutan ini sudah lebih mengenal perusahaan. Pilihan media untuk memasang iklan lowongan kerja juga menentukan hasil rekrutmen. Pilihlah media cetak maupun online yang memiliki pangsa pasar pembaca yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. HRD juga bisa menggunakan jasa portal khusus pencari pekerja secara online seperti Jobstreet, IndoJobs, Karir.com, dan lainnya. Halaman LinkedIn perusahaan juga bisa dipakai untuk menarik pelamar yang berkualitas. HRD juga bisa melakukan search berdasarkan filter atau memasang iklan di LinkedIn untuk menemukan kandidat yang lebih berkualitas.

4. Memproses Lamaran

Dengan iklan lowongan kerja yang efektif, lamaran kerja akan segera berdatangan. Sebelum itu terjadi, siapkan kriteria pilihan untuk membantu proses eliminasi, seandainya pelamar yang masuk terlalu banyak jumlahnya. Untuk mempersingkat proses, pelamar yang sesuai dengan kriteria dan memenuhi syarat dihubungi melalui telepon atau sms memberitahukan jadwal wawancara yang telah ditentukan.

5. Mewawancarai Kandidat Berkualitas

Tim HRD bisa memakai telepon untuk melakukan “wawancara singkat” atau pra-wawancara untuk meyakinkan bahwa calon tersebut sesuai untuk diundang wawancara langsung. Informasikan kepada kandidat bahwa sebelum wawancara mereka harus sudah mengisi formulir lamaran kerja, ijin bagi perusahaan untuk melakukan pemeriksaan latar belakang, referensi, dan lain sebagainya. Jika diperlukan, lakukan wawancara langsung tahap kedua setelah memeriksa latar belakang, referensi, dan lain sebagainya. Seharusnya saat ini jumlah pelamar yang lolos seleksi sudah semakin berkurang.

6. Memeriksa Referensi dan Latar Belakang

Pemeriksaan referensi dan latar belakang merupakan suatu keharusan saat ini. HRD bisa mengetahui konsistensi informasi tertulis dan verbal pelamar melalui pembicaraan dengan manajer atau atasan sebelumnya. Perusahaan memerlukan karyawan yang otentik dalam sikap dan perilaku kerja, karena mereka bisa menggunakan jasa penulis untuk membuat riwayat hidup yang menarik namun belum tentu sesuai dengan

kenyataan. Di luar itu, carilah profil mereka di media sosial, lihat beberapa postingan untuk mengenal lebih dalam kepribadian mereka untuk kepentingan rekrutmen.

7. Memilih Orang Yang Sesuai

Jika sudah melakukan semua langkah di atas, HRD siap untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

8. Membuat Penawaran Kerja

Persiapkan penawaran dan kontrak kerja yang sesuai dengan posisi tersebut. Buatlah surat pemberitahuan dan terima kasih kepada para kandidat yang belum diterima bekerja saat ini. Lakukan langkah ekstra ini untuk membuat citra perusahaan baik di mata pelamar kerja. Mereka akan menghargai keramahan Anda.

9. Memberitahukan Kompensasi dan Lainnya

Inilah saatnya untuk memanggil kandidat terpilih dan menegosiasikan gaji serta tunjangan perusahaan seperti lembur, jaminan kesehatan, dan sebagainya. Anda juga perlu memberitahukan tanggal kandidat mulai bekerja sehingga memiliki cukup waktu untuk menyelesaikan tugas di perusahaan sebelumnya.

10. Menerima Karyawan Baru

Akhir dari proses rekrutmen selanjutnya, Sambutlah karyawan baru perusahaan dengan ramah. Impresi pertama yang baik akan menentukan hubungan kerja ini. Ajaklah berkeliling, perkenalkan dengan beberapa karyawan lain untuk membuatnya merasa diterima dengan baik. Penting untuk memupuk kebersamaan dari hari pertama. Melalui proses Rekrutmen yang baik, tidak mustahil untuk anda mendapatkan karyawan yang

berkualitas. Untuk memenuhi itu semua, dibutuhkan sebuah sistem seperti Aplikasi HRD yang mampu mengolah berbagai data yang berkaitan dengan proses rekrutmen mulai dari awal hingga tahap akhir.

Perubahan Posisi Karyawan

3.2.1. Mutasi Karyawan

Suatu perubahan posisi / jabatan / tempat / pekerjaan yg dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi / demosi) di dalam satu organisasi. Tujuan Mutasi :Untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yg lebih tinggi. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yg dilakukan. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya. Agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka. Untuk tindakan pengamanan yg lebih baik. Untuk penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Prinsip Mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yg tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Merit System adalah mutasi karyawan yg didasarkan atas

landasan yg bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit System ini merupakan dasar mutasi yg baik karena : Output dan produktivitas kerja meningkat. Semangat kerja meningkat. Jumlah kesalahan yg diperbuat menurun. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik. Jumlah kecelakaan akan menurun. Seniority System adalah mutasi yg didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yg dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru. Spoil System adalah mutasi yg didasarkan atas landasan kekeluargaan. Mutasi ini kurang baik karena atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).

Metode Mutasi Metode Non Ilmiah tidak didasarkan pd norma/standar tertentu, misal analisis pekerjaan. Berorientasi hanya pada ijazah atau masa kerja, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil. Berorientasi pada banyaknya anggaran yg tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan. Berdasarkan spoil system. Sedangkan mutasi yang ilmiah, berdasarkan pd norma/standar tertentu, misal analisis pekerjaan. Berorientasi pada kebutuhan riil. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian. Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam. Berdasarkan obyektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

B. Sebab & Alasan Mutasi Permintaan Sendiri Alih Tugas Produktif (ATP)

Mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Alasan-alasannya seperti, masalah kesehatan, keluarga, maupun karena sulit bekerjasama. ALIH TUGAS PRODUKTIF (ATP) Mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

3.2.2. Promosi Karyawan

Promosi penting bagi karyawan, berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yg lebih tinggi. Dengan demikian promosi memberikan status sosial, wewenang (Authority), tanggungjawab (Responsibility) serta penghasilan (Outcomes) yg semakin besar bagi karyawan. Perpindahan yg memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yg lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

C. Azas-Azas Promosi Kepercayaan Keadilan Formasi

Adanya kepercayaan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas dengan baik pada pekerjaan yang diberikan. Penilaian harus jujur dan obyektif dengan tidak mengutamakan pandangan like or dislike.

Promosi harus berazaskan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

Syarat-syarat Promosi antara lain :

Kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan.

Dasar-dasar Promosi :

Pengalaman (Senioritas). Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja dengan memperhatikan orang yang terlama dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kecakapan (Ability). Total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan, kecakapan dalam menyatukan & menyelaraskan berbagai elemen dalam manajemen, srta kecakapan dalam memberikan motivasi.

Tujuan-tujuan Promosi :

Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yg semakin besar kepada karyawan yg berprestasi kerja tinggi. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yg semakin tinggi, dan penghasilan yg semakin besar. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan

memperbesar produktivitas kerjanya. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yg lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lain. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, maka dipromosikan karyawan lainnya.

D. Jenis-Jenis Promosi

Promosi Sementara

Seseorang dinaikkan jabatan untuk sementara karena ada jabatan yg lowong yang harus segera diisi.

Promosi Tetap

Seseorang dipromosikan dari jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Promosi Kecil

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang membutuhkan

keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, maupun gaji.

Promosi Kering

Seseorang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai dg kenaikan gaji atau upah.

3.1. Kasus Promosi Jabatan

Pelaksanaan Promosi PNS pada Jabatan Struktural Organisasi Pemerintah di Aceh

Oleh : Kemal Pasya (Kabisat, 2015)

Latar Belakang

Paper ini membahas tentang promosi jabatan struktural PNS di Aceh. Awal tahun 2013, Pemerintahan di Aceh menjadi sorotan masyarakat Indonesia terutama keterlibatan organisasi publik yang bergerak di bidang kepegawaian baik secara teknis maupun administratif terkait dengan beberapa kasus yang terjadi di pemerintahan daerah di Aceh. Konteks yang mengundang komentar banyak pihak adalah fenomena promosi jabatan struktural PNS di Aceh.

Sudah menjadi rahasia umum jika promosi atau mutasi pegawai identik dengan hak prerogatif kepala daerah. Sudah barang tentu peran Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) pada saat ini semakin kecil. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepentingan para oknum elit politik turut andil dalam menentukan pilihan akhir pertimbangan yang diberikan oleh

Baperjakat. Bukan mustahil pula, apabila kepala daerah tertentu atau oknum elit politik itulah yang “menunggangi” tugas dan fungsi Baperjakat. Pada akhirnya, promosi jabatan struktural yang diharapkan mampu mengembangkan karir pegawai dan menyajikan kehandalan sumber daya manusia bagi pelayanan kepentingan publik kurang dapat terpenuhi.

Fenomena tersebut awam ditemui hampir di seluruh pemerintahan daerah di Indonesia. Demikian pula yang terjadi di Aceh. Ironisnya, Aceh justru mengawali tahun baru 2013 dengan sebuah berita buruk dan menjadi koreksi penting bagi institusi administratif manajemen sumberdaya aparatur daerah, dalam hal ini Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Provinsi Aceh. Salah satu contohnya adalah pengangkatan dalam jabatan struktural seorang PNS Pemerintah Aceh yang telah meninggal dunia[1]. Ini menjadi catatan penting bagi BKPP Aceh sebagai sebuah tragedi pengelolaan administrasi kepegawaian yang keliru.

Pada dasarnya, lembaga manajemen kepegawaian daerah memiliki peran yang sangat penting dalam proses promosi jabatan struktural pegawai daerah. Peran penting tersebut dihadapkan oleh tantangan lingkungan organisasi baik yang bersifat administratif, teknis maupun politis. Sebuah contoh di atas merupakan salah satu dari banyak contoh kegagalan atau kekhilafan lembaga manajemen kepegawaian di Aceh dalam menghadapi tantangan tersebut. Padahal, institusi manajemen kepegawaian mempunyai kewajiban untuk mencurahkan perhatian secara intens terhadap pola karir PNS pada

jabatan struktural di berbagai lini, terutama memastikan proses pengangkatan pegawai telah sesuai dengan kaidah yang berlaku dan memberi sumbangsih positif bagi peningkatan pelayanan publik. Jika tidak, fungsi-fungsi seperti itu terancam diambil alih oleh calo mutasi[2] seperti yang terjadi di beberapa pemerintah kabupaten/kota di Aceh, dan justru merugikan daerah dari sisi kelayakan sumber daya aparatur.

Terkait dengan pegawai negeri yang cakap pada jabatan struktural yang layak, sejauh ini seluruh pemerintahan daerah di Aceh berupaya untuk menyesuaikan tindakan promosi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Terlebih lagi, UU No. 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh telah mengamanatkan agar perencanaan pegawai terutama promosi dan mutasi harus berorientasi pada hasil analisis jabatan sesuai dengan kebutuhan di lingkungan kerja dan instansi yang ada di daerah. Harapannya, pegawai yang diangkat adalah figur yang berkualitas, produktif, kompeten dan relevan karakteristik pribadinya dengan tuntutan spesifikasi pekerjaan yang diemban. Semakin baik kualitas SDM aparatur, maka akan memunculkan rasa keadilan bagi masyarakat serta tingkat kemandirian dalam mengembangkan diri dan menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya secara lebih baik[3].

Namun dalam perkembangannya, publik menilai bahwa beberapa pemerintah daerah di Aceh belum sepenuhnya melaksanakan aturan tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Koordinator LSM Rincong Aceh, bahwa mutasi pejabat di Aceh Utara dinilai sarat

nepotisme dan mengabaikan analisis jabatan[4]. Apabila hal tersebut terbukti, maka komitmen pemerintah daerah di Aceh terhadap reformasi birokrasi dari sudut pandang manajemen kepegawaian belum terpenuhi secara maksimal dan optimal.

Seiring beragamnya permasalahan terkait promosi jabatan struktural yang dihadapi oleh lembaga manajemen kepegawaian di Aceh, maka pada paper ini terdapat 3 (tiga) sub pembahasan yang menarik untuk dianalisa lebih lanjut.

Pertama, keterlibatan Baperjakat pemerintahan daerah di tingkat provinsi, kabupaten dan kota yang ada di Aceh dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Asumsinya, selama ini pertimbangan, hasil analisis dan evaluasi yang diberikan guna keperluan promosi jabatan struktural kurang mendapat dukungan yang selaras dari kepala daerah sebagai pejabat pembina kepegawaian daerah di Aceh.

Kedua, peran lembaga manajemen kepegawaian daerah seperti BKPP, BKD atau Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah di pemerintah provinsi, kabupaten dan kota di Aceh. Asumsinya, sistem administrasi kepegawaian terkait promosi jabatan yang dikembangkan di Aceh dalam bentuk-bentuk tertentu belum sepenuhnya dipahami oleh manajer SDM.

Ketiga, inovasi manajemen dan proses promosi jabatan struktural PNS di Aceh. Asumsinya, dalam rangka mengurangi subjektifitas namun tetap mengutamakan kualitas maka perlu kriteria-kriteria tertentu yang sekiranya menjadi pendukung bagi unsur pemerintahan

di Aceh untuk mengangkat pegawai yang tepat pada jabatan struktural yang tepat pula.



E. Kajian Teoritis

Sebelum masuk pada analisis ketiga sub pembahasan tersebut, perlu dikemukakan kajian teoritis yang bersifat normatif sebagai landasan konsep dalam rangka memahami fenomena yang terjadi di Aceh terkait dengan promosi PNS pada jabatan struktural.

a. Promosi dan Mutasi

Promosi seperti halnya mutasi, merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu tempat ke tempat yang lain. Dalam Sathya dan Ambar TS (2011: 169), istilah mutasi dan promosi dibedakan. Perbedaan tersebut ditunjukkan pada tempat dimana pegawai

tersebut berpindah karirnya. Apabila tempat pemindahannya sederajat dengan posisi sebelumnya, maka kegiatan tersebut dinamakan mutasi. Jika pemindahan dilakukan ke tempat atau jabatan lain yang dianggap lebih tinggi dari posisi sebelumnya, proses itulah yang dinamakan dengan promosi. Dalam konteks promosi PNS di Aceh, konsep ini berlaku sesuai dengan berbagai macam pertimbangan yang dilakukan oleh unsur teknis, administratif maupun politis di pemerintahan daerah terutama keterlibatan institusi manajemen kepegawaian daerah.

Promosi merupakan salah satu kegiatan manajemen sumberdaya manusia dalam mengembangkan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam manajemen perusahaan menurut Manullang (2001: 109), perusahaan perlu melakukan promosi untuk mempertinggi semangat kerja karyawan dan dapat pula menjamin stabilitas kekaryawanan. Jika dikaitkan dengan manajemen kepegawaian, maka promosi PNS pada dasarnya merupakan upaya untuk meningkatkan gairah kerja dan produktivitas pegawai, serta menjaga siklus eksistensi dan kelanggengan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Adapun tujuan dilakukannya promosi menurut Hasibuan dalam Pratitha dan Muchtar[5]:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi;

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar;
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya;
4. Untuk menjamin stabilitas kekaryawanan dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur;
5. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti;
6. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai;
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan merupakan pendorong bagi karyawan lainnya.
8. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan;
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas meningkat;
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelama untuk memasukkan lamarannya; dan

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Secara normatif, sangat jelas bahwa promosi memegang peranan penting dalam manajemen kepegawaian atau manajemen sumberdaya aparatur, terutama pengembangan pegawai negeri pada sektor publik.

Dari pengertian, urgensi dan tujuan/manfaatnya maka dapat dianalogikan bahwa promosi yang baik dan benar sangat bergantung pada perencanaan strategis manajemen kepegawaian yang baik dan benar pula. Asumsinya, semakin tepat pemerintah daerah – dalam hal ini lembaga manajemen kepegawaian – melakukan perencanaan strategis terhadap pengelolaan aparatur negara, maka kegiatan apapun yang ada di dalamnya – termasuk promosi – akan semakin mengarah pada tujuan yang diharapkan oleh organisasi dan masyarakat secara luas.

b. Jabatan Struktural

Penulis membatasi persoalan promosi PNS di Aceh hanya pada jabatan struktural di organisasi pemerintahan daerah. Menurut Harsono (2011: 108), jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas disebutkan dalam struktur organisasi. Tingkatan yang ada pada jabatan struktural selanjutnya diistilahkan dengan eselon yang disusun berdasarkan berat dan ringannya tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak yang ada pada pegawai yang mengemban jabatan tersebut. Dalam kedudukannya

secara organisasional, jabatan struktural tidak boleh dirangkap oleh seorang pegawai dengan jabatan struktural pada organisasi yang sama ataupun berbeda.

Promosi PNS pada jabatan struktural tertentu didasari prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu. Hardiansyah (2012: 75) juga mengemukakan bahwa ada pula syarat objektif lainnya yang ditentukan pada tahap promosi pegawai tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan. Hal tersebut secara normatif dimaksudkan untuk menegaskan objektifitas dan selektifitas, sehingga promosi PNS pada jabatan struktural mampu menumbuhkan kegairahan berkompetisi secara sehat bagi seluruh pegawai dalam rangka meningkatkan kemampuan profesionalismenya dan kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Bentuk nyata keberhasilan promosi PNS adalah pengangkatan pegawai pada jabatan struktural. Pelaksanaan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dalam rangka promosi PNS serta penentuan jenis jabatan struktural dalam struktur organisasi pemerintah daerah dilakukan dengan mempedomani peraturan perundang-undangan sebagai berikut:

1. UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;
2. UU No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian;

3. PP No. 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural;
4. PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah; dan
5. Keputusan Kepala BKN No. 13 Tahun 2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP No. 13 Tahun 2002.

Dari berbagai jenis ketentuan yang berlaku, penulis memandang penting bahwa syarat pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural merupakan salah satu bagian utama dari proses promosi dan menjadi konsep dasar yang berguna untuk menjelaskan fenomena dari permasalahan promosi pegawai yang berlangsung di organisasi pemerintahan daerah di Aceh. Penulis merangkum syarat-syarat dari produk hukum tersebut sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil;
2. Serendah-rendahnya memiliki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan;
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang diperlukan;
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja (daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan) sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan;
6. Sehat jasmani dan rohani; dan

7. Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.

F. Pertimbangan, Pertukaran Komunikasi dan Komitmen Organisasi

Pada tingkat pemerintahan daerah, hasil pertimbangan dan analisis dari unsur yang diberi wewenang untuk menjalankan tugas-tugas tersebut sangat menentukan baik atau buruknya promosi PNS pada suatu jabatan struktural.

Penulis mengutip salah satu contoh kasus di Aceh yang melibatkan Baperjakat sebagai unsur yang bertugas dalam mempertimbangkan pegawai yang dipromosikan untuk duduk pada sebuah jabatan struktural. Kasus tersebut mencuat saat Gubernur Aceh melantik 422 pejabat eselon II, III dan IV tanggal 5 Februari 2013 yang lalu, dimana dua nama pegawai diantaranya yang ada dalam surat keputusan pelantikan diketahui oleh publik dan media sebagai pegawai yang tidak seharusnya dilantik menjadi pejabat.

Dalam kasus tersebut, Baperjakat Aceh mengaku bersalah dan bertanggung-jawab atas hasil pertimbangan pejabat struktural yang berdampak buruk saat pelantikan[6]. Pasalnya, dua nama pegawai yang ada dalam surat keputusan pelantikan menimbulkan kisruh yang cukup pelik. Hal tersebut disebabkan karena seorang

pegawai Provinsi Aceh berinisial RH yang telah meninggal dunia dipromosikan menjadi Kasubbag Evaluasi Produk Hukum Kabupaten/Kota pada Bagian Pembinaan Hukum Kabupaten/Kota Biro Hukum Pemerintah Aceh[7]. Sebab yang kedua adalah, dipromosikannya seorang PNS berinisial MU yang terlibat kasus mesum (asusila) sebagai Kepala Bidang Pemberdayaan Sumberdaya Manusia di Badan Pemberdayaan Pendidikan dan Dayah (BPPD) Provinsi Aceh[8]. Akibat dari kisruh tersebut, Gubernur Aceh mencabut jabatan yang diemban oleh dua orang anggota Baperjakat yang dinilai bersalah, yakni Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) dan Kepala Biro Organisasi Provinsi Aceh[9].

Setelah menelaah informasi yang penulis dapatkan dari media sesuai data yang dipaparkan di atas, maka setidaknya ada tiga hal penting yang mampu diasumsi dan dianalisa terkait dengan keterlibatan Baperjakat Provinsi Aceh sebagai tim pertimbangan jabatan dalam kasus tersebut.

Pertama, Baperjakat Provinsi Aceh tidak optimal menjalankan tugas-tugas pokoknya dalam mencermati data-data calon pejabat yang akan dipromosikan. Dalam ketentuan pelaksanaan pengangkatan jabatan struktural, Baperjakat diberikan waktu banyak untuk mempelajari *curriculum vitae* (CV) setiap pegawai yang diusulkan menjadi pejabat struktural kemudian melakukan sidang secara komprehensif. Terlepas dari tugas-tugas jabatan struktural yang diemban oleh masing-masing anggota dari tim Baperjakat dan banyaknya

pegawai yang dipromosikan, seharusnya kejadian-kejadian kecil seperti kasus di atas dapat dihindari.

Kedua, kurangnya koordinasi antara Baperjakat Provinsi Aceh dan unit organisasi pemerintah provinsi dalam *cross check* data calon pejabat secara mendalam. Seharusnya, masing-masing pimpinan organisasi mampu meyakini Baperjakat bahwa PNS yang diusulkan mendapat promosi jabatan adalah pegawai yang keberadaannya diakui dan punya *track record* yang baik. Nyatanya, Koordinator Masyarakat Transparansi Aceh (MaTA) membenarkan bahwa Inspektorat Aceh memiliki kelemahan dalam melakukan rekam jejak terhadap para PNS[10]. Padahal, pimpinan Inspektorat Aceh juga menjadi anggota dalam tim Baperjakat. Dari beberapa informasi yang diakui kebenarannya oleh Pemerintah Provinsi Aceh, masing-masing anggota tim Baperjakat yang terdiri dari pejabat eselon II Provinsi Aceh juga kurang menguatkan *sense of human resources* mereka baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Sebaliknya, Baperjakat juga kurang membuka ruang bagi pimpinan tiap unit organisasi untuk mengetahui hasil pertimbangan yang mereka lakukan.

Ketiga, pertimbangan Baperjakat kerap dianggap sebagai formalitas belaka. Asumsi dan analisa terakhir ini berkaitan dengan dua poin yang dikemukakan sebelumnya. Berdasarkan informasi dari media yang penulis padukan dengan hasil wawancara bersama mantan Kepala Biro Pemerintahan dan mantan Kepala BKPP Provinsi Aceh (anggota tim Baperjakat)[11], penulis menyimpulkan bahwa untuk jabatan-jabatan tertentu

rekomendasi dan hasil pertimbangan yang diberikan oleh Baperjakat seringkali tidak digunakan oleh kepala daerah, dalam hal ini Gubernur Aceh. Hal tersebut disebabkan karena Gubernur bertindak sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (PPKD) yang memiliki hak prerogatif dalam menentukan dan memutuskan nama-nama pejabat. Pada satu sisi, tren formalitas yang muncul di setiap kegiatan promosi atau mutasi PNS Provinsi Aceh membuat Baperjakat tidak memperhatikan lagi aspek pertimbangan kelayakan para pejabat dan keakuratan data. Di sisi lain, pimpinan unit organisasi yang meragukan kinerja Baperjakat akan langsung menyampaikan usulan promosi pegawai mereka kepada Gubernur Aceh, sehingga nama-nama calon pejabat yang dimiliki oleh Baperjakat akan selalu berbeda dengan nama-nama yang dimiliki oleh Gubernur Aceh.

Asumsi-asumsi tersebut tentu memerlukan penelitian lebih mendalam agar kepastian dan kebenaran dari fenomena kasus promosi PNS di Aceh menjadi model untuk kasus-kasus serupa lainnya yang muncul di Indonesia. Namun, dari analisa penulis berdasarkan data-data sekunder tersebut, penulis meyakini bahwa fungsi pertimbangan yang dimiliki oleh Baperjakat Aceh tidak berjalan dengan baik sehingga berdampak buruk bagi karir anggota Baperjakat dan citra Pemerintah Provinsi Aceh pada periode kepemimpinan Gubernur Aceh yang baru. Setidaknya, kejadian tersebut menjadi peringatan sebagai upaya perbaikan manajemen kepegawaian Aceh.

Keyakinan penulis akan buruknya fungsi pertimbangan pada Baperjakat Aceh dapat dianalisa

dengan menelaah variabel pertimbangan, pertukaran komunikasi dan komitmen organisasi untuk pengangkatan PNS Aceh dalam jabatan struktural melalui teori di bawah ini.

Teori Leader Member Exchange (LMX)[12]

Secara singkat, teori ini menjelaskan tentang adanya perbedaan sikap atasan terhadap bawahan dan membagi bawahan menjadi dua kelompok. Kelompok pertama (*in-group*) merupakan bawahan yang lebih dapat dipercaya, mendapatkan perhatian besar dan menerima hak istimewa dari atasan. Implikasinya, tidak ada batasan formalitas dan otoritas dalam berkomunikasi antara atasan dan bawahan. Sedangkan kelompok kedua (*out-group*) memiliki interaksi yang minim, mendapatkan sedikit penghargaan yang diatur oleh atasan, perhatian dan alokasi waktu yang terbatas. Implikasinya, sedikit sekali pertimbangan bawahan yang berpotensi digunakan oleh atasan dalam rangka pengambilan keputusan. Dalam beberapa penelitian yang dilakukan di Amerika, ditemukan suatu hipotesa bahwa semakin baik kualitas hubungan atasan dan bawahan maka semakin baik pula komunikasi dan komitmen keduanya terhadap organisasi.

Apabila Gubernur, Baperjakat dan Pimpinan Unit Organisasi di Pemerintah Provinsi Aceh masing-masing merupakan atasan dan memiliki bawahan, serta fenomena kasus promosi di Pemerintah Provinsi Aceh kita analogikan dengan teori LMX di atas, maka secara sederhana dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut.

1. Pertimbangan Baperjakat dalam memilih alternatif calon-calon pejabat untuk kemudian ditetapkan oleh Gubernur Aceh mendapat perhatian besar, tetapi tidak diperiksa kembali secara detil. Walaupun demikian, pada kenyataannya Baperjakat melakukan dan mengakui kesalahannya telah dengan sengaja memasukkan dua nama pegawai yang menimbulkan kisruh pada saat pelantikan. Dalam hal ini, Gubernur berasumsi bahwa Baperjakat termasuk dalam kelompok *in-group*.
2. Pertukaran komunikasi antara Baperjakat dengan Gubernur Aceh berlangsung dengan baik dan lancar. Namun, pertukaran komunikasi antara Pimpinan Unit Organisasi dengan Baperjakat dinilai cukup terbatas. Lemahnya rekam jejak pegawai dan kurangnya koordinasi keduanya terhadap data-data calon pejabat menjadi penyebab lolosnya pejabat yang cacat moral pada pelantikan tersebut.
3. Komitmen Organisasi lemah. Sebagaimana tergambar sesuai data, informasi dan hasil wawancara, tugas dan status Baperjakat kini dianggap sekedar formalitas. Demikian pula Pimpinan Unit Organisasi yang mengabaikan loyalitas dan hirarki saat promosi.

G. Perencanaan Strategis, Rekrutmen dan Seleksi, serta Analisa Jabatan

Berkaitan dengan pertimbangan, pertukaran komunikasi dan komitmen organisasi yang dibahas di bagian sebelumnya, ternyata promosi dipandang sebagai

salah satu dimensi pengelolaan sumberdaya manusia di organisasi pemerintahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Wright dan Kehoe[13] bahwa terdapat tiga dimensi pengelolaan SDM yang berpengaruh terhadap komitmen, yaitu: insentif/*rewards*, pemberdayaan (*empowerment*), promosi internal, dan peningkatan keterampilan karyawan.

Dalam konteks manajemen kepegawaian daerah terutama di Aceh, promosi bukan hanya sekedar tindakan memindahkan pegawai dan memberikannya jabatan yang lebih tinggi atau besar dari jabatan semula. Ternyata, promosi saling berkaitan satu sama lain. Pada sub pembahasan ini, aspek manajemen kepegawaian yang terkait dengan promosi penulis batasi hanya pada perencanaan strategis, rekrutmen dan seleksi, serta analisa jabatan.

Lebih dari pada itu, pengelolaan keterkaitan proses tersebut tidak hanya sebatas metode *merit system* semata. Beberapa pemerintahan kabupaten/kota yang telah maju bahkan pemerintahan baru hasil pemekaran daerah di Aceh justru mengembangkan pegawainya berdasarkan *spoil system*. Selain keterbatasan sumberdaya aparatur baik dari segi kualitas maupun kuantitas, pemerintah daerah di Aceh menaruh harapan besar bagi orang-orang yang berjasa dalam membangun kembali Aceh pasca konflik GAM-RI dan pasca bencana tsunami. Alhasil, tidak sedikit para relawan konflik dan tsunami Aceh baik berasal dari dalam atau luar Aceh, para mantan anggota Gerakan Aceh Merdeka (GAM), para korban konflik dan korban bencana tsunami di Aceh, dan orang-

orang tertentu yang memiliki hubungan kekerabatan dengan pejabat daerah diangkat menjadi PNS atau pejabat struktural melalui rekomendasi pihak terkait.

Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data yang penulis rangkum dari beberapa Bagian Kepegawaian di kabupaten/kota tertentu di Aceh, sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 3.1.

Daftar Perkiraan Jumlah Pengangkatan PNS berdasarkan Rekomendasi dalam kurun waktu 2004-2008

N o.	Kabupaten/ Kota	Jumlah PNS dengan Rekomendasi/Pertimbangan Khusus (orang)				
		Relaw an	Korb an Konf lik	Korb an Benca na	Mant an GAM	Hubun gan Kerabat
1.	Banda Aceh	17	24	41	9	15
2.	Aceh Barat	20	9	36	20	19
3.	Aceh Jaya	5	11	21	30	35
4.	Nagan Raya	10	25	10	38	50
5.	Simeulue	35	-	5	-	13
6.	Pidie	-	27	-	12	42
7.	Bireuen	-	20	-	25	37

Sumber: Hasil Analisa dan Rangkuman Penulis, 2013

Dari data tersebut, menunjukkan betapa *spoils system* sangat dominan diaplikasikan dalam pengelolaan manajemen kepegawaian, terutama pengaruh hubungan kekerabatan yang cukup kuat. Untuk membahas fenomena promosi PNS pada jabatan struktural yang terjadi di Aceh terutama menyangkut manajemen kepegawaian daerah, maka penulis memilahkan analisa deskriptif sesuai data dari Bagian Kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) beberapa kabupaten/kota di Aceh.

a. *Perencanaan Strategis dan Operasional Manajemen Kepegawaian Daerah*

Permasalahan promosi yang berkaitan dengan perencanaan strategis manajemen kepegawaian daerah yang ada di Aceh adalah:

1. Bagaimana pemerintah daerah mampu menjabarkan *purpose, values, behaviour standards* dan *strategy*[14] kepada calon pegawai atau PNS di unit kerja masing-masing agar keinginan untuk dipromosikan pada jabatan struktural dapat dipenuhi apabila pegawai mampu memahami visi, misi dan nilai-nilai dalam organisasi pemerintahan.
2. Dalam wawancara penulis dengan mantan Kepala BKPP Provinsi Aceh[15], diterangkan bahwa fenomena yang terjadi di Aceh adalah banyaknya PNS di pemerintah provinsi yang meminta dirinya atau mengajukan orang lain untuk dipromosikan. Padahal, saat BKPP melakukan evaluasi ternyata cukup banyak

PNS yang tidak memahami tugas yang sedang ia emban, bahkan tugas pada jabatan baru yang ia inginkan. Artinya, sangat sedikit jumlah PNS yang mampu memahami visi, misi dan nilai-nilai organisasinya.

3. Bagaimana pemerintah daerah mampu melakukan penentuan program-program yang spesifik terutama kebutuhan pegawai baik kualitatif maupun kuantitatif sebagai derivasi dari pemahaman visi, misi dan nilai-nilai organisasi tersebut (Alwi, 2001: 165)
4. Namun, data yang penulis peroleh dan rangkumkan dari beberapa pemerintah kabupaten/kota di Aceh menunjukkan perencanaan operasional yang belum optimal, sehingga berdampak pada promosi dan pengembangan karir pegawai yang tidak efektif. Contohnya: Kabupaten Aceh Jaya membuka formasi PNS pada tahun 2006 sejumlah 300 orang dengan 70% diantaranya disediakan untuk calon PNS dengan ijazah Diploma dan SLTA/ sederajat. Sedangkan pegawai yang pensiun pada tahun tersebut jumlahnya mencapai 150 orang. Akibatnya, promosi jabatan eselon IV dan III terhambat, kekosongan jabatan dan kurangnya perkembangan karena PNS dengan golongan II sangat besar jumlahnya. Pada tahun itu pula, berbondong-bondong pejabat dari kabupaten lain mengajukan pindah tugas kerja ke Kabupaten Aceh Jaya dengan maksud dapat mengisi jabatan yang kosong tersebut. (*Sumber: Bag. Kepegawaian Aceh Jaya*).

b. *Rekrutmen dan Seleksi*

Rekrutmen dan seleksi menjadi sebuah tahapan awal yang sangat penting untuk mencapai tujuan promosi yang diharapkan oleh organisasi. Terlebih lagi, apabila promosi internal jabatan struktural satuan kerja perangkat daerah dilakukan dengan memberdayakan dan mengembangkan karir para pegawai yang ada di lingkungan internal organisasi itu sendiri. Hal ini diyakini mampu mempermudah pejabat baru dalam menyesuaikan diri dengan tugas-tugas dalam jabatan barunya.

Salah satu pengaruh faktor eksternal terhadap praktek rekrutmen adalah peraturan *affirmative action*. Menurut Ambar dan Rosidah (2003: 139), *affirmative action* merupakan fungsi kepegawaian yang paling kritis karena berfungsi sebagai perantara terhadap proses merekrut, menyeleksi, mengangkat, mempromosikan atau menempatkan seorang pegawai. Lebih lanjut, *affirmative action* juga merupakan nilai suatu masyarakat yang menekankan pentingnya keputusan organisasi pada prinsip perwakilan proporsional berdasarkan prosentase penduduk dari masing-masing kelompok yang terdapat dalam masyarakat yang berdasarkan keadilan sosial.

Rekrutmen yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Aceh Barat untuk Calon PNS tahun 2008 dan 2010 dibatasi pendaftarannya hanya pada peserta yang berasal dan/atau berdomisili di wilayah Aceh Barat dalam kurun waktu dua tahun terakhir. Kebijakan tersebut menimbulkan konflik, sehingga berbondong-bondong masyarakat yang mengikuti rekrutmen memanipulasi identitas penduduknya agar terdaftar

c. sebagai peserta tes CPNS Aceh Barat (*Sumber: Buletin Triwulan Pemkab Aceh Barat, 2010*).

Secara normatif, faktor *affirmative action* sangat potensial menimbulkan permasalahan karena pada dasarnya prinsip keadilan memiliki perbedaan yang ekstrim dengan nilai efisiensi. Dalam perkembangannya, hal tersebut berdampak pada promosi PNS pada jabatan struktural di lingkungan Pemkab Aceh Barat di masa-masa pelaksanaan tugas.

Demikian pula yang terjadi pada proses seleksi. Salah satu syarat seleksi dan penempatan pegawai yang harus dipenuhi oleh organisasi, terutama dalam rangka promosi PNS pada jabatan struktural menurut Ambar dan Rosidah (2003: 152) adalah analisis jabatan. Informasi analisis jabatan harus mampu memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.

Namun pada kenyataannya, kasus yang terjadi di Aceh Barat dalam kurun waktu 2009 hingga 2012 deskripsi jabatan yang digambarkan kepada peserta tes CPNS, para pegawai yang baru diangkat, bahkan pegawai yang duduk dalam jabatan tidak mencerminkan kesesuaian. Akibatnya, proses promosi internal yang diharapkan oleh masing-masing organisasi kurang berjalan dengan baik. Justru yang terjadi adalah pimpinan unit organisasi berupaya mencari calon pejabat dari luar organisasi (*Sumber: Buletin Triwulan Pemkab Aceh Barat, 2012*).

Hal tersebut dapat dianalisa dengan mempedomani data 5 (lima) sampel kantor camat dari 12 kecamatan di

lingkungan Pemkab Aceh Barat yang dirangkum pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 3.2.

Jumlah PNS Kantor Camat di Pemkab Aceh Barat

Berdasarkan Golongan per 31 Desember 2012(*orang*)

No.	Nama Kecamatan	Golongan IV					Golongan III				Golongan II				Golongan I				Total
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	
1.	Johan Pahlawan	-	-	-	-	-	10	9	6	4	7	38	2	2	-	-	-	1	79
2.	Meureubo	1	-	-	-	-	3	4	3	4	6	7	1	3	-	-	2	1	35
3.	Samatiga	1	-	-	-	-	5	7	2	3	2	4	1	3	-	-	-	-	28
4.	Kaway XVI	1	-	-	-	-	8	8	3	4	3	6	2	4	1	4	-	4	48
5.	Pante Ceureumen	1	-	-	-	-	4	3	2	2	7	8	2	-	-	-	-	-	29
6.	Sungai Mas	1	-	-	-	-	2	1	3	1	5	2	2	-	-	2	1	2	22
7.	Aron Lambalek	1	-	-	-	-	1	2	4	1	7	1	3	-	-	2	3	-	25

Sumber: BKPP Aceh Barat, 2013

Tabel 3.3.

Jumlah PNS Kantor Camat di Pemkab Aceh Barat
Berdasarkan Tingkat Pendidikan per 31 Desember 2012
(orang)

No	Nama Kecamatan	Jenjang Pendidikan							Total
		S 3	S 2	S- 1	Diplom a	SLT A	SLT P	S D	
1.	Johan Pahlawan	-	1	7	9	60	2	-	79
2.	Meureubo	-	-	8	4	19	1	3	35
3.	Samatiga	-	-	1 3	3	11	1	-	28
4.	Kaway XVI	-	1	1 8	8	19	1	1	48
5.	Pante Ceureume n	-	-	1 1	3	13	1	1	29
6.	Sungai Mas	-	-	5	3	8	3	3	22
7.	Arongan Lambalek	-	1	4	1	14	3	2	25

Sumber: BKPP Aceh Barat, 2013

Tabel 3.4.

Jumlah Hasil Rekrutmen dan Seleksi PNS Baru
Berdasarkan Tingkat Pendidikan mulai tahun 2009-2010
(orang)

No	Nama Kecamatan	Jenjang Pendidikan							Total
		S -	S -	S -	Diplom a	SLT A	SLT P	S D	

		3	2	1					
1.	Johan Pahlawan	-	-	3	2	15	-	-	20
2.	Meureubo	-	-	3	2	5	-	-	35
3.	Samatiga	-	-	3	2	5	-	-	28
4.	Kaway XVI	-	-	2	2	5	-	-	48
5.	Pante Ceureume n	-	-	2	1	3	-	-	29
6.	Sungai Mas	-	-	1	1	3	-	-	22
7.	Arongan Lambalek	-	-	1	1	3	-	-	25

Sumber: BKPP Aceh Barat, 2013

Menurut penulis, analisa mengenai fenomena promosi di beberapa kantor camat Pemkab Aceh Barat sesuai data pada tabel di atas harus dianalisa berdampak dan tidak terpisah satu sama lain. Oleh karena itu, dengan mempedomani struktur organisasi dan tata kerja sesuai PP No, 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, kesimpulan dari tabel di atas adalah:

1. Evaluasi terhadap rekrutmen dan seleksi untuk 7 (tujuh) sampel kantor camat di Pemkab Aceh Barat menurut Bagian Kepegawaian Aceh Barat telah sesuai dengan perencanaan dan formasi yang telah ditentukan (pada tahun 2009-2010)
2. Kantor Camat Johan Pahlawan, Samatiga dan Kaway XVI memiliki jumlah pegawai golongan III yang lebih banyak daripada empat kecamatan lainnya.

Namun, posisi jabatan kosong pada organisasi tersebut tidak tersedia dalam kurun waktu 2009-2012. Terlebih lagi, ketiga kantor camat menerima hasil rekrutmen PNS baru golongan III dengan titel sarjana (S-1) masing-masing sebanyak 3 (tiga) orang.

3. Sebaliknya, empat kantor camat selain yang disebutkan pada poin 2 (dua) menyediakan jabatan kosong pada eselon III.b, IV.a dan IV.b dengan jenis/kriteria jabatan yang bervariasi pada masing-masing organisasi. Namun, jumlah pegawai yang memenuhi syarat untuk dipromosikan sangat terbatas. Hasil rekrutmen untuk empat kantor camat itu pun dinilai minim dan tidak mampu menutupi secara keseluruhan jabatan kosong secara seketika. Sehingga, pimpinan kantor camat mengambil alternatif untuk mempromosikan pegawai di luar organisasi.

Fenomena tersebut memerlukan penyelesaian masalah yang paling mendasar, sehingga mampu menarik perhatian calon PNS yang handal, kompeten dan sesuai kebutuhan. Apabila masyarakat menyadari dan mengetahui ketimpangan hasil rekrutmen dengan ketersediaan jabatan, maka minat untuk masuk ke organisasi pemerintah akan semakin menurun. Publik seharusnya memahami bahwa promosi menjadi alat untuk memberikan kontribusi maksimal bagi negara, sehingga pemerintah dan masyarakat benar-benar siap untuk merekrut aparatur yang profesional.

Analisa Jabatan

Sebagaimana uraian yang dijelaskan pada bagian rekrutmen dan seleksi, analisa jabatan juga memegang peranan penting dalam promosi PNS pada jabatan struktural. Pemerintah daerah di Aceh mempedomani Permendagri No. 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Secara normatif, Sathya dan Ambar TS (2011: 169) menambahkan pula bahwa promosi tidak hanya dilakukan pada syarat-syarat analisa jabatan saja, akan tetapi pertimbangan bahwa pegawai tersebut mampu dan pantas dibanding pegawai yang lain. Persoalannya, hingga saat ini belum semua pemerintah daerah di Aceh yang melaksanakan analisis jabatan tersebut. Beruntung, Pemkot Banda Aceh pada tanggal 1 Maret 2012 memberlakukan aplikasi *e-kinerja* yang memuat sistem analisis jabatan secara *online* di daerahnya[16]. Hal tersebut memudahkan Pemkot Banda Aceh dalam menentukan kebutuhan pegawai, kriteria promosi dan jabatan, serta memudahkan respon kekosongan jabatan. Aplikasi tersebut saat ini tengah disosialisasikan agar berkembang di seluruh kabupaten/kota di Aceh.

H. Inovasi Masa Depan untuk Promosi

Menurut penulis, kedua sub pembahasan sebelumnya setidaknya memiliki sebuah kesimpulan yang sama: peran pemimpin dalam menciptakan inovasi masa depan untuk promosi. Bagaimanapun, pejabat struktural yang saat ini mengemban amanah merupakan pemimpin

yang lahir dari proses promosi berkat pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan yang memadai, karakter pribadi yang bersahaja dan bertanggungjawab, serta dipercaya mampu melaksanakan tugas-tugas yang tidak mampu dilaksanakan oleh pegawai lainnya.

Mengutip dari Sathya dan Ambar TS (2011: 170) bahwa promosi yang sehat akan dapat menghasilkan figur pemimpin yang baik, maka asumsi di atas sekiranya potensial untuk dikembangkan menjadi gagasan dan ide dalam penataan pengelolaan promosi PNS di Aceh.

Sebelum membahas lebih jauh tentang gagasan yang penulis paparkan sebagai rekomendasi perbaikan pengelolaan promosi PNS pada jabatan struktural pemerintahan daerah di Aceh, perlu diketahui bahwa pemerintah telah merumuskan dan membahas Rancangan Undang-undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN). Dalam poin-poin rancangan undang-undang tersebut, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah (PPKD) yang sebelumnya diemban oleh kepala daerah akan didelegasikan kepada sekretaris daerah dengan istilah Pejabat Struktural Tertinggi. Selain itu, peran Baperjakat Daerah yang selama ini diisi oleh pejabat struktural eselon I, eselon II dan pejabat tertinggi yang membidangi kepegawaian daerah akan digantikan perannya oleh lembaga Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang lebih objektif dan independen, terutama dalam memberikan pertimbangan bagi promosi PNS daerah pada jabatan struktural.

Agar ide dan gagasan lebih inovatif, maka unsur-unsur yang telah dirumuskan dalam RUU ASN

hendaknya diabaikan sementara. Hal ini bertujuan untuk membentuk ide dan gagasan baru serta mampu menjadi model khusus bagi pelaksanaan promosi di birokrasi pemerintahan di Aceh. Untuk memudahkan mengidentifikasi inovasi yang sesuai dengan permasalahan dalam tulisan ini, penulis mengelompokkannya menjadi dua bagian pokok, yaitu: *Inovasi Landasan Operasional Promosi* dan *Inovasi Landasan Sosio-Kultural Promosi*.

a. *Inovasi Landasan Operasional Promosi*

Inovasi landasan operasional dalam promosi ini didasari oleh semangat melakukan perbaikan pada pertimbangan pimpinan, pertukaran komunikasi dan komitmen organisasi. Pengambilan keputusan akhir oleh pimpinan dalam menentukan pegawai yang layak untuk menduduki suatu jabatan struktural merupakan buah dari pertimbangan yang matang, jalinan komunikasi yang lancar dan komitmen yang baik bagi organisasi.

Sejalan dengan teori *Leader Member Exchange (LMX)*, maka ada beberapa inovasi kongkret yang dapat dijadikan rekomendasi bagi pemerintah di Aceh, yakni:

1. Mengembangkan dan mengaplikasikan *Analytical Hierarchy Process*[17] (AHP) atau *Analytical Network Process* (ANP) sebagai metode pengambilan keputusan. Metode ini cocok digunakan oleh Baperjakat di Aceh untuk memecahkan masalah yang kompleks dan tidak terstruktur, terutama usulan promosi yang berasal dari kelompok *out-group* sebagaimana dimaksud dalam teori *LMX*.

Secara bertahap dan spesifik, Baperjakat dituntut untuk merumuskan hirarki atau prioritas PNS yang akan dipromosikan, kemudian melakukan *pairwise comparison* terhadap alternatif pejabat lain dan kriteria penilaian yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan, mengkuantifikasikannya menjadi nilai untuk menentukan pengaruh relatif setiap kriteria dengan nama-nama calon pejabat, dan terakhir mengagregasikan nilai setiap alternatif dengan bobot relatif dalam kriteria pengangkatan PNS dalam jabatan struktural.

2. Memberikan informasi secara terbuka bagi seluruh PNS untuk mengetahui setiap usulan promosi PNS dalam jabatan struktural ke bidang kepegawaian dan untuk mengetahui setiap hasil pertimbangan yang dilakukan oleh Baperjakat Aceh. Hal tersebut ditujukan untuk memperlancar arus komunikasi antara atasan dan bawahan dalam membahas dan mengetahui perihal promosi di lingkungan kerja, sehingga urusan promosi bukan hanya menjadi urusan antarpimpinan unit organisasi semata. Keterbukaan informasi tentang promosi harus didasari prinsip kontrol birokrasi yang ideal dan dirasakan adil oleh seluruh pegawai yang ada di pemerintahan Aceh.
3. Menata dan menerapkan sistem kaderisasi internal pada setiap jenjang jabatan struktural di masing-masing organisasi perangkat daerah di Aceh sesuai kompetensi yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut. Hal tersebut dapat dilakukan dengan

melakukan pendataan minat dan keahlian bagi setiap PNS yang berpotensi untuk dipromosikan, baik yang sudah memenuhi syarat secara kompetensi pendidikan dan pangkat/golongan maupun PNS yang belum memenuhi keduanya. Kemudian, melakukan penataan dalam menempatkan PNS kader sesuai minat dan keahlian pada bidang tertentu untuk selanjutnya diberikan pendidikan, pelatihan, dan pembinaan baik secara formal maupun informal yang mendukung peningkatan kapasitas individu PNS tersebut. Jika sistem kaderisasi internal diterapkan oleh masing-masing organisasi perangkat daerah di Aceh secara menyeluruh, pimpinan tidak perlu lagi untuk melakukan rekrutmen CPNS atau mendapatkan calon pejabat dari luar organisasi, karena kebutuhan telah memadai.

b. *Inovasi Landasan Sosio-Kultural Promosi*

Hal ini bertujuan untuk melakukan perubahan cara pandang dalam promosi yang mengandalkan *merit system* semata. Sebagaimana uraian-uraian yang telah dijelaskan, promosi PNS pada jabatan struktural di Aceh sangat mengandalkan *spoil system*. Dengan kata lain, *affirmative action* dalam promosi di Aceh memiliki peran penting. Walaupun menimbulkan konflik dan kontroversi pada sebagian pihak karena landasan keadilan dan efisiensi, namun hal tersebut dapat diperbaharui dengan cara berikut:

Sebaiknya, pemerintahan daerah di Aceh dalam hal ini bidang kepegawaian, perlu menurunkan nilai-nilai sosio-kultural promosi jabatan sesuai setelah melakukan analisis jabatan. Nilai sosio-kultural yang dimaksud adalah menurunkan karakteristik pribadi, pengalaman dan kemampuan calon pejabat di luar konteks kedinasan ke dalam kaidah-kaidah promosi yang dilakukan oleh pimpinan unit organisasi. Dengan kata lain, pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan promosi berbasis sosio-kultural.

Kongkretnya adalah para pimpinan unit organisasi, manajer sumberdaya aparatur, Baperjakat, bahkan kepala daerah di Aceh memiliki petunjuk teknis dalam menentukan siapa PNS yang layak untuk dipromosikan dan menilai siapa PNS yang mampu dan cocok mengemban kepercayaan pada jabatan tertentu berdasarkan sudut pandang kesamaan budaya, adat-istiadat, asal daerah, kemampuan bersosialisasi, kemampuan kepemimpinan yang baik, berpenampilan yang pantas, pemahaman nilai agama maupun nilai organisasi, dan hal-hal non teknis lainnya.

Memang, pada dasarnya pertimbangan promosi dengan pendekatan sosio-kultural harus dilihat dari level jabatan struktural yang diemban, baik level jabatan struktural pada unsur staf yang bersifat teknis secara kedinasan maupun level jabatan struktural pada unsur lini yang bersifat operasional, manajerial dan politis. Pendekatan sosio-kultural mutlak dilakukan jika pendekatan *merit system* secara operasional telah sesuai dengan kriteria. Namun, khusus di Aceh pendekatan

sosio-kultural berpotensi mendapat calon PNS terbaik yang dipromosikan menjadi pejabat tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar dan pengorbanan pribadi yang tidak penting lainnya.

Contohnya, untuk mempromosikan seorang PNS menjadi Camat, setidaknya ia punya latar belakang pendidikan di bidang pemerintahan. Selain itu, *affirmative action* yang diperlukan diantaranya adalah: mampu bersosialisasi dengan masyarakat secara luwes dan terbuka, mempunyai pengetahuan secara general di bidang agama, memiliki hubungan baik langsung maupun tidak langsung dengan masyarakat pada kecamatan setempat, pernah menjabat sebagai sekretaris kecamatan atau kepala seksi pemerintahan pada beberapa kecamatan, memahami wilayah teritorial kecamatan dan keadaan sosio-kultural masyarakat setempat.

Kesimpulan

Semakin dinamisnya perubahan lingkungan yang didukung oleh unsur-unsur non teknis di luar kedinasan, fungsi manajemen kepegawaian di Aceh harus mampu menyesuaikan diri agar segera mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumberdaya aparatur yang profesional bagi tercapainya tujuan organisasi dengan maksimal dan optimal, serta terlaksananya pelayanan prima bagi masyarakat di Aceh.

Pada intinya, peran pemimpin dan pimpinan organisasi sangat menentukan inovasi dan keberhasilan dalam mempromosikan dan mengangkat PNS pada jabatan struktural yang dimaksud sesuai dengan kriteria

yang ditentukan dan kebutuhan dalam organisasi. Pertimbangan pimpinan melalui metode AHP dengan memadukan *merit system* dan *affirmative action*, kemudian didukung oleh kelancaran pertukaran komunikasi antara atasan dan bawahan diyakini mampu meningkatkan komitmen seluruh anggota organisasi dalam bertugas demi kepentingan bersama, terutama para pegawai yang menerima promosi pada suatu jabatan struktural di organisasinya.

Daftar Pustaka

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetisi*. BPFE: Yogyakarta.
- Harsono. 2011. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Fokus Media: Bandung
- Hardianysah. 2012. *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumberdaya Manusia Sektor Publik dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Gava Media: Yogyakarta.
- Manullang, M. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2011. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumberdaya Manusia*. Gava Media: Yogyakarta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Graha Ilmu: Yogyakarta.

Rujukan dari Web :

- [1] <http://aceh.tribunnews.com/2013/02/07/gubernur-sk-kan-pns-almarhum>. Diakses tanggal 28 Februari 2013.
- [2] <http://aceh.tribunnews.com/2013/01/16/sekda-hindari-calo-mutasi>. Diakses tanggal 28 Februari 2013.
- [3] Pengembangan Pegawai Negeri Sipil di Jajaran Kantor BKPP Aceh oleh Drs. Helmy Ali, MM (Widyaiswara Madya BKPP Aceh), <http://bkpp.acehprov.go.id/simpegbrr/artikel.html>. Diunduh tanggal 28 Februari 2013.
- [4] <http://www.rakyataceh.com/index.php>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [5] Pengaruh Penerapan Promosi dan Demosi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Master Kredit Cabang Medan, <http://www.jurnal.usu.ac.id/index.php/jmim/article/download/653/pdf>. Diunduh tanggal 28 Februari 2013.
- [6] <http://atjehpost.com/read/2013/02/14/39909/375/31/>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [7] <http://m.news.viva.co.id/news/read/388561->. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [8] <http://news.okezone.com/read/2013/02/08/340/759039/>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [9] <http://humas.acehprov.go.id/index.php/berita/34-berita-terbaru/>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [10] <http://aceh.tribunnews.com/2013/02/20/>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.
- [11] Wawancara dilakukan dengan menggunakan telepon pada tanggal 2 dan 3 Maret 2013.
- [12] Tesis Hubungan antara Sikap Atasan terhadap Bawahan dengan Komitmen Bawahan terhadap

Organisasi oleh Laura Deasty (Mahasiswa S2 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia). Diunduh tanggal 9 Maret 2013.


[13] *Tesis Analisis Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Komitemen Keorganisasian dengan Dukungan Organisasi sebagai Variael Antara di Badan PPSDM Kesehatan, Kemeterian Kesehatan RI* oleh Yana Yojana (Mahasiswa S2 Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM Universitas Indonesia). Diunduh tanggal 9 Maret 2013.

[14] *Creating Sense of Mission* oleh Andrew Campbell dan Sally Yeung. Disadur dari bahan kuliah Manajemen SDM.

[15] Wawancara dilakukan dengan menggunakan telepon pada 3 Maret 2013.

[16] <http://www.waspada.co.id/>. Diakses pada tanggal 28 Februari 2013.

[17] Dian Novian, *Sistem Pendukung Mutasi, Enumerasi dan Promosi dengan Metode AHP*. Diunduh tanggal 5 Maret 2013.

A top-down view of a meeting table. In the center is a wooden chessboard with black and white pieces. To the left, a person's hand is pointing at a document on a clipboard. To the right, another person's hand is holding a document. A smartphone is on a charging pad on the left. A laptop is on the right. The background is a white table with various office supplies.

BAB 4

PERSONNEL

MANAGEMENT

BAB 4

PERSONNEL MANAGEMENT



Integrasi dari *Recruitment* dan *Personnel Administration* memungkinkan data pelamar untuk ditransfer menjadi data karyawan. Data karyawan disimpan pada mySAP ERP HCM sebagai infotype. Data dapat ditampilkan, disalin, dikoreksi dan dihapus.

A. Definisi Manajemen Personalia

Apa itu manajemen personalia? Pengertian **Manajemen Personalia** adalah jenis manajemen yang berhubungan dengan perencanaan, pengerahan dan seleksi pegawai, pendidikan, uraian tugas, pelatihan dan pengembangan, serta pemeliharaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu

tercapainya tujuan, baik itu tujuan individu, perusahaan, maupun masyarakat.

Manajemen personalia juga tidak selalu tentang kompetensi karyawan yang kita miliki, tapi juga bagaimana kita bisa menumbuhkan rasa “memiliki” seorang karyawan terhadap perusahaan. Jika suatu organisasi menguasai manajemen ini maka organisasi tersebut akan dapat menjalankan fungsi perusahaan dengan baik, mulai dari perekrutan tenaga kerja, mengadakan training, hingga memotivasi karyawan untuk bekerja maksimal.

B. Manajemen Personalia Menurut Para Ahli

Agar lebih memahami apa itu manajemen personalia, maka kita dapat merujuk pada pendapat beberapa ahli berikut ini:

1. Manulang

Menurut Manulang (2001: 156), manajemen personalia adalah sebuah bidang ilmu yang mempelajari tentang bagaimana cara memberikan suatu fasilitas untuk perkembangan, pekerjaan, dan juga rasa partisipasi pekerjaan di dalam suatu kegiatan atau aktivitas.

2. Malayu S. P. Hasibuan

Menurut Malayu Hasibuan, manajemen personalia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

3. Alex S. Nitisemito

Menurut Nitisemito (1996: 143), pengertian manajemen personalia adalah sebuah ilmu seni dalam melakukan

perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga proses kerja menjadi lebih efektif serta efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan.

4. John Soeprihanto

Menurut John Soeprihanto, pengertian Manajemen Personalia adalah pengawasan terhadap fungsi-fungsi manajemen, pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan, untuk membantu tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

5. Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan

Menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, pengertian Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud agar tujuan perusahaan tercapai.

6. Prof. Edwin B. Flippo

Menurut Flippo (Handoko; 2000), pengertian manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

1.2. Tujuan Manajemen Personalia

Merujuk kembali pada definisi manajemen personalia, tujuan utamanya adalah menyinergikan tujuan

perusahaan dengan seluruh sumber daya yang ada. Seperti yang dijelaskan oleh Manulang (2001:165), dimana ada dua macam tujuan manajemen personalia, yaitu:

1. *Production Minded* (efisiensi dan daya guna)
2. *People Minded* (kerjasama)

Oleh karena itu, tujuan manajemen personalia sangat berhubungan dengan upaya untuk menciptakan kondisi dimana setiap pegawai dapat memberikan sumbangsih yang maksimal kepada atasannya. Alasannya, efisiensi hanya bisa tercapai bila ada kerjasama yang maksimal dari para pegawai.

1.3. Fungsi Manajemen Personalia

Terkait dengan tujuannya maka fungsi manajemen personalia adalah:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan berarti menentukan program personalia yang nantinya bisa membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Tujuan tersebut harus ada campur tangan aktif dari manajer personalia.

2. Fungsi Pengorganisasian

Ketika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh semua anggota, maka manajer personalia harus membentuk organisasi. Hal ini dilakukan dengan merancang susunan dari berbagai hubungan diantara jabatan personalia serta berbagai faktor fisik.

3. Fungsi Pengarahan

Setelah manajer personalia melakukan perencanaan dan pengorganisasian, maka selantunya adalah melakukan

pengarahan terhadap pekerjaan. Fungsi ini berarti mengupayakan agar para pegawai bekerja dengan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan berarti manajer personalia melakukan observasi terhadap kegiatan atau aktivitas karyawan. Di sini manajemen personalia mengamati dan membandingkan antara perencanaan dan pelaksanaan dan mengoreksinya bila terjadi penyimpangan.

Dengan kata lain, pengawasan adalah fungsi yang menyangkut masalah pengaturan berbagai jenis kegiatan sesuai dengan rencana personalia yang sudah disusun sebagai dasar analisis dari tujuan suatu organisasi fundamental.

Nah, jika dilaksanakan di lapangan, para anggota divisi HRM ini nantinya akan memberikan sejumlah pengetahuan, alat yang dibutuhkan, training, pelatihan/coaching, memberikan saran, memposisikan SDM sesuai talenta yang dibutuhkan perusahaan, pelayanan administrasi dan masih banyak lagi. HRM ini nanti juga akan membangun kultur dalam perusahaan dan memastikan tim yang dibentuk bekerja dengan benar. Disamping melakukan hal-hal administratif, HRM ini akan menjadi sebuah mentor bagi karyawan dan juga tim. Mereka akan melakukan pengawasan agar SDM yang ada di dalam perusahaan bekerja dengan baik.

1.4. Tugas Manajemen Personalia

Personalia memiliki tugas dalam hal pengadaan tenaga kerja berkualitas dengan kuantitas yang memadai. Karena

manajemen personalia selalu berhubungan dengan SDM, maka tugas mereka antara lain:

- Melakukan seleksi tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dan memastikan calon karyawan yang direkrut berada di posisi yang tepat
- Merancang anggaran tenaga kerja
- Membuat job description, job specification dan job analysis
- Menentukan dan memberikan sumber daya manusia pada perusahaan
- Mengurus, mendidik, dan mengembangkan sumber daya manusia. Ini meliputi proses pendidikan sumber daya manusia
- Mengurus segala hal tentang pensiun dan pemberhentian
- Mengurus kesejahteraan karyawan.

1.5. Ekspektasi Soal HRM (Human Resources Management)

Dilihat dari pengertian manajemen personalia sendiri, departemen ini sangatlah penting. Bahkan sekarang department ini disejajarkan dengan meja eksekutif dan diharapkan mampu memberikan rekomendasi beberapa solusi mulai dari proses, pendekatan dan solusi bisnis untuk membuat organisasi bisa berjalan sesuai visi dan misi.

Nah, para jajaran HRMini nanti harus bisa menunjukkan nilainya dengan menjaga stabilitas sumber daya manusia dan perusahaan serta keamanan perusahaan dari tuntutan

hukum. Hal ini juga menyangkut berbagai problematika antar karyawan atau tim. Karena itu, HRM akan berperansebagai stakeholders di organisasi baik itu konsumen, eksekutif, pemilik, menejer, kryawan dan pemegang saham.

1.6. Tips untuk Training Internal

Bicara soal training, tugas ini sudah makanan sehari-hari bagi para HRM. Ada banyak cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan potensi di dalam perusahaan.

HRM bisa memberikan tugas yang menantang namun nilainya tetap menguntungkan perusahaan, diantaranya

1. Membuat tantangan di setiap departement dengan membagi anggota menjadi beberapa tim
2. Bisa dengan melakukan coaching melalui manajer
3. Bisa dengan hal-hal yang menyenangkan untuk meningkatkan kekuatan bonding antar karyawan, misalnya memberikan field trips, self-studies atau semacam outbond juga bisa dilakukan sebagai jalan meningkatkan mutu.

Yang terpenting adalah kita melakukan hal-hal ini sesuai dengan kondisi di lapangan. Jadi, sesuaikan dengan tujuan dari manajemen itu sendiri.

(dikutip dari Maxmanroe.com, 2018).

1.7. Kasus Manajemen Personalia

Oleh : Pakar Pos, 2012

Perusahaan Pakar Advertising adalah perusahaan yang bergerak pada bidang periklanan. Perusahaan menargetkan peningkatan pemakaian jasa pembuatan iklan sebesar 25% pada periode yang akan datang. Untuk itu sebagai manager personalia akan melaksanakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Akan mempersiapkan perekrutan karyawan baru dengan menekankan aspek pendidikan dan pengalaman kerja dibidang advertising calon karyawan.

2. Analisis dan desain pekerjaan

Karyawan nantinya akan ditempatkan di bagian divisi pemasaran yang nantinya akan membantu divisi pemasaran mengoptimalkan kepercayaan klien dalam memakai jasa periklanan. Untuk itu seorang calon karyawan harus merupakan lulusan dari fakultas ekonomi suatu universitas. Calon karyawan lebih diutamakan dari manajemen pemasaran dan lebih harus memiliki keterampilan berbahasa inggris yang baik. Apalagi yang sudah memiliki pengalaman dibidang pemasaran akan lebih mendukung.

3. Penarikan tenaga kerja dan Seleksi tenaga kerja

Penarikan dan Seleksi tenaga kerja meliputi:

2) Penerimaan pendahuluan

Dimana setiap pelamar diharuskan berpendidikan minimal S1. Selain itu harus memiliki kemampuan bahasa Inggris baik tulis maupun bicara.

2) Test penerimaan, meliputi:

a. Tes psikologis

Dalam tes ini pelamar diharap dapat tetap berfikir jernih dan dapat membantu penyelesaian dibagian pemasaran guna membantu target perusahaan.

b. Tes kemampuan

Pelamar akan dilihat dengan benar-benar bagaimana kemampuannya dibidang advertising terutama pemasaran. Dalam tes ini pelamar diharuskan mengungkapkan Bagaimana cara atau strategi pemasaran masing-masing pelamar dalam memikat para pengguna jasa periklanan??.

3) Wawancara seleksi

Dalam hal ini pelamar akan menghadapi pertanyaan sebagai berikut:

a. Apa motivasi pelamar menginginkan kerja di Pakar Advertising?

b. Bagaimana wujud pengabdian pelamar jika nantinya di terima di Pakar Advertising?

c. Apa harapan pelamar jika di terima di Pakar Advertising?

4) Pengalaman Referensi

Perusahaan akan memeriksa berkas-berkas pengalaman kerja dan data-data dari perusahaan sebelumnya.

5) Evaluasi medis

Dalam proses ini pelamar akan melalui tahapan tes kesehatan.

6) Wawancara Penyelia

Pimpina perusahaan akan lebih bertanya tentang motivasi si pelamar dalam mengambil keputusan memilih Pakar Advertising disbanding perusahaan-perusahaan periklanan lainnya.

7) Pengambilan keputusan

Pelamar yang berhasil masuk ke perusahaan dilihat dari hasil-seleksi-seleksi yang memenuhi criteria dan kesanggupannya.

4. Orientasi Pelatihan dan Pengembangan

a. Program orientasi

Dalam hal ini karyawan akan dikenalkan pada devisi pemasaran apa dan bagaimana cara kerjanya.

b. Latihan

Karyawan akan dilatih dalam hal pemasaran. Bagaimana cara meningkatkan cara pemasaran, sikap terhadap klien, dan menjaga kepuasan klien pengguna jasa periklanan. Nantinya karyawan akan dilatih di PT. Abadi Sentosa.

c. Pengembangan

Dalam pengembangan ini karyawan akan diberi kesempatan melakukan studi banding pemasaran ke luar negeri dalam rangka mengembangkan kinerja dalam melakukan pemasaran.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian akan dilihat dari segi absensi dan kehadiran disetiap rapat, selain itu akan dilihat dari berapa banyaknya klien yang berhasil di tarik menjadai pelanggan. Dalam pemberian kompensasi kinerja karyawan yang memiliki kinerja dan prospek baik akan berkesempatan di beri promosi sebagai kepala bagian divisi pemasaran dan peningkatan gaji yang berbeda dari karyawan-karyawan lainnya.

6. Pemberian kompensasi

Dalam pemberian kompensasi jika target pada divisi pemasaran tercapai maka di bagian ini semua karyawan akan mendapatkan bonus dengan kenaikan gaji sebesar 10%. Selain itu setiap karyawan di Pakar Advertising akan menerima asuransi jiwa dan juga tunjangan di hari-hari libur besar.

7. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Dalam pemeliharaan tenaga kerja, karyawan dengan prospek baik akan selalu di beri latihan-latihan dan juga megang diperusahaan lain.



BAB 5

TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT



Pada tahap ini, pengembangan karyawan dapat direncanakan dan direalisasikan. Selain itu edukasi dan pelatihan untuk karyawan juga diterapkan pada tahap ini, terintegrasi dengan *Training and Event Management*. Hasil *requirement* pada personnel development berasal dari perbandingan antara *requirement* pada pekerjaan dan kualifikasi karyawan yang ada sekarang. Informasi yang dibutuhkan disimpan dalam profil.

A. Pengertian Pelatihan Dan Pengembangan

Banyak pengertian pelatihan dan pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapatlah diambil kesimpulan Pelatihan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan pengembangan adalah meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi karyawan tingkat menengah dan atas.

5.2. Manfaat Pelatihan

Manfaat adanya pelatihan agar kualitas pengetahuan, bakat, keterampilan karyawan meningkat, yang pada akhirnya karyawan tersebut kinerjanya lebih meningkat, dapat berkembang lebih cepat, mudah menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi, melaksanakan tugas dengan baik, potensi diri berkembang, etos kerja dan produktivitas meningkat.

A. Jenis Dan Tujuan Pelatihan

Jenis dan tujuan pelatihan ada beberapa macam, diantaranya sebagai berikut :

1. **Supervisory training**: pelatihan yang tujuannya membantu perusahaan membimbing karyawannya, dengan cara peserta pelatihan sebagai instruktur untuk melatih karyawan.
2. **Administrative training**: pelatihan yang bertujuan memberikan pengetahuan tentang mempraktikkan teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor
3. **Office method training**: pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang cara-cara melakukan pekerjaan rutin, khususnya bidang kesekretariatan.

4. Refreshing training : pelatihan yang bertujuan melatih karyawan tentang pekerjaan yang sudah dimiliki oleh karyawan sebelumnya

B. Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan dilakukannya pelatihan antara lain :

1. Agar pengetahuan dan ketrampilan karyawan semakin meningkat
2. Agar keahlian karyawan berkembang sehingga karyawan tersebut dapat bekerja secara efisien dan efektif
3. Agar sikap karyawan berubah dan terbentuk menjadi semakin baik.
4. Agar semangat, kesenangan, dan kemauan kerja karyawan semakin meningkat
5. Agar pengawasan terhadap karyawan semakin mudah dilakukan

C. Prinsip-Prinsip Pelatihan

1. Prinsip perbedaan individu : pelatihan yang dilakukan mampu mengarahkan kemampuan, tingkat pendidikan, minat serta pengalaman setiap individu kepada peningkatan produktivitas
2. Prinsip pengembangan karyawan : pelatihan yang dilakukan mampu mengembangkan kualitas dan kemampuan karyawan

D. Komponen Pelatihan Dan Pengembangan

1. Sasaran dan tujuan pelatihan disesuaikan dengan sasaran dan tujuan perusahaan

2. Materi pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan kemampuan peserta pelatihan
3. Metode pelatihan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan
4. Para pelatih (trainers) memiliki kualifikasi yang memenuhi syarat

E. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pelatihan Dan Pengembangan

Prinsip-prinsip pelatihan dan pengembangan yang dirumuskan Mc. Gehee sebagai berikut:

- 1) Materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan secara sistematis dan bertahap
- 2) Tahapan-tahapan pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Trainers/ pelatih pelatihan dan pengembangan mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran
- 4) Adanya penguat untuk membangkitkan respon positif dari pesertapelatihan dan pengembangan
- 5) Menggunakan konsep shaping (pembentukan) perilaku bagi peserta pelatihan dan pengembangan

F. Tahapan-Tahapan Penyusunan Pelatihan Dan Pengembangan

- 1) Menetapkan sasaran dan tujuan pelatihan dan pengembangan

- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- 3) Menetapkan metode pelatihan dan pengembangan
- 4) Menetapkan kriteria keberhasilan pelatihan dan pengembangan beserta alat ukurnya
- 5) Melakukan percobaan (try out) pelatihan dan pengembangan dan melakukan revisi pelatihan dan pengembangan
- 6) Mengevaluasi hasil pelatihan dan pengembangan

G. Faktor-Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam Pelatihan Dan Pengembangan

- 1) Perbedaan masing-masing karyawan
- 2) Hubungan dengan analisis jabatan
- 3) Motivasi
- 4) Partisipasi aktif
- 5) Seleksi peserta pelatihan
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan

H. Kebutuhan Pelatihan Dan Pengembangan

Perusahaan perlu melibatkan karyawannya pada aktivitas pelatihan, karena manfaat pelatihan karyawan membawa kemajuan bagi karyawan.

5.3. Kasus Training dan Personal Development

Salah satu contoh kasus pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di sebuah bank swasta BCA

Oleh : Anggraeni Cindy (2014)

Sepanjang tahun 2005, BCA memfokuskan dirinya pada program pengembangan sumber daya manusia

(SDM) untuk membangun kompetensi individu dan organisasi, guna menunjang Bank dalam mengembangkan kemampuan yang lebih baik dalam bisnis kredit dan perbankan transaksional. Kegiatan tersebut mencakup program pelatihan, pengembangan karir, serta revitalisasi organisasi. Seiring ekspansi yang sangat cepat di bisnis penyaluran kredit, mencakup segmen perbankan konsumen, komersial dan UKM, serta korporasi, BCA secara aktif merekrut kader-kader berbakat untuk posisi pemasaran kredit, analisa kredit dan pengelolaan risiko. Saat ini, karyawan yang bekerja di bidang pengelolaan risiko dan pemasaran kredit masing-masing berjumlah 341 dan 1.082 orang. Secara keseluruhan, sampai dengan akhir tahun 2005, BCA (tidak termasuk anak perusahaan) mempekerjakan 20.748 orang di seluruh unit operasinya.

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang cepat, BCA melalui Divisi Pelatihan dan Pengembangan telah melaksanakan lebih dari 101.000 hari pelatihan bagi para karyawan BCA. Pelatihan yang dilakukan di tahun 2005 mencapai 4,87 hari pelatihan untuk setiap karyawan. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari rata-rata sebelumnya yaitu 4,11 hari pelatihan per karyawan pada tahun 2004. Secara umum, program pelatihan diklasifikasikan dalam dua jenis program yaitu: Program Pelatihan Inti dan Program Pelatihan Profesional. Program Pelatihan Inti merupakan program pembelajaran berkesinambungan yang disusun untuk mengembangkan kompetensi di bidang Analisa Kredit, Pengelolaan Risiko, Pemasaran dan Manajemen Umum. Sebagai bagian dari program pengembangan karir, karyawan Bank

diharuskan mengikuti Program Pelatihan Inti sesuai tingkat tanggung jawabnya. Sedangkan Program Pelatihan Profesional menyediakan program pelatihan dan sertifikasi bagi fungsi-fungsi tertentu, seperti Teller dan Account Officer, serta topik pelatihan tertentu seperti Service Excellence, Teamwork, dan Teknologi Informasi. Pada tahun 2005, BCA meluncurkan program sertifikasi baru bagi Account Officer, sedangkan program sertifikasi untuk Teller telah dimulai sejak tahun 2003. Melalui program sertifikasi ini, BCA secara konsisten terus menyediakan kualitas layanan yang terbaik bagi para nasabah

Pentingnya Analisis Kebutuhan Pelatihan

- 1) Pelatihan menjadi solusi yang kurang tepat dalam mengatasi masalah kinerja karyawan (padahal solusi yang seharusnya dilakukan adalah dengan memberi motivasi karyawan, desain pekerjaan yang benar, komunikasi yang lebih baik tentang kinerja yang diharapkan perusahaan).
- 2) Program pelatihan bisa jadi memiliki materi, tujuan dan metode yang keliru.
- 3) Peserta pelatihan bisa jadi diikutsertakan mengikuti program pelatihan padahal mereka tidak memiliki keterampilan dasar, ketrampilan yang disyaratkan atau rasa percaya diri mengikuti pelatihan tersebut.
- 4) Pelatihan tidak menyampaikan pembelajaran yang diharapkan, perubahan perilaku atau hasil keuangan yang diharapkan perusahaan.

- 5) Pemborosan dana untuk program pelatihan yang kurang diperlukan karena tidak berhubungan dengan strategi bisnis perusahaan.

Analisis Organisasi

Bank BCA mengidentifikasi apakah pelatihan akan mendukung tujuan stratejik pelayanan pada bank BCA apakah manajer-atasan-karyawan mendukung kegiatan pelatihan, dan apakah sumber-sumber pelatihan itu tersedia. Maka dari itu bank BCA memperhitungkan sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan, yaitu : Perubahan staf, perubahan tehnologi, perubahan pekerjaan, perubahan peraturan hukum, perkembangan ekonomi, pola baru pekerjaan, tekanan pasar, kebijakan sosial, aspirasi pegawai, variasi kinerja, dan kesamaan dalam kesempatan

Analisis Pribadi (Individual Analysis)

Setelah dilakukan analisis organisasi maupun analisis tugas, selanjutnya ditinjau kembali sejauh mana pelatihan itu berdampak terhadap kayyawannya. Bank BCA melakukan survei dan wawancara terhadap karyawan yang telah mengikuti program pelatihan. Bank BCA melakukan pelatihan agar dapat melihat kinerja saat ini ataupun kinerja yang diharapkan kedepannya. Maka dari itu Bank BCA melakukan analisis pribadi juga untuk menentukan kesiapan karyawan mengikuti pelatihan yang meliputi: (1) Karakteristik pribadi (kemampuan, sikap, kepercayaan dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari materi program dan menerapkannya dalam

pekerjaan, dan (2) Lingkungan kerja yang akan memudahkan pembelajaran dan tidak menghalangi kinerja karyawan.

Analisis Tugas (Task Analysis)

Analisis tugas merupakan cara yang tepat untuk menentukan kebutuhan pelatihan yang belum mengenal pekerjaannya. Terutama dalam kaitannya dengan karyawan pada bank BCA yang dibutuhkan yaitu eselon bawah. Eselon bawah adalah merupakan hal yang umum untuk mengangkat personalia yang tidak berpengalaman dan kemudian melatihnya, memberikan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas. Oleh karena itu, biasanya bank BCA melakukan pelatihan didasarkan atas analisis tugas - yaitu suatu studi pekerjaan yang terperinci untuk menentukan jenis keterampilan khusus yang diperlukan.

Pada tingkat grup / pekerjaan, kebutuhan dapat ditentukan oleh analisis pekerjaan (tugas) dan menganalisis kinerja dan produktivitas. Analisis tugas ini akan menentukan pertanggungjawaban dan tugas-tugas dari berbagai pekerjaan tersebut. Tujuan dilakukannya manajemen dan pelatihan kinerja pada bank BCA menentukan kriteria dan standar kinerja dan mengidentifikasi tingkat pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk memenuhi standar yang sudah ditentukan bank BCA

Memastikan Kesiapan Karyawan terhadap Pelatihan pada Bank BCA

Memastikan kesiapan karyawan dapat dilihat dari sudah selesai atau belumkah pelatihan yang sudah dirancang untuk dapat diterapkan berdasarkan komponen tersebut

1. Karakteristik karyawan

a) pribadi

Setelah dilakukannya pelatihan ternyata karyawan bank BCA banyak mendapatkan pengetahuan dan kemampuan, serta motivasi yang telah diperoleh dari pelatihan tersebut. Kemudian mereka menerapkan perubahan baru terhadap program yang sudah mereka rencanakan.

b) lingkungan

Setelah dilakukan pelatihan, karyawan bank BCA dapat menyesuaikan diri dengan para karyawan lain serta lingkungan kerja. Selain itu juga dapat menyesuaikan dengan karyawan bank BCA yang terlebih dahulu melakukan pelatihan, dan para atasan mendukung dan menerima serta memotivasi karyawan baik yang baru di latih maupun yang sudah dilatih untuk bekerja sama untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c) keyakinan diri

karyawan bank BCA harus memiliki keyakinan diri serta kepercayaan diri untuk dapat meningkatkan kemampuan diri mereka. Dan mereka tidak pantang menyerah dalam melakukan pekerjaannya.

d) memahami berbagai akibat dari pelatihan

dengan dilakukannya pelatihan dan pengembangan yang dilakukan para karyawan bank BCA tersebut , karyawan

bank BCA menjadi lebih terampil dan kreatif serta berinovasi dalam menciptakan pelayanan yang baik serta dapat meningkatkan prestasi perusahaan bank BCA.

Menciptakan Lingkungan Pembelajaran pada bank BCA Tujuan Yang Diharapkan

- 1) Menambah pengetahuan dan meningkatkan kinerja para karyawan bank BCA
- 2) Dapat mengatasi tuntutan nasabah dan masalah yang dihadapi bank BCA
- 3) Dapat memberikan point plus bagi karyawan dan dapat meraih prestasi yang bagus bagi bank BCA

Lingkungan Pembelajaran

1. Latar belakang sosial

Latar belakang sosial yang dimaksudkan disini adalah faktor lingkungan, baik lingkungan keluarga. Dimana pada proses pembentukan suatu karakter manusia pertama kali terbentuk dalam keluarga dan keluarga memiliki posisi paling penting dalam proses terjadinya pendewasaan. Selain keluarga, Lingkungan Sekitarpun memiliki peranan yang sangat penting dalam pembentukan karakter dan pendewasaan manusianya. Dan pada realitanya banyak karakter terbentuk dari faktor ini.

2. Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor terjadinya suatu proses pendewasaan dan pembentukan karakter manusia seutuhnya. Karena dalam pendidikan dikenal

istilah belajar dan pembelajaran sehingga manusia menjadi lebih tau dari sebelumnya. Dimana pendidikan itu sendiri merupakan akumulasi dari pembelajaran yang dilakukan didalamnya.

3. Belajar dan pembelajaran

Yang dikatakan dengan belajar adalah proses pendewasaan manusia atau dengan bahasa lain adalah suatu proses perubahan tingkah laku yang kearah positif atau lebih baik. Jika perubahan yang terjadi tidak baik atau arahnya negatif maka tidak dapat dikatakan belajar. Dari proses inilah terjadi suatu transformasi sejumlah ilmu pengetahuan atau informasi dari pendidik kepada si pembelajar.

4. Pengalaman

Dari faktor - faktor yang telah disebutkan diatas maka akan tercipta suatu pengalaman dalam diri setiap individu yang dapat mempengaruhi cara individu tersebut dalam menyelesaikan masalah.

Dukungan dari Teknologi

BCA dapat berbangga hati atas pemakaian teknologi yang strategis, dan penggunaan teknologi yang canggih secara tepat telah menjadi unsur penting dalam kekuatan kompetitif kami. Berkat adopsi teknologi yang sangat selektif, kami telah diakui baik di tingkat nasional maupun internasional sebagai pemimpin dalam aplikasi teknologi. Keputusan kami dalam melakukan pemilihan teknologi selalu didasarkan pada visi kami sebagai bank transaksional terkemuka. Itulah sebabnya fokus kami

adalah pada upaya memaksimalkan efisiensi operasional dan menyempurnakan pelayanan kami pada nasabah.

Bank BCA juga menggunakan teknologi untuk mendukung treasury, pengelolaan risiko dan pengembangan saluran penghantaran yang terus-menerus kami lakukan.

Praktik

Smart Solution BCA Sebagai Konsep Pelayanan Prima Pada Nasabah

Smart solution merupakan istilah yang ada dalam konsep pelayanan prima PT. Bank Central Asia. Tbk atau BCA kepada para nasabahnya yang merupakan bagian terpenting dalam roda perusahaan. Nasabah BCA memiliki posisi penting, dalam hal ini nasabah merupakan bagian dari kepemilikan saham BCA secara tidak langsung, karena tanpa adanya nasabah maka BCA tidak dapat melakukan aktivitas perbankan dengan sempurna. Sehingga kepercayaan nasabah sekaligus pemegang saham personal inilah yang sangat dijaga oleh perusahaan (BCA).

Memastikan Pergantian Pelatihan

Fokus utama dari strategi manajemen diri bank BCA adalah :

- 1) Memfokuskan diri pada transaksi pembayaran dan penyelesaian melalui investasi di jaringan yang kokoh sekaligus meningkatkan basis dana pihak ketiga BCA.

- 2) Meningkatkan aktiva produktif melalui penyaluran kredit yang menguntungkan disertai pengelolaan resiko yang efektif.
- 3) Menerapkan tata kelola dan prinsip kehati-hatian di setiap aspek bisnis.

Meskipun tampaknya sangat sederhana, strategi ini ternyata sangat efektif di masa-masa di mana industri perbankan harus beradaptasi dengan perubahan – perubahan struktural yang mengikuti siklusnya. Strategi manajemen diri ini tetap relevan ketika bank dituntut menyesuaikan diri pada berbagai perubahan regulasi.

Dukungan dari rekan kerja maupun Manajer bank BCA

Manajer bank BCA sangat mendukung program pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawannya. Guna, agar karyawan bank BCA dapat beradaptasi dengan perubahan ataupun tuntutan yang dialami karyawan ketika sedang berhadapan dengan nasabahnya. Dan begitu pula dengan dukungan dari rekan sekerja. Rekan sekerja pada bank BCA memberikan motivasi agar karyawan yang sedang mengikuti program pelatihan tersebut dapat menjalankan ataupun mengimplementasikan materi yang mereka dapatkan selama program pelatihan tersebut dengan baik.

Metode Pelatihan dan Pengembangan Bank BCA

Metode pelatihan yang digunakan Bank BCA lebih banyak menerapkan metode-metode yang melibatkan aktivitas peserta, seperti metode studi kasus, role playing, bussiness games, dan latihan laboraturium. Sehingga

diharapkan pemahaman peserta terhadap materi pelatihan menjadi lebih baik.

-In Class Training (Pelatihan dalam kelas)

Peserta mendapat pembekalan mengenai perbankan dalam kelas dipandu oleh instruktur-instruktur yang berpengalaman dibidang perbankan.

-Observasi Peserta

Melakukan observasi tentang flow operasional dan kredit serta marketing di cabang cabang BCA serta disentral operasi dalam negeri dan internasional di kantor pusat.

-Mentoring

Agar peserta dapat lebih memahami tentang perbankan dan budaya kerja maka mereka diberikan mentor mentor berkualitas yang akan membantu peserta

-Review(Ujian-ujian)

Secara berkala, ujian atau review secara tertulis maupun lisan atau persentase diadakan untuk mengetahui pengalaman peserta tentang perbankan

-On The Job Training (Magang)

Agar peserta lebih memahami pekerjaan diperbankan mereka juga di berikan kesempatan untuk melakukan On The Job Training (Magang) di unit kerja yang berhubungan dengan penempatannya nanti, agar mereka dapat siap bekerja pada saat penempatan. On The Job Training meliputi:

- 1) Pelatihan instruksi kerja
- 2) Rotasi Jabatan
- 3) Magang dan Coaching

Evaluasi

Dari kegiatan pelatihan dan pengembangan yang di adakan oleh BCA akan dilakukan evaluasi. Evaluasi pada umumnya masih bersifat evaluasi dari peserta pelatihan, dengan cara mengisi kuestioner diakhir pelatihan, apakah pelatihan tersebut sesuai dengan bidang kerjanya, apakah penyajiannya baik, apakah isi materi sesuai dengan yang diharapkan, akomodasi baik dan sebagainya. Evaluasi sangat penting dilakukan untuk memberikan feedback baik untuk peserta, perusahaan maupun sang trainer itu sendiri.

Evaluasi yang dilakukan bank BCA terhadap hasilnya yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta program pelatihan tersebut. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan pengetahuan, sikap para peserta pelatihan. Evaluasi ini dapat secara formal dalam arti dengan bank BCA mengedarkan kuesioner yang harus diisi oleh para peserta pelatihan. Tetapi juga dapat dilakukan secara informal, yakni melalui diskusi antara peserta dengan penyelenggara pelatihan.

Dengan menciptakan karyawan yang memiliki kemampuan dan kompetensi yang unggul, dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para nasabah bank BCA, sehingga menjadi point plus bagi bank BCA. Ternyata dari pelatihan dan pengembangan yang diadakan bank BCA sangat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan menciptakan prestasi para karyawan bank BCA.

Analisis biaya manfaat bank BCA


Dalam beberapa tahun terakhir pasca krisis ekonomi, strategi bisnis BCA terfokus kepada pengembangan bidang perkreditan, karena selama ini BCA tidak banyak menyalurkan kredit seperti dilakukan bank lain. Saat masih dimiliki Salim Group, BCA banyak menjalankan usaha menghimpun dana masyarakat sebanyak-banyaknya dan menjadi transactional bank. Sumber utama BCA adalah pendapatan berbasis fee (fee based income), dan setelah krisis ditambah dengan bunga obligasi rekap.

Kondisi ini menyebabkan Loan to Deposit Ratio (LDR) BCA sangat rendah, dan belakangan berdampak pula pada profitabilitas. Laba bersih BCA dengan aset yang jauh lebih besar kalah dibandingkan dengan Bank Danamon. BCA menyadari hal ini, dan berupaya mengembangkan bidang perkreditan tersebut secara sungguh-sungguh dalam beberapa tahun terakhir. Tahun 1999, total kredit BCA baru sekitar Rp 3 triliun, sedangkan dana pihak ketiganya Rp 40 triliun lebih. Per Desember 2004, outstanding kredit BCA sudah mencapai Rp. 40,6 triliun dengan total dana pihak ketiga Rp 130 triliun lebih. LDR-nya baru 31%, masih jauh dari ketentuan ideal 70%-75%. "Tetapi, itu sudah merupakan sebuah loncatan yang luar biasa cepat," kata Michael. Maka, program training untuk meningkatkan kompetensi perkreditan masih akan terus dijalankan BCA dalam beberapa tahun ke depan, kendati kompetensi lainnya juga tidak dilupakan. Sebagai contoh, tak kurang dari 26 materi training tersedia dalam Program Reguler selama

2005 di bidang kredit dan pemasaran. Mulai dari dasar-dasar kredit hingga manajemen risiko kredit dan pencegahan/ penyelesaian kredit bermasalah. Total 12.528 student days. Selain bidang kredit & pemasaran, training juga diselenggarakan di bidang operasional (5.671 student days) dan manajemen/pengembangan diri (7.029 student days).

Berbeda dengan Program Reguler, dalam kategori berikutnya (Program Divisi) fokus training malah lebih banyak dalam aspek operasional (22.256 student days) dibandingkan aspek kredit dan pemasaran (5.904 student days), manajemen/pengembangan diri (1.459 student days), dan servis (1.683 student days).

Training berbasis kompetensi mencakup hard/technical competencies dan soft competencies. Soft competencies juga sangat tergantung dari nilai dan budaya perusahaan. Kebanyakan perusahaan perbankan mengutamakan nilai-nilai kejujuran atau integritas terutama di bank BCA.



BAB 6
EVENT MANAGEMENT

BAB 6

EVENT MANAGEMENT



Event Management merupakan komponen yang terintegrasi dan mendukung perencanaan, eksekusi dan mengatur pelatihan karyawan.

A. Pengertian

Event Management adalah layanan penyelenggaraan acara yang dapat dikemas dalam berbagai topik, bentuk dan untuk berbagai tujuan. Umumnya, *Event Management* hadir dalam beragam topik. Topik-topik dalam program ini sangat bervariasi, mulai dari *practical business, professional skills* (seperti presentasi, *public speaking*, negosiasi), perencanaan keuangan, motivasi, hingga *parenting*, kesehatan, olahraga, dan berbagai topik ringan lainnya.

Layanan *Event Management* bisa berbentuk seminar, *gathering*, dan *talk show* yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan terselenggaranya *event* tersebut. Selain terselenggaranya acara tersebut, *Event Management* juga memungkinkan setiap orang yang hadir untuk bertemu

dengan penulis buku, mendapatkan buku penulis ataupun bertemu dengan praktisi lain untuk mendapatkan inspirasi. Singkatnya, *event* akan dapat berjalan lebih menarik namun tetap berisikan *content* yang bermanfaat.

Event management juga dapat didefinisikan sebagai mengorganisir sebuah event yang dikelola secara professional, sistematis, efisien dan efektif yang kegiatannya meliputi dari konsep (perencanaan) sampai dengan pelaksanaan hingga pengawasan.

Dalam Event Management, semua orang harus bekerja keras dengan visi yang sama untuk menghasilkan event yang sesuai dengan harapan. Sangatlah diperlukan kekompakan pada setiap orang yang terlibat dalam tim. Dengan kata lain, Event organizer berarti tidak hanya satu orang yang merasa dirinya paling hebat dalam menjalankan tugas tapi semuanya saling bergantung satu sama lain.

Untuk pertama kali memasarkan Pengertian Event Management yang pertama kali diadakan, memerlukan kepercayaan dan keyakinan bahwa event tersebut dapat berjalan dengan sukses. Orang yang ditugasi memasarkan berani menjamin bahwa keikutsertaan atau partisipasi mereka sebagai sponsor maupun peserta di dalam event itu akan berdampak positif atau mendatangkan keuntungan.

Cara yang biasa dilakukan ialah dengan mengajak kerjasama asosiasi, organisasi kemasyarakatan atau perusahaan besar yang tengah berpromosi. Umumnya dalam pelaksanaan Pengertian Event

Managementseringkali ada hal-hal yang di luar rencana terjadi dan cara mengatasinya seorang Koordinator event harus bersikap tegas namun bijaksana, perlu diingat event adalah sebuah kegiatan jasa dan tugasnya harus memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada semua yang terlibat di dalam event tersebut termasuk di dalamnya semua anggota panitia. Bila dalam pelaksanaan sebuah event, tim harus kompak dan masing-masing bahu membahu untuk mensukseskan event namun tetap terkoordinasi.

B. Beberapa Hasil Penelitian Internasional Mengenai Event Management

The Critical Success Factors of Event Management : A Focus On Meetings, Incentives, Conventions & Exhibitions (Mice) In Malaysia

Oleh : Ftrdaus Bin Ismail (2014)

Malaysia Convention & Exhibition Bureau (MyCEB) reported MICE or Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions industry estimated to have economic impact of RM17.6 billion to the country as well as providing a total of 8,036 job opportunities for Malaysians. Currently, Malaysia has become one of the preferred destinations for MICE events. Consequently there is a significant need for managing and organizing MICE events so that they run smoothly and achieve the goals set. Thus, it is crucial to identify the Critical Success Factors (CSF) in organizing a MICE event. The study is primarily aimed at determining

the Critical Success Factors in MICE event management. The study was conducted using qualitative approach and supported with quantitative approach. Through this approach, the Delphi technique has been adopted and a total of two (2) rounds of data collection was performed. Semi-structured interview technique was used in this study to get feedback from 15 MICE event managers. The study had identified six (6) CSF for a successful MICE event management, these factors are: clear objectives, location of venue, financial resources, code of conduct, marketing & promotion and event sponsorship. This study is expected to help the parties involved in event management to focus and pay attention to the six (6) critical success factors mentioned above for a successful MICE event management.

Special event management and event marketing: A case study of TKBL all star 2011 in Turkey

Oleh : Huseyin Kose from Anadolu University, Mehpare Tokay Argan from Bilecik University, Metin Argan from Anadolu University

The aim of the study is to show the dimensions applied while managing and marketing a successful special sport event and is going to make several contributions for the sport event managers and sport marketing managers about how to use event management dimensions effectively and shape strategies based on this perspective. Case study was employed to analyze a sport event based on event management and event marketing perspectives.

Data in the study was collected from primary as well as secondary data sources (observations, internet resources, press and visual media). The main data collection techniques employed was personal semi-structured interviewing and observations. The researchers carried out five group interviews, with key informants in the special sport event. This paper focuses on the dimensions of event management named ticketing, transportation, human resources (volunteers and trained staff), budgeting, marketing and PR and risk management.

The Influence of Event Performance Quality on Attendees' Satisfaction

Oleh : Nurakmal Ramli, Nor Farhana Ahmad Januri, Wan Soraya Wan Abdul Ghani, 2018

This paper attempts to study relationship between quality of event performance and attendees' satisfaction. A total of 250 attendees served as a sample of this study using the convenience sampling method. Pearson correlation was used to analyze the simple relationships between the dimensions of event performance and satisfaction. The results show that there is a significant relationship between event performance and attendees satisfaction. Regression analysis was used to identify which dimension influence the satisfaction. Based on the findings, it was found that all three dimensions of event performance significantly influence the satisfaction. This finding therefore will help event organizers in improving the quality and performance in event industry. **Keywords:**

Event Performance, Event Design, Event Quality, Attendees' Satisfaction

Perencanaan Event Management Festival Kesenian Yogyakarta sebagai Media Komunikasi Identitas Yogyakarta

Oleh : Johan Saputro, 2014

This research was motivated by the presence of negative views about planning events that occur in the event management of Yogyakarta Arts Festival (FKY). Yogyakarta Art Festival (FKY) is an arts and cultural events regularly held every year in Yogyakarta and has the intent and purpose as a medium of communication of identity and image of Yogyakarta.

This study discusses the implementation of event management planning Yogyakarta Arts Festival (FKY). The purpose of this study was to describe the implementation of event management planning Yogyakarta Arts Festival (FKY) as a Media Communication Identity of Yogyakarta. The method used descriptive qualitative. Planning event management organization of Yogyakarta Arts Festival (FKY) discussed with event management planning model Goldbatt.

The study found that the implementation of event management planning Yogyakarta Art Festival (FKY) through the planning stages ranging from research, design, planning, coordination, and evaluation. But, there are weaknesses in the implementation of event management planning Yogyakarta Arts Festival (FKY) the

absence of strategic planning platform and also planning preparation period is very short.

Pengaruh Event Service Quality, Event Cost Dan Event Convenience Terhadap Event Venue Satisfaction Di Jakarta Convention Centre

Oleh : Arif Zulkarnain, 2014

The purpose of this research was to show how value equity and its subdimentiosn of service quality, cost, and convenience drive customer satisfaction among visitors who are attending events attending events at Jakarta Convention Centre.

The design of this research applies a survey to interview the customers for testing the hypothesis. Meanwhile the required data consist of four variables are event service quality, event cost and event convenience as dependent variable and event venue satisfaction as independent variable. The aggregate numbers of customer being respondent of the study are 117 customer.

Data analysis used in this research was consists of Structural Equation Modelling by AMOS 6.0 as software. The result of this research concludes that perceived service from the visitor of Jakarta Convention Centre should be considered by the management because in fact most of respondents show the low level of satisfaction from point service quality to understand the expected service to achieve event satisfaction.



BAB 7

TIME MANAGEMENT

MANAGEMENT

BAB 7

TIME MANAGEMENT



Komponen Time Management mendukung anda pada proses yang berhubungan dengan perencanaan, pencatatan dan valuasi kehadiran karyawan dan waktu absen.

A. Apa yang dimaksud dengan Manajemen Waktu ?

Oleh : Dickson, 2015

Time Management atau Manajemen Waktu pada dasarnya adalah kemampuan kita dalam merencanakan, mengorganisasikan dan mengatur waktu yang akan dihabiskan untuk melakukan kegiatan tertentu secara efektif demi untuk mencapai Tujuan kita.

Dalam Manajemen waktu, diperlukan tekad kita dalam mengikuti semua perencanaan dan tidak boleh menyalahgunakan waktu meskipun waktu yang singkat. Kegagalan yang sering terjadi dalam manajemen waktu

adalah kebiasaan-kebiasaan buruk seperti suka menunda-nunda pekerjaan dan kurangnya kontrol diri. Beberapa kegiatan penting yang berkaitan dengan Manajemen Waktu diantaranya seperti perencanaan untuk masa depan, menetapkan tujuan yang akan dicapai, memprioritaskan tugas-tugas dan juga memantau waktu-waktu yang telah dialokasikan sehingga dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan tempo waktu yang ditentukan.

Sistem Manajemen Waktu atau Time Management merupakan kombinasi dari berbagai perancangan proses, alat, metode maupun teknik. Dalam menyelesaikan Proyek tertentu, Manajemen waktu merupakan suatu keharusan karena Manajemen Waktu ini menentukan kapan suatu proyek akan dimulai dan kapan pula proyek tersebut harus diselesaikan. Dalam perihal penyelesaian Proyek, kita dapat menggunakan Gantt Chart dalam perencanaan dan pemantauan proyek yang akan dimulai atau yang sedang berjalan.

Pada awalnya Manajemen Waktu hanya diterapkan pada pekerjaan atau usaha dalam menyelesaikan Proyek-proyek yang berkaitan dengan bisnis. Namun saat ini, Manajemen waktu telah diperluas cakupannya hingga pada kehidupan pribadi kita sendiri.

Dalam kehidupan pribadi, Manajemen Waktu tentunya bukan semua waktu kita semata-mata dialokasikan untuk bekerja dan pencapaian tujuan. Tetapi juga ada waktu yang direncanakan untuk beristirahat, berkencan dengan keluarga, berkumpul dengan sahabat serta waktu-waktu untuk rekreasi atau refreshing.

Jika kita dapat mengelola waktu dengan baik, maka kita akan mendapatkan beberapa keuntungan sebagai berikut ini :

- Mencapai Produktivitas dan Efisiensi yang lebih besar
- Memiliki reputasi profesional yang lebih baik
- Tekanan atau Stress akan berkurang
- Meningkatkan peluang dalam mencapai kesuksesan
- Memiliki keseimbangan dalam kehidupan
- Kesempatan karir yang lebih baik

Tetapi sebaliknya, Manajemen Waktu yang buruk akan mengakibatkan konsekuensi sebagai berikut :

- Melewati batas waktu yang ditentukan (deadlines)
- Work flow atau alur kerja yang kurang efisien
- Kualitas kerja yang buruk
- Memiliki Reputasi profesional yang negatif
- Meningkatkan Stress atau tekanan kerja maupun kehidupan sehari-hari
- Ketidakseimbangan kehidupan akan terjadi
- Kesempatan karir yang stagnan atau mungkin akan menurun

B. Kasus Manajemen Waktu

MENYUSUN MANAJEMEN WAKTU (TIME-MANAGEMENT)

Oleh : Arena Putri, 2016

1. APA ITU MANAJEMEN WAKTU?

Manajemen waktu adalah cara yang dapat anda lakukan untuk menyeimbangkan

waktu anda untuk kegiatan belajar atau bekerja, bersenang-senang atau bersantai, dan beristirahat secara efektif. Tanpa disadari, setiap saat anda sesungguhnya telah membuat beberapa putusan terkait manajemen waktu. Misal, anda memutuskan kapan akan ke kampus, belajar di rumah, berolah raga, beribadah, mengunjungi perpustakaan, bersantai, berdiskusi dengan teman, berbelanja, dstnya. Semua putusan ini berperan penting di dalam penyusunan strategi manajemen waktu anda.

Jika anda dapat menyeimbangkan waktu, maka diharapkan hasilnya adalah konsentrasi anda akan meningkat, organisasi waktu anda akan lebih baik, produktifitas akan meningkat, dan terpenting tingkat stress anda akan berkurang. Dengan menata waktu anda secara lebih baik maka anda akan menemukan keseimbangan antara kapan harus belajar, bekerja, bersantai, dan beristirahat yang akhirnya akan membuat hidup anda sedikit lebih muda dan bahagia.

Ketika anda merasakan bahwa kerap kali anda terlambat ke kampus, lupa ada kelas yang harus anda hadiri, lupa sama sekali bahwa ada pertemuan tertentu yang harus anda ikuti, membuang-buang waktu tanpa hasil yang jelas, mengerjakan tugas secara

terburu-buru karena terpepet oleh dead-line, atau sehari menjelang ujian anda merasa panik karena merasa belum selesai membaca bahan pelajaran, atau tiba-tiba merasa waktu untuk bersantai hilang sehingga menjadi tertekan atau stress, maka itu gejala bahwa anda membutuhkan manajemen waktu yang baik.

2. ALASAN MENGAPA MANAJEMEN WAKTU MENJADI PENTING

Mengatur waktu secara rapi dan efektif bukanlah pekerjaan yang mudah apalagi berupaya untuk mentaatinya secara konsisten dan persisten. Sebagai anak muda dan mahasiswa anda pasti akan memiliki sekian banyak kegiatan dan tantangan baru, peran dan sekaligus tanggung jawab serta prioritas lain yang harus anda lakukan. Semua kegiatan dan tuntutan itu akan selalu bersaing merebut waktu dan perhatian anda. Masa adaptasi dari masa remaja yang sebelumnya menjalani pendidikan menengah ke masa dewasa muda yang mulai merintis pendidikan tinggi di perguruan tinggi membuat dan menuntut terjadinya perubahan besar di dalam menata manajemen waktu anda. Perubahan besar itu antara lain karena beberapa hal berikut ini:

1. Meningkatnya peran dan tanggung jawab untuk belajar mandiri;
2. Banyaknya aktivitas baru yang harus diikuti, misal olah raga baru, asosiasi mahasiswa dan/atau kelompok belajar baru, kegiatan kemahasiswaan di dalam atau di luar kampus;
3. Teman-teman dan pengalaman baru;
4. Tuntutan untuk lebih banyak mengambil putusan mandiri tanpa campur tangan dari orang tua atau keluarga;
5. Tempat tinggal dan lingkungan baru;
6. Kebutuhan yang lebih besar untuk misalnya melakukan hal-hal rutin sehari-hari secara mandiri, misal berbelanja, memasak, mencuci, membersihkan kamar, membayar beberapa tagihan rutin;
7. Mungkin pula anda harus bekerja paruh waktu atau mengurus keluarga yang tinggal bersama anda.

1. BAGAIMANA CARA MEMPERBAIKI MANAJEMEN WAKTU?

Kunci dari manajemen waktu adalah perencanaan (planning)! Tanpa ini, anda tidak akan pernah berhasil menata waktu

apalagi meraih hasil optimal. Betapapun enggan anda karena terkesan membosankan, namun menyusun daftar panjang kegiatan ini-itu yang harus dilakukan, menyisihkan waktu sejenak untuk berpikir mana dari daftar itu yang harus dipilih terlebih dahulu untuk dilaksanakan esok hari, lusa, minggu depan atau bulan depan, adalah momen paling kritis bagi anda untuk mengontrol waktu 'hidup' anda sendiri.

Berikut ini langkah-langkah untuk membantu anda menyusun atau menata manajemen waktu:

1. Buatlah buku agenda atau kalender atau catatan khusus, baik secara manual ataupun elektronik;
2. Tulis semua tanggal, hari, waktu yang berkaitan dengan kegiatan akademik anda. Misal, tanggal ujian tengah dan akhir semester, tanggal paling akhir menyerahkan tugas kelas, tanggal terakhir batas pembayaran uang kuliah, tanggal perwalian akademik dengan dosen wali, tanggal pendaftaran rencana studi, dstnya;
3. Tulis semua tanggal, hari, dan waktu untuk kegiatan yang bersifat sosial dan personal. Misal, kapan punya

janji untuk konsultasi ke dokter, kapan harus bayar tagihan listrik, tagihan uang sewa kamar, jadwal kompetisi olah raga, jadwal untuk pulang ke rumah orang tua di daerah, atau untuk berkunjung ke sanak famili, dstnya;

4. Susun prioritas kegiatan yang terdapat di dalam daftar b dan c di atas, mulai dari yang paling utama hingga paling tidak utama, sehingga menghasilkan sebuah jadwal rutin mingguan. Contoh, anda dapat menyusun jadwal dengan membagi serangkaian kegiatan anda ke dalam 4 (empat) kelompok yaitu:

1. Aktivitas akademik yang sudah 'fixed' (sebagai prioritas paling utama):

- Jadwal kuliah kelas
- Jadwal praktikum
- Jadwal ke perpustakaan
- Jadwal tutorial wajib
- Jadwal belajar mandiri (di luar kelas) harian

2. Aktivitas sosial atau personal yang sudah 'fixed' (juga sebagai prioritas paling utama):

- Jadwal rutin makan, minum obat
 - Jam tidur
 - Waktu berolah raga
 - Jadwal beribadah, perjalanan 'mudik'
 - Merawat hewan peliharaan
3. Aktivitas akademik pendukung (sebagai prioritas tetapi peringkat di bawah paling utama):
- Jadwal diskusi kelompok untuk membuat tugas kelas
 - Jadwal mentoring (tentatif alias tidak diwajibkan oleh fakultas)
4. Aktivitas sosial atau personal pendukung (penting tetapi bukan prioritas utama):
- Jadwal berkunjung ke sanak famili dan teman
 - Jadwal berbelanja bahan makanan, mencuci pakaian, membersihkan kamar

- Nonton pertunjukan konser musik, teater, kompetisi olah raga
 - Jadwal ke museum, pertemuan pemuda di lingkungan tempat tinggal
 - Jadwal rapat dalam organisasi kemahasiswaan
 - Jadwal untuk berkomunikasi rutin dengan orang tua yang tidak tinggal serumah dengan anda
5. Pastikan jadwal rutin mingguan anda itu terdiri dari perpaduan yang seimbang di antara komponen/kelompok di atas. Di titik inilah anda harus belajar bijak untuk secara hati-hati tapi bersungguh-sungguh memilih mana yang menjadi prioritas pertama, kedua, dan seterusnya. Ingat, bahwa bagaimanapun anda sedang menjalani pendidikan tinggi sehingga sudah layak dan sewajarnya jika anda meletakkan aktivitas nomor 1 di atas di tempat tertinggi. Di sinilah makna penting dari keseimbangan,

maksudnya anda harus belajar menyusun jadwal yang isinya seimbang di antara keempat kelompok di atas. Perlu diketahui bahwa tujuan penyusunan jadwal rutin mingguan tersebut bukanlah agar semua aktivitas itu terlaksana, melainkan lebih pada memastikan bahwa hal-hal yang butuh untuk dikerjakan pada akhirnya memang benar anda lakukan.

6. Pastikan bahwa anda mematuhi jadwal rutin mingguan yang anda susun. Misal, hadir di kelas pada semua perkuliahan, kerjakan tugas dan belajar mandiri yang telah terjadwal, hindari kebiasaan menunda pekerjaan (procrastination).

1. PEDOMAN MENYUSUN MANAJEMEN WAKTU

Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh anda sebagai pedoman untuk menyusun manajemen waktu yang baik (selain kelima langkah dalam bagian 3 di atas):

1. Cukupkan waktu tidur antara 6 - 8 jam/per hari;

2. Upayakan jadwal aktivitas anda berlangsung antara pukul 06.00 - 22.00 WIB;
3. Tiap minggu jadwal anda berisi 4 kelompok aktivitas dalam uraian nomor 3 di atas;
4. Jadwalkan bahwa waktu belajar mandiri anda minimal 20 jam/per minggu (di luar waktu kuliah di kelas);
5. Rencanakan waktu belajar mandiri maksimum 10 jam/per hari;
6. Rencanakan waktu belajar mandiri untuk setiap subyek atau topik maksimum 5 jam/per hari;
7. Selang-seling topik belajar mandiri secara teratur jika anda misalnya memutuskan bahwa dari jam 07.00 hingga 13.00 adalah waktu belajar mandiri (maksudnya anda tidak menghabiskan waktu 6 jam hanya untuk belajar satu topik);
8. Ketahui diri anda apakah sebagai 'morning person', 'night owl person', atau 'late afternoon person' untuk memastikan bahwa jadwal tersebut sesuai dengan irama kerja dan 'jam biologis' anda;
9. Luangkan waktu untuk istirahat sejenak ditengah waktu belajar (misal,

- istirahat tidak lebih 10 menit dari setiap jam);
10. Latih dan biasakan diri anda untuk mengerjakan sesuatu cukup sekali, alias hindari kebiasaan untuk mengulang-ulang. Misal, membaca teks tentang suatu topic sedapat mungkin cukup 1 kali tetapi dengan memastikan anda paham dan ingat apa isinya. Hindari mitos bahwa untuk dapat memahami isi sebuah bacaan, anda harus membacanya 2-3 kali.
 11. Belajar untuk focus atau konsentrasi, tanpa jeda untuk waktu minimal 15-20 menit; kemudian ditingkatkan menjadi focus selama 30-50 menit tanpa jeda. Hal ini diperlukan sekali terutama untuk membantu anda mendengarkan dosen menjelaskan di kelas, mencatat, membaca, dan menulis. Ingat, membaca dan menulis akademik membutuhkan waktu lebih panjang disbanding anda menulis surat biasa, membaca majalah, komik, atau apalagi menulis email, pesan elektronik, twitter atau sejenisnya.
 12. Kadang kala perlu untuk menyusun jadwal mingguan di mana 1 hari di

antaranya bersih dari tugas-tugas akademik;

13. Biasakan untuk melakukan hal-hal kecil dan 'remeh atau ringan' di sela-sela waktu istirahat atau ketika anda sedang menunggu sesuatu. Misal, merespon pesan elektronik dapat dilakukan hanya ketika anda istirahat atau ketika anda menunggu untuk bertemu dokter, dosen, mengantri di loket, atau ketika sedang di dalam angkot (tapi, awas dengan telepon seluler anda karena melakukan ini di dalam angkot juga potensial mengundang orang jahat untuk mengganggu anda);
14. Belajar dan biasakan diri untuk berani menolak ajakan atau mengatakan 'tidak' pada teman, sahabat, sanak famili ketika mereka mengundang atau mengajak melakukan satu kegiatan tertentu yang dapat mengacaukan manajemen waktu anda. Demikian pula untuk menolak keluar rumah menjelang hari ujian; atau ajakan untuk melakukan beberapa komitmen secara bersamaan;
15. Mintalah teman, sahabat, dan sanak famili untuk menghormati

- manajemen waktu anda juga serta buatlah mereka paham bahwa mereka tidak bisa setiap saat mengganggu anda atau meminta berkomunikasi dengan anda setiap saat semau mereka ketika anda sedang belajar;
16. Isolasikan diri anda sendiri agar dapat berkonsentrasi atau fokus belajar (membaca atau menulis), dengan misalnya: menutup pintu kamar, mematikan perangkat audio visual, mematikan telepon seluler, berhenti merespon email atau pesan elektronik, twitter, facebook atau sejenisnya;
 17. Bersikap realistis dan cukup fleksibel, jangan kaku. Menyusun jadwal yang amat ketat dan memaksa untuk mematuhiya secara kaku justru dapat membuat anda pada akhirnya menjadi jenuh, dan kehilangan gairah (passionate) belajar sehingga menjadi kontra produktif. Perhatikan pula bahwa kecepatan anda dalam belajar dan mengelola manajemen waktu belajar dapat berubah seiring dengan penambahan semester. Misal, pada 1-2 semester pertama di bangku perguruan tinggi anda mungkin merasakan amat sulit menyusun

manajemen waktu dan berat sekali tuntutan yang harus anda penuhi; tetapi pada semester 3 dan seterusnya anda mungkin akan merasa sedikit lebih longgar, dinamis, dan lebih fleksibel. Hal ini terjadi karena anda sudah terbiasa, mengenal lingkungan lebih baik, mengenali kebiasaan diri sendiri, dan juga anda bertambah dewasa.

2. BAGAIMANA MENGHINDAR MENJADI PROCRASTINATOR?

Procrastinator adalah orang yang amat suka menunda pekerjaan hingga jelang hari atau menit akhir dari batas waktu. Tindakan menunda pekerjaan hingga jelang dead-line disebut procrastination. Jika hal ini dibiarkan berlangsung terus menerus jelas akan menjadi kebiasaan belajar yang buruk. Bahkan, kebiasaan ini akan terus membudaya di saat anda sudah bekerja sebagai profesional atau pengemban profesi yang akibatnya adalah kinerja anda tidak akan optimal, stress berat, berdampak buruk pada kesehatan fisik hingga kegagalan. Oleh karena itu, biasakan diri anda untuk tidak menjadi procrastinator. Bagaimana caranya? Beberapa petunjuk berikut ini mungkin dapat anda lakukan:

1. Biasakan belajar atau bekerja berdasarkan agenda sebab dengan cara ini anda akan

menyadari berapa banyak aktivitas dalam sehari yang mampu anda lakukan sesuai kemampuan dan akhirnya anda akan mengetahui bahwa menunda belajar/pekerjaan pada akhirnya tidak akan membantu anda sama sekali.

2. Jika anda memulai mengerjakan suatu tugas besar seketika pada saat anda merasa siap atau berada di bawah tekanan harus selesai karena esok adalah tenggat waktu penyelesaian, maka memang mungkin anda akan berhasil, tapi ingat tidak selalu akan berhasil.
3. Jadi, mulailah dari hal kecil sejak awal. Cobalah untuk mengurai atau menjabarkan satu tugas besar menjadi beberapa tahap atau bagian kecil yang memungkinkan anda untuk segera mengerjakannya sedini mungkin. Dengan mengerjakan tugas besar itu bagian demi bagian sejak awal akan menyadarkan anda seberapa besar sesungguhnya tugas itu dan membutuhkan berapa lama waktu untuk menyelesaikannya. Pada akhirnya, ketika jelang tenggat waktu anda menyelesaikannya, maka anda tidak akan merasa terlalu terbebani. Misal, ada ditugasi membuat suatu makalah dengan topik dan tema tertentu yang harus selesai dalam waktu 30 hari. Jika anda menunda

mengerjakannya hingga jelang 1 minggu bahkan 2 hari sebelum tenggat waktu habis, anda sama saja dengan bunuh diri! Jika anda berpikir bahwa menulis esai berupa makalah ilmiah itu mudah karena tokh ditulis dalam Bahasa Indonesia, isinya bisa 'ngarang saja', bahkan tinggal 'copy and paste', maka anda tidak pantas menjadi mahasiswa apalagi kaum intelektual dan profesional. Oleh sebab itu, mulailah dengan mengerjakan hal-hal kecil terlebih dahulu pada hari 1-4 tugas itu diberikan dengan misalnya membuat (a) mind mapping tentang topik dari tugas itu (b) menentukan tema atau argumentasi utama anda untuk makalah itu (c) mengumpulkan bahan pustaka (d) menyeleksi dan mencatat judul-judul bahan pustaka yang nantinya akan menjadi daftar pustaka dalam makalah anda. Lalu pada hari 5 - 10 anda mulai membaca kritis dan membuat catatan terhadap hasil bacaan itu; pada hari 11 - 12 anda harus mulai menyusun sistematika penulisan makalah; pada hari 13 - 18 anda harus mulai menulis dan menyelesaikan draf pertama, hari 19 - 21 merevisi kembali draf pertama untuk memeriksa dan melakukan perbaikan, penambahan atau pengurangan bagian-bagian tertentu terutama masalah tata bahasa, pemilihan kata, kekuatan

argumentasi, kelengkapan data, konsistensi dengan tema awal, dsbnya; kemudian hari 22 - 25 anda harus menyelesaikan draf kedua, kemudian hari 26 - 28 anda revisi dan periksa kembali untuk memastikan bahwa makalah anda benar sesuai dengan sistematika penulisan esai mulai dari pengantar hingga simpulan, ketepatan pencantuman referensi berupa catatan kaki dan daftar pustaka, tidak ada kesalahan ketik, pencantuman halaman-nama-nomor mahasiswa anda-nama dosen-kelas, lalu tulis hasilnya untuk menjadi draf ke tiga atau final; hari 29 anda cetak dan/atau jilid dan periksa kerapian dan detil lainnya, lalu serahkan atau kirim lewat email ke dosen kelas. Jadi, bayangkan pekerjaan sebesar dan sepanjang itu tidak mungkin akan anda kerjakan hanya dalam waktu 1 minggu apalagi 2 hari jelang batas waktu berakhir!

4. Bekerjalah tanpa mengundang kemungkinan ada gangguan, misal matikan pemutar musik, video, telepon seluler, koneksi internet dan sejenisnya yang jelas-jelas dapat mengganggu konsentrasi anda. Jika anda orang yang tergantung pada musik untuk membantu konsentrasi anda, maka lakukan sebaliknya yakni putar perangkat audio anda.

5. Untuk mengurangi kebosanan, modifikasi sedikit topik belajar anda pada hari itu, misal dengan diselingi baca surat kabar, baca komik, coret coret menggambar suatu obyek, bertanam, memberi makan ikan di kolan/akuarium atau bermain dengan hewan peliharaan anda seperti anjing atau kucing, dsbnya. Hal penting adalah anda ingat bahwa jangan terlena mengerjakan hal-hal ini sehingga lupa topik utama hari itu



BAB 8
APPRAISAL

BAB 8

APPRAISAL



Fungsi appraisal pada *Personnel Development* mendukung anda dalam proses penilaian. Tidak hanya digunakan untuk penilaian karyawan saja, tetapi juga untuk *business event* atau bahkan karyawan *online* atau survey pelanggan.

A. Pengertian Penilaian Kinerja atau Performance Appraisal menurut Para Ahli

Untuk lebih mengerti tentang Penilaian Kinerja ini, berikut ini adalah beberapa definisi atau pengertian penilaian kinerja menurut beberapa ahli.

Pengertian Penilaian Kinerja menurut Hasibuan (2000:87): Penilaian kinerja adalah **kegiatan** manajer untuk **mengevaluasi perilaku** prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau

penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Pengertian Penilaian Kinerja menurut Handoko (1994:11) : Penilaian kinerja merupakan **cara pengukuran kontribusi-kontribusi** dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Mondy dan Noe dalam bukunya Marwansyah (2010:228), performance appraisal adalah **sistem formal untuk memeriksa, mengkaji, dan mengevaluasi kinerja** kelompok atau seseorang.

B. Tujuan Performance Appraisal



Memberikan Umpan Balik

Memberikan umpan balik adalah dasar yang paling umum bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Melalui proses penilaian kinerja yang

tepat, individu belajar seberapa baik dia melakukan tugasnya selama dua belas bulan sebelumnya. Ia dapat kemudian menggunakan informasi tersebut untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

Memfasilitasi Keputusan Promosi.

Hampir setiap orang dalam sebuah organisasi ingin maju. Bagaimana seharusnya perusahaan memutuskan siapa yang mendapatkan penghargaan? Penilaian Kinerja memudahkan organisasi untuk membuat keputusan yang baik sehingga posisi yang paling penting diisi oleh individu yang paling mampu.

Memfasilitasi Keputusan PHK atau Perampingan

Jika promosi adalah hal semua orang inginkan, PHK adalah apa yang semua orang ingin hindari. Tapi ketika realitas ekonomi memaksa organisasi untuk berhemat, Performance Appraisal membantu memastikan bahwa individu yang paling berbakat dipertahankan dan karyawan yang tidak atau kurang berkontribusi bagi organisasi tidak dipertahankan.

Mendorong Perbaikan Kinerja

Bagaimana seseorang bisa meningkatkan kinerja jika dia tidak tahu bagaimana dia melakukan pekerjaannya sekarang? Sebuah penilaian kinerja yang menunjukkan area mana perlu yang perlu karyawan tahu untuk ditingkatkan kinerjanya.

Memotivasi Orang dengan Kinerja Terbaik

Ini adalah satu lagi alasan klasik untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Penilaian Kinerja membantu memotivasi orang untuk memberikan kinerja terbaik dengan beberapa cara. Pertama, proses penilaian membantu mereka untuk mengetahui apa yang dianggap organisasi sebagai kinerja yang unggul.

Kedua, karena sebagian besar orang ingin dilihat sebagai pemain unggul, proses penilaian kinerja memberikan mereka cara untuk menunjukkan bagaimana mereka sebenarnya. Akhirnya, penilaian kinerja mendorong karyawan untuk menghindari stigma sebagai pelaku inferior (atau, sering lebih buruk, hanya sebagai "rata-rata").

C. Menetapkan dan Mengukur Suatu Tujuan

Penentuan tujuan secara konsisten menunjukkan sebagai suatu proses manajemen yang menghasilkan kinerja yang unggul. Proses penilaian kinerja yang biasa digunakan untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi mencapai tujuan secara efektif.

Konseling orang dengan kinerja yang lemah

Tidak semua orang memenuhi standar organisasi. Penilaian kinerja memaksa manajer untuk menghadapi dan memberikan konseling karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi harapan perusahaan.

Menentukan Perubahan Kompensasi

Ini adalah satu lagi manfaat klasik dari performance appraisal. Hampir setiap organisasi percaya pada sistem kompensasi sebaiknya sesuai dengan kinerja. Tapi bagaimana bisa keputusan kompensasi dibuat jika tidak ada ukuran kinerja? Penilaian Kinerja menyediakan mekanisme untuk memastikan bahwa mereka yang kinerjanya lebih baik menerima kompensasi lebih.

Mendorong Coaching dan Mentoring

Manajer diharapkan berperan sebagai pelatih untuk anggota tim dan mentor untuk pekerjaan pegawai. Performance appraisal mengidentifikasi bagian mana yang memerlukan pembinaan dan mendorong manajer untuk mengambil peran pembinaan aktif.

Pendukung Perencanaan Tenaga Kerja

Organisasi yang secara teratur menilai power mereka untuk memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang tepat dalam organisasi mereka demi masa depan. Perusahaan perlu menentukan siapa dan dimana anggota mereka yang paling berbakat.

Mereka butuh untuk mengidentifikasi departemen yang kaya dengan talenta dan mereka yang kekurangan talenta. Penilaian Kinerja perusahaan memberikan alat yang mereka butuhkan untuk memastikan mereka memiliki daya dan kapasitas intelektual yang diperlukan untuk masa depan.

Menentukan Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Individu

Perusahaan perlu mengambil keputusan yang baik atas keterampilan dan kompetensi yang karyawan perlu kembangkan, agar mereka dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi perusahaan. Melalui keputusan ini, karyawan dapat meningkatkan peluang promosi, mengurangi kemungkinan karyawan di PHK.

Organisasi yang baik mengirim para manajer dan profesional melalui program pelatihan customer service atau satu pengambilan keputusan yang efektif ? Dengan meninjau data dari penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan profesional dapat dibuat keputusan yang baik tentang di mana organisasi harus memusatkan pelatihan di seluruh usaha perusahaan.

Memvalidasi Keputusan Recruitment

Apakah perusahaan mempekerjakan bintang, atau mereka mengisinya dengan keledai? Hanya ketika perusahaan menilai kinerja individu yang baru saja direkrut, perusahaan dapat mengetahui apakah mereka mempekerjakan orang yang tepat.

Memberikan Kepastian Hukum untuk Keputusan kepada Personil

Hampir semua keputusan PHK, penolakan promosi, transfer ke bagian yang lain dapat dikenakan sanksi. Salah satu tantangannya adalah perusahaan harus mampu menunjukkan bahwa keputusan yang dibuat itu tidak

didasarkan pada ras individu atau cacat fisik atau aspek lainnya yang dilindungi undang-undang.

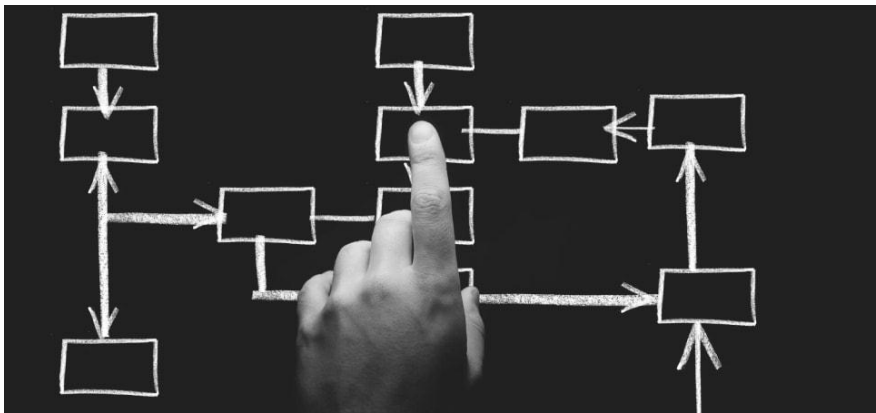
Sebuah catatan yang solid dari penilaian kinerja sangat memudahkan kepastian hukum ketika karyawan membuat keluhan tentang diskriminasi.

Peningkatan Kinerja Organisasi keseluruhan

Ini adalah alasan paling penting bagi suatu organisasi untuk memiliki sistem penilaian kinerja. Sebuah prosedur penilaian kinerja memungkinkan organisasi untuk mengkomunikasikan harapan kinerja untuk setiap anggota tim dan menilai dengan tepat bagaimana setiap orang mencapainya.

Ketika semua orang jelas tentang harapan dan tahu persis bagaimana dia memenuhi harapan tersebut, hal ini akan meningkatkan potensi kesuksesan organisasi.

D. Metode Performance Appraisal



Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di masa lalu, dan setiap metode berguna untuk menangani masalah-masalah yang berbeda. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

a. Skala peringkat (Rating Scale)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi. Para penilai melakukan penilaian hasil kerja karyawan menggunakan skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (Checklist)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku di suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pilihan terarah (Forced Choice Method)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan karyawan yang dinilai.

d. Metode peristiwa krisis (Critical Incident Methode)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan. Metode ini berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan.

e. Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa krisis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (Behavior Anchored Rating Scale)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu, dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini yaitu pengurangan subjektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja, dan atasan langsung masing-masing.

g. Metode peninjauan lapangan (Field Review Method)

Penilaian ini dilakukan oleh pihak di luar departemen karyawan ybs., biasanya dari departemen SDM. Spesialis sumber daya manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi ke lapangan berdasarkan informasi tersebut. Setelah itu hasil penilaian dikirim ke penyelia dan di bawa ke lapangan untuk keperluan review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test and Observation)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajer sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi, dan pemberian berbagai bentuk imbalan pada karyawan.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Karyawan mengambil peranan penting bersama-sama dengan penyedia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri.

a. Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Pelaksanaannya, perusahaan atau penyelia mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan. Kemudian berdasarkan informasi tersebut karyawan dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)

Management by objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, adalah satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan

tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

Pemakaiannya terutama ditujukan untuk keperluan pengembangan karyawan. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologi adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan intelektual, tes kecerdasan emosional, diskusi-diskusi, tes kecerdasan spiritual dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

d. Pusat penilaian (Assessment Center)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Dasar dari teknik ini berupa serangkaian latihan situasional, dimana latihan ini berupa tugas manajemen yang disimulasikan dan meliputi teknik-teknik seperti bermain peran, analisis kasus, wawancara dan tes psikologis.

E. Tahapan dalam Performance Appraisal



Pada umumnya, terdapat 6 tahapan untuk penilai kinerja. Berikut ini adalah 6 Tahapan dalam Penilaian Kinerja.

1. Menetapkan Standar Kinerja

Proses Penilaian Kinerja dimulai dari penetapan Standar Kinerja. Manajer harus menentukan prestasi, keterampilan maupun output apa yang akan dievaluasi. Standar-standar kinerja ini harus dimasukkan kedalam Analisis Jabatan (Job Analysis) dan Deskripsi Jabatan (Job Description).

Standar kinerja juga harus jelas dan objektif agar mudah dipahami dan dapat diukur. Standar tidak boleh diungkapkan secara samar-samar seperti “pekerjaan yang baik” atau “Kualitas kerja yang baik”. Karena Standar yang samar-samar ini tidak dapat menegaskan standar kinerja dengan jelas.

2. Mengkomunikasikan Standar Kinerja yang Diharapkan ke Karyawan

Setelah standar kinerja ditetapkan, perlu dikomunikasikan kepada masing-masing karyawan sehingga mereka mengetahui apa yang perusahaan harapkan dari mereka.

Tidak adanya komunikasi akan mempersulit penilaian kinerja.

Komunikasi harus bersifat dua arah, artinya manajemen harus mendapatkan feedback dari karyawannya mengenai standar kinerja yang ditetapkan untuknya.

Baca Juga : Rekomendasi [Aplikasi Penilaian Kinerja](#) untuk Perusahaan Anda

3. Mengukur Kinerja yang Nyata

Tahap penilaian kinerja yang ketiga adalah mengukur kinerja nyata atau aktual kinerja berdasarkan informasi-informasi yang tersedia dari berbagai sumber seperti pengamatan, laporan statistik, laporan lisan maupun laporan tertulis.

Perlu diingatkan bahwa pengukuran pada kinerja harus objektif berdasarkan fakta dan temuan, tidak boleh memasukan perasaan ke dalam pengukuran kinerja ini.

4. Bandingkan Kinerja Nyata dengan Standar yang Ditentukan

Pada tahap ini, kinerja nyata atau kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang ditentukan sebelumnya. Perbandingan ini akan mengungkapkan penyimpangan antara kinerja aktual dengan standar kinerja.

5. Diskusikan Hasil Penilaian dengan Karyawan

Langkah kelima adalah mengkomunikasikan dan mendiskusikan hasil penilaian dengan karyawan yang

bersangkutan. Langkah ini merupakan salah satu tugas yang paling menantang yang harus dihadapi oleh manajer karena harus menyajikan penilaian yang akurat sehingga karyawan yang bersangkutan menerima hasil penilaian tersebut.

Diskusi tentang penilaian ini memungkinkan karyawan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya terhadap kinerjanya di masa yang akan datang. Dampaknya mungkin positif maupun negatif tergantung pada penilaian yang disajikan.

6. Mengambil Tindakan Korektif (Tindakan Perbaikan)

Langkah terakhir pada proses penilaian adalah mengambil tindakan korektif (perbaikan) apabila diperlukan. Jika terjadi penyimpangan antara standar kinerja dengan kinerja aktual karyawan dan telah dikomunikasikan dengan baik antara kedua pihak, maka pihak perusahaan maupun karyawan harus mengambil tindakan untuk memperbaiki kinerjanya.

8.6. Cara Mengisi Performance Appraisal

FORM PENILAIAN KINERJA TAHUNAN											
Karyawan Staff											
IDENTITAS PEKERJA			1	PENILAI 1 (Atasan Langsung)			: Imas Puspitasari			4	
Nama			Mr. / Ms. X	PENILAI 2 (Ka.Dept.)			: Devi Nugrahyu			Grade:	
Bagian			Admin Tender	PENILAI 3 (General Manager)			: Roes Arief Budiman			5 = Sangat baik	
Dept.			Marketing - Tender Admin	Periode Penilaian			: 1 Tahun (Jan - Des 2011)			4 = Baik	
Masa kerja			11 Bulan / Oct 2010	Tanggal Penilaian			: Des 2011			3 = Cukup Final Grade:	
										2 = Kurang A = 421 - 500	
KRITERIA PENILAIAN			Bobot	Penilai 1 (50%)		Penilai 2 (30%)		Penilai 3 (20%)		B = 341 - 420	
				G	G x B	G	G x B	G	G x B	C = 261 - 340	
1	Kualitas Kerja	25	4	100	3	75	3	75	3	D = < 261	
2	Kepatuhan	25	3	75	3	75	3	75	3		
3	Kerjasama / Team Work	25	4	100	3	75	3	75	3		
4	Inisiatif	25	3	75	3	75	3	75	3		
JUMLAH			100	Sub Total 1	350	Sub Total 2	300	Sub Total 3	300		
PENILAIAN ABSENSI & DISIPLIN (Obsi oleh HRD)				Score = $[(Sub\ Total\ 1 \times 50\%)] + [(Sub\ Total\ 2 \times 30\%)] + [(Sub\ Total\ 3 \times 20\%)]$						6	
Datang Lambat / Lupa Catat				Sakit		Ijin		3		Final Grade / NILAI AKHIR :	
1 x hari				3 x hari		5 x hari		175		Score - Potongan Absensi & Disiplin	
Mangkir				Surat Teguran		Surat Peringatan		C		275	
15 x hari				(- 30)/kali		1 x				7	
Catatan :										Pekerja yang mendapat Surat Peringatan tidak berhak mendapat Final Grade "B"	

Gambar di atas adalah contoh form performance appraisal yang kami sediakan untuk artikel ini. Berikut cara mengisi form berurutan sesuai nomor pada gambar.

1. Isi nama identitas pegawai
2. Tentukan kriteria penilaian, Anda bisa merubah kriteria apa saja mau dipakai beserta bobot nya sesuai kebijakan perusahaan.
3. Pada penilaian Absensi, Anda bisa gunakan seperti contoh pada gambar atau bisa dirubah nilai nilainya sesuai kebijakan. Di bagian ini juga Admin atau Atasan langsung perlu mengisi untuk penilaian absensi dan disiplin pegawai.
4. Pada bagian ini tentukan siapa saja yang akan menilai pegawai ybs. Serta periode dan tanggal penilaian nya berlangsung.
5. Bagian 5, ketiga penilai memberikan nilai kepada pegawai sesuai grade yang telah ditentukan sebelumnya (lihat bag. Kanan gambar). Penilai cukup memberikan nilai 2-5, maka hasilnya akan dihitung oleh formula excel.
6. Setelah semua nilai dimasukkan maka skor akan tampil
7. Terakhir, kurangi skor tersebut dengan nilai absensi dan disiplin dari karyawan, pada contoh gambar tersebut, pegawai mendapatkan surat peringatan sebanyak satu kali, sehingga nilai akhirnya adalah 275 (C)

Sumber : karyaone.co.id

A blue binder with the word "PAYROLL" printed on its side is the central focus. The binder has two white paper clips on top and a circular hole on the right side. In the foreground, a grey calculator, a yellow pencil, and a white paper puncher are visible on a white desk. The background is slightly blurred, showing a white wall and a window.

BAB 9

PAYROLL

BAB 9

PAYROLL



Secara umum, payroll (penggajian) berhubungan dengan perhitungan remunerasi setiap karyawan berdasarkan pekerjaan yang telah ia lakukan. Secara spesifik, meliputi sekumpulan proses, seperti pembuatan hasil gaji dan slip gaji, transfer bank, dan pengecekan pembayaran. Prosesnya termasuk beberapa aktivitas lainnya, seperti mentransfer hasil ke mySAP ERP.

A. Pengertian Payroll

Payroll adalah sebuah sistem administrasi penggajian perusahaan yang mempunyai pegawai atau karyawan, sehingga sistem payroll ini dapat dikatakan sebagai aplikasi yang memudahkan pekerjaan rutin dari staf HRD setiap bulannya. Dalam hal menghitung gaji yang harus dibayarkan dan dihitung berdasarkan gaji pokok, tunjangan transport, uang makan, dan uang lembur.

Proses penggajian yang dilakukan setiap bulan harus dikerjakan secara teratur dan akurat tanpa adanya

kesalahan. Untuk itu, berinvestasi dalam penggunaan payroll adalah sesuatu yang tidak boleh dianggap remeh, apalagi jika sudah memiliki perusahaan dengan skala besar.

B. Manfaat Menggunakan Payroll Software

Salah satu manfaat utama penggunaan payroll adalah akan menghemat tenaga karyawan, menekan pengeluaran perusahaan untuk biaya gaji karyawan dan juga dapat mengeliminasi kesalahan. Proses perhitungan dan pengiriman gaji karyawan dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat sehingga memungkinkan divisi finance dan HRD bisa mengerjakan tugas lainnya dengan produktif.

Di samping itu, memiliki software yang mampu menangani payroll sendiri tanpa harus menyewa atau menggunakan jasa dari pihak ketiga akan lebih bermanfaat bagi perusahaan. Selain semakin menghemat pengeluaran, kepemilikan software sendiri juga bisa menghilangkan potensi dari adanya miss communications mengenai gaji dan meminimalkan jumlah pihak yang harus berinteraksi.

C. Keuntungan Menggunakan Payroll

Keuntungan menggunakan payroll adalah perusahaan tidak perlu lagi khawatir akan terjadinya kesalahan perhitungan dan pengiriman gaji. Karena dengan menggunakan payroll ini dapat diselesaikan secara langsung oleh sistem. Berikut ini adalah penjelasan mengenai kemampuan yang diberikan dari payroll:

1. Menghitung Potongan Dan Jumlah Gaji

Kemampuan pertama payroll adalah menghitung gaji para karyawan. Setelah jumlah gaji kotor telah ditentukan, sistem secara otomatis menghitung potongan seperti pajak, asuransi dan BPJS Kesehatan/Ketenagakerjaan. Semua potongan tersebut lalu akan dimasukkan langsung ke jumlah gaji kotor sebelum secara otomatis dikirim ke rekening karyawan.

Bahkan, beberapa sistem payroll tertentu dapat menyertakan penggantian biaya reimbursement karyawan, pengobatan yang tidak menggunakan layanan BPJS dan pengeluaran karyawan lainnya secara otomatis.

2. Membuat Formulir Pajak

Sistem payroll mampu membuat formulir pajak yang dibutuhkan perusahaan dan karyawan. Formulir pajak tersebut kemudian bisa dicetak atau dikirim pada pihak yang bersangkutan. Jika sebelumnya proses tersebut bisa membuang ongkos dan dapat menyita banyak waktu.

Oleh karena itu, ketika perusahaan menggunakan sistem pembayaran dengan cara payroll. Biaya yang dikeluarkan menjadi lebih ekonomis dan efisien. Divisi HR juga dapat fokus melakukan tugasnya yang lain yaitu peningkatan aset sumber daya manusia.

3. Menyimpan Data Secara Otomatis Dan Aman

Menyimpan data secara manual akan memakan banyak waktu, sulit dilakukan dan membutuhkan banyak kertas serta tempat penyimpanan. Mengingat payroll adalah software yang dijalankan menggunakan sistem,

maka perusahaan tidak perlu lagi repot mempersiapkan beberapa hal tersebut.

Data lama juga bisa dihapus dengan mudah apabila, jika sudah tidak diperlukan lagi. Kemudian apapun tantangan yang dihadapi perusahaan dalam memenuhi kewajibannya dalam hal kompensasi karyawan, dapat diselesaikan dengan mudah oleh sistem payroll ini.

4. Dapat Disesuaikan Dengan Kebutuhan Perusahaan

Tidak semua perusahaan memiliki kebutuhan yang sama dan perusahaan bisa menyesuaikannya dengan sistem payroll yang dipilihnya. Perusahaan dapat menyampaikan kebutuhan mereka pada vendor masing-masing. Misalnya saja perusahaan kecil hanya membutuhkan sedikit fitur ketimbang perusahaan besar yang mengingat jumlah karyawan dan kebutuhan yang belum terlalu besar.

Atau di sisi lain, perusahaan besar ingin berinvestasi pada sistem payroll adalah yang mampu terintegrasi dengan aspek perencanaan dan pengelolaan sumber daya lainnya, seperti fungsi pengelolaan absensi, penjadwalan, perizinan dan lainnya.

5. Self-Service

Penggunaan payroll memungkinkan karyawan untuk secara langsung mengakses data informasi mengenai jumlah gaji, potongan, waktu kerja, bonus dan lainnya. Fitur ini juga memungkinkan karyawan yang

ingin mengajukan sesuatu secara otomatis tanpa harus membuat surat permohonan kepada dulu ke HRD.

Saat ini hampir semua payroll sudah berbasis cloud sehingga bisa diakses kapanpun dan dimanapun yang diinginkan selama menggunakan perangkat yang terhubung dengan internet. Sistem berbasis ini juga akan terupdate secara otomatis ketika terjadi perubahan kebijakan pajak. Sehingga gaji karyawan akan selalu dapat disesuaikan dengan ketentuan pemerintah.

6. Pembuatan Laporan Sesuai Kebutuhan

Tingginya frekuensi transaksi yang terkait dengan payroll adalah tentu membutuhkan laporan yang mudah dibaca untuk proses analisa. Bersama dengan pihak Accounting, pihak perusahaan bisa menciptakan laporan transaksi payroll secara detail sesuai kebutuhan perusahaan. Terakhir apabila perusahaan masih bingung dengan cara menghitung gaji karyawan.

Maka, tidak perlu khawatir lagi. Sebab, aplikasi dari Gaji.id merupakan aplikasi payroll online yang memiliki kemampuan hitung slip gaji secara otomatis yang dapat memudahkan dalam menghitung ketika melakukan payroll. Cukup dengan cara memasukkan data dengan lengkap, hasil perhitungan slip gaji akan tampil seketika. Hasilnya juga dijamin akurat dan sesuai dengan perkembangan dari peraturan yang berlaku.

Sumber : Gaji.id

D. Kasus Payroll

Hitung Gaji Karyawan Secara Lebih Praktis Menggunakan Sistem Payroll

Oleh : Sleekr.co. March 29, 2018 Human Resources (HR), Keuangan



Payroll merupakan sistem administrasi penggajian perusahaan untuk karyawan atau pegawai secara lebih mudah. Sistem *payroll* memudahkan pekerjaan rutin staf HRD setiap bulannya dalam menghitung gaji yang harus dibayarkan dan dihitung berdasarkan gaji pokok, tunjangan *transport*, uang makan, dan uang lembur. Proses hitung gaji karyawan secara manual tentu saja akan menghabiskan banyak waktu, terlebih jika perusahaan memiliki ratusan hingga ribuan karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya sistem *payroll* proses

hitung gaji karyawan akan lebih mudah dan praktis. Terdapat beberapa perbedaan untuk menghitung gaji karyawan tetap dan tidak tetap. Simak uraian lengkapnya berikut ini.

1. Keunggulan & Manfaat Sistem Payroll



Dengan adanya sistem *payroll* berbasis aplikasi, maka dapat memudahkan HRD dalam melihat performa karyawan dalam satu bulan. Aplikasi payroll biasanya juga akan terintegrasi dengan sistem absensi dan cuti karyawan, sehingga setiap karyawan akan secara otomatis mendapat potongan gaji apabila tidak masuk kerja. Proses hitung gaji karyawan akan dilakukan secara otomatis menggunakan aplikasi ini. Baik itu gaji pokok, tunjangan kerja, bonus, uang makan, uang transportasi, dan lain sebagainya.

Selain dapat menghemat waktu dalam proses hitung gaji

karyawan, sistem payroll juga memungkinkan perusahaan untuk lebih menghemat anggaran untuk gaji staf HRD. Bagaimana tidak? Untuk menghitung gaji 100 pegawai dalam satu hari misalnya, akan membutuhkan jumlah staf HRD 3 hingga 5 orang. Dengan adanya sistem payroll gaji, maka perusahaan hanya akan membutuhkan 1 sampai 2 orang staf HRD saja.

2. Perbedaan Hitung Gaji Karyawan Tetap dan Tidak Tetap



Berdasarkan Peraturan Dirjen Pajak Nomor 31/PJ/2009, karyawan tetap adalah seorang pegawai yang menerima penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur dan terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung. Sementara karyawan lepas atau karyawan tidak tetap adalah pegawai yang menerima penghasilan hanya apabila pegawai tersebut bekerja berdasarkan jumlah hari

bekerja, jumlah unit hasil pekerjaan, atau penyelesaian suatu pekerjaan yang sifatnya sementara.

Perbedaan antara karyawan tetap dan karyawan lepas pada dasarnya tidak hanya ditinjau dari besarnya penerimaan gaji. Tetapi juga dari cara hitung besaran penghasilan atau gaji tersebut. Proses perhitungan gaji karyawan tetap dan karyawan tidak tetap tidak sama. Perhitungan gaji karyawan biasanya berdasarkan pada masa kerja, jabatan, serta apakah karyawan tersebut termasuk dalam kategori karyawan tetap atau karyawan lepas dengan gaji harian atau bulanan.

Contoh 1

Surya adalah karyawan tetap perusahaan Makmur Jaya. Surya berstatus lajang dan memiliki gaji pokok sebesar Rp4.000.000, tunjangan transport sebesar Rp20.000 per hari, uang makan Rp20.000 per hari, serta asuransi sebesar Rp200.000 per bulan. Setelah dipotong pajak, bagaimana

Gaji Pokok		Rp4.000.000,-
Uang Transport	20 x Rp20.000,-	Rp 400.000,-
Uang Makan	20 x Rp20.000,-	Rp 400.000,-
Asuransi		Rp 200.000,-
	Total gaji sebulan	Rp5.000.000,-
Gaji sebulan		Rp5.000.000,-
Pengurangan dari biaya jabatan	5% x Rp5.000.000,-	Rp 250.000,- (-)
Gaji netto sebulan		Rp4.750.000,-
Gaji netto setahun	12 x Rp4.750.000,-	Rp57.000.000,-
Penghasilan Tidak Kena Pajak (PTKP) Pribadi		Rp54.000.000,- (-)
Penghasilan Kena Pajak (PKP)		Rp 3.000.000,-
PPh 21 Terutang	5% x Rp3.000.000,-	Rp150.000,-
PPh 21 per Bulan	Rp150.000,-/12	Rp12.500,-
Gaji yang Harus Dibayar	Rp5.000.000 - Rp 12.500	Rp4.987.500,-

cara menghitung gaji yang diterima oleh Surya?
 Contoh 2

Berbeda dari Surya yang sudah karyawan tetap, Ayu adalah seorang karyawan lepas atau karyawan tidak tetap di perusahaan Makmur Jaya. Ayu memiliki total gaji dalam satu bulan yang sama dengan Surya. Namun, ia tidak mendapat pengurangan dari biaya jabatan, sehingga gaji yang harus dibayarkan perusahaan kepada Ayu adalah sebagai berikut:

<u>Upah Disetahunkan</u>	12 x Rp5.000.000,-	Rp60.000.000,-
<u>PTKP Pribadi</u>		Rp54.000.000,- (-)
<u>PKP</u>		Rp 6.000.000,-
<u>PPh 21 per Tahun</u>	5% x Rp 6.000.000,-	Rp 300.000,-
<u>PPh 21 per Bulan</u>	Rp300.000,-/ 12	Rp 25.000,-
<u>Upah yang Harus Dibayar</u>	Rp5.000.000 - Rp 25.000	Rp 4.975.000

Contoh 3

Penggunaan sistem payrollakan menyajikan perhitungan yang berbeda untuk karyawan tidak tetap dengan gaji yang dibayarkan harian. Terdapat 4 kondisi perhitungan PPh,yaitu:

<u>No</u>	<u>Penghasilan Sehari</u>	<u>Penghasilan Kumulatif Sebulan</u>	<u>PPh Terutang</u>
1	<Rp 450.000	<Rp 4.500.000	Tidak ada pemotongan PPh 21
2	>Rp 450.000	<Rp 4.500.000	5% x (Upah - Rp 450.000)
3	>Rp 450.000 <Rp 450.000	>Rp 4.500.000	5% x (Upah - PTKP/360)
4	>Rp 450.000 <Rp 450.000	>Rp 10.200.000	Tarif Pasal 17 x PKP disetahunkan

Apabila karyawan tidak tetap gajinya dibayarkan harian untuk masa kerja 20 hari, maka sistem perhitungan gaji akan berubah, seperti berikut ini:

Pada hari ke-1 hingga ke-18 berlaku kondisi pertama, sehingga gaji tidak dipotong pajak.

Penghasilan Sehari	Rp5.000.000,-/20	Rp250.000,-
<u>PTKP</u>		Rp450.000,- (-)
<u>PKP</u>		-
<u>PPh 21 Terutang</u>		-
Upah yang diterima per Hari		Rp 250.000,-

Sedangkan pada hari ke-19 dan 20 berlaku kondisi perhitungan PPh yang ketiga dengan pemotongan PTKP yang sebenarnya sebanyak jumlah hari kerja karena penghasilan kumulatif telah melebihi batas Rp4.500.000.

Penghasilan Sehari	Rp5.000.000,-/20	Rp 250.000,-
Penghasilan Kumulatif	19 x Rp250.000,-	Rp4.750.000,-
PTKP yang Sebenarnya	Rp54.000.000,-/360 x 19	Rp 2.850.000,- (-)
PKP Hingga Hari ke-19		Rp1.900.000,-
PPh 21	5% x Rp1.900.000,-	Rp 95.000,-
Upah yang diterima per hari	Rp 250.000-95.000	Rp155.000,-

Proses hitung gaji karyawan menggunakan sistem akan memudahkan perusahaan dalam memberikan gaji karyawan dengan perhitungan yang tepat. Pastikan perusahaan Anda mematuhi seluruh ketentuan pengajian karyawan, seperti

PPh 21, BPJS Kesehatan, dan BPJS Ketenagakerjaan. Ingin pengajian seluruh karyawan dapat diselesaikan dengan cepat, tepat, dan praktis? Anda bisa memanfaatkan bantuan Sleekr HR yang akan memudahkan seluruh pekerjaan staf HRD.

Di Sleekr HR, Anda dapat menghitung absensi karyawan serta payroll gaji secara lebih akurat dengan fitur input data penghasilan netto dan total pajak yang dibayarkan

per karyawan. Sleekr juga menyediakan Payroll Insight yang dapat memberi gambaran apabila terdapat perubahan penggajian di bulan ini dan bulan lalu. Seluruh data yang ada di Sleekr HR akan dienskripsi dan disimpan pada server dengan keamanan kelas dunia. Bahkan, data perusahaan Anda akan di-backup secara rutin setiap hari dan setiap minggu. Tunggu apa lagi? Segera daftarkan perusahaan Anda di Sleekr HR!



BAB 10
PERSONNEL COST
PLANNING

BAB 10

PERSONNEL COST PLANNING



Tahap yang terakhir adalah *Personnel Cost Planning*. *Personnel Cost Planning* mencakup proses bisnis yang dapat mencapai lebih dari batas departemen dan aplikasi. Informasi mengenai pembayaran dapat diperoleh melalui berbagai sumber untuk membuat *personnel cost plans*. Sebagai contoh, hasil dari penggajian dapat digunakan sebagai data untuk *personnel cost planning*.

A. Bagaimana Cara Menyusun Struktur Gaji Karyawan yang Optimal?

Sebagai pemilik perusahaan, ada beberapa hal penting yang perlu Anda perhatikan sehubungan dengan operasional perusahaan yang Anda miliki.

Menjalankan bisnis atau perusahaan Anda sendiri mengharuskan Anda untuk memperhatikan berbagai aspek yang berhubungan dengan perusahaan Anda

sehingga perusahaan Anda dapat berjalan dengan baik atau bahkan dapat meningkat performa bisnisnya.

Salah satu hal yang perlu Anda perhatikan dalam menjalankan perusahaan Anda adalah aspek keuangan. Ada banyak hal yang terkait dengan aspek keuangan. Salah satunya adalah gaji karyawan.

Sebagai pemilik perusahaan, penting bagi Anda untuk mengetahui berbagai detail mengenai gaji karyawan. Salah satu aspek penting yang perlu Anda perhatikan mengenai gaji karyawan adalah bagaimana cara menyusun struktur gaji karyawan yang baik.

Gaji karyawan juga merupakan salah satu aspek penting yang perlu dijadikan pertimbangan ketika Anda akan memulai bisnis Anda. Jumlah atau besar gaji karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ukuran perusahaan serta tingkatan atau posisi karyawan yang bersangkutan di perusahaan.

Karenanya, sangat penting bagi Anda untuk membuat suatu struktur gaji karyawan yang bisa Anda jadikan sebagai acuan dalam menentukan besar atau jumlah gaji yang sebaiknya Anda berikan pada karyawan Anda. dalam mengelola gaji karyawan, ada beberapa hal yang sebaiknya Anda pertimbangkan.

Hal-hal yang sebaiknya Anda jadikan bahan pertimbangan dalam manajemen gaji karyawan antara lain adalah:

2. Jumlah gaji karyawan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan. Karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau

beresiko tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai.

3. Karyawan yang memiliki prestasi atau memiliki pencapaian yang berdampak baik ada perusahaan layak mendapat imbalan berupa bonus disamping gaji pokok karyawan. Pemberian imbalan khusus pada karyawan atas pencapaian tertentu akan dapat memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.
4. Karyawan berhak mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kriteria tertentu yang telah diberlakukan oleh perusahaan. Sama halnya dengan pemberian bonus, kenaikan gaji akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, menentukan standar gaji bagi karyawan akan lebih mudah dilaksanakan dan karyawan juga akan merasa lebih puas dengan gaji yang mereka terima.

Secara umum, komponen gaji yang diterima oleh karyawan biasanya terdiri atas beberapa jenis. Adapun komponen gaji yang biasanya diberikan oleh perusahaan pada karyawan antara lain terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan khusus seperti tunjangan operasional atau tunjangan jabatan, dan tunjangan tidak tetap seperti uang makan atau tunjangan transport.

Komponen gaji ini perlu diperhitungkan secara matang sebelum menyusun struktur gaji karyawan. Komponen gaji yang diberikan oleh satu perusahaan mungkin akan

berbeda dengan komponen gaji yang diberikan di perusahaan lain.

Ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi keputusan mengenai komponen gaji yang akan diberikan pada karyawan.

Selain itu, dalam menyusun struktur gaji, Anda juga perlu terlebih dahulu membuat struktur organisasi perusahaan sehingga jabatan karyawan yang ada di perusahaan Anda dapat terorganisir dengan baik. Struktur organisasi perusahaan memiliki berbagai jenis model yang akan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis serta ukuran perusahaan. Struktur organisasi perusahaan juga dapat direvisi secara periodik sesuai dengan kondisi serta dinamika perkembangan perusahaan.

Ada beberapa catatan penting yang perlu Anda perhatikan ketika menyusun struktur gaji karyawan di perusahaan Anda. Hal-hal yang sebaiknya Anda jadikan bahan pertimbangan ketika menyusun struktur gaji karyawan di perusahaan antara lain adalah:

1. Level Top Manajemen (Dewan Direksi) tidak perlu dimasukkan ke dalam struktur gaji yang akan Anda susun. Hal ini dikarenakan sudah terdapat ketentuan tersendiri yang berdasar pada perjanjian antara Dewan Komisaris dengan para pemegang saham mengenai pembagian keuntungan perusahaan.
2. Level di bawah Dewan Direksi yang biasanya disebut sebagai General Manager atau bisa juga langsung ke Level Manager perlu dibuatkan struktur gaji yang jelas. Untuk level ini minimal ada elemen gaji pokok,

tunjangan operasional, tunjangan jabatan, uang makan, tunjangan transport, serta bonus.

3. Untuk Level Kepala Bagian, Supervisor, serta yang setingkat jabatannya dengan General Manager, komponen gaji bisa ditambahkan berbagai jenis tunjangan seperti biaya pengobatan, tunjangan kesehatan, uang lembur, dan lain sebagainya.
4. Untuk Level Pelaksana Teknis tidak perlu diberikan tunjangan jabatan namun tetap memiliki hak untuk mendapatkan uang lembur. Perbedaan yang cukup mendasar pada level ini dengan Level Supervisor adalah pada Level Supervisor diberikan tunjangan jabatan namun tidak mendapatkan uang lembur.

Dengan memperhatikan catatan penting di atas, Anda akan bisa menyusun struktur gaji karyawan secara lebih mudah dan jelas.

Dalam menghitung komponen gaji, ada rumus sederhana yang digunakan sehingga Anda bisa memperoleh besar nilai komponen gaji secara mudah. Rumus yang biasanya digunakan pada penghitungan nilai komponen gaji adalah sebagai berikut.

- 1) Gaji dan tunjangan tetap bernilai 70 sampai 80 persen dari take home pay (P).
- 2) Tunjangan tidak tetap bernilai 20 sampai 30 persen dari take home pay (Q)
- 3) Gaji pokok berkisar pada nilai 70 sampai 80 persen dari P.
- 4) Tunjangan jabatan berkisar pada nilai 50 sampai 60 persen dari P.

- 5) Tunjangan operasional berkisar pada nilai 30 sampai 40 persen dari P.
- 6) Tunjangan transport berkisar pada nilai 50 sampai 60 persen dari Q.
- 7) Uang makan berkisar pada nilai 30 sampai 40 persen dari Q.

Dengan menggunakan rumus di atas, Anda bisa menghitung nilai dari setiap komponen gaji secara lebih akurat dan mudah.

Sumber : pakarkinerja.com

B. Kasus Personnel Cost Planning Analisis kasus “Gates Solutions”

Oleh : Nora Mayasari, et.all (2013)

1. Profil Perusahaan

Gates Solution adalah agen perekrutan yang berbasis di Jenewa dan didirikan pada awal tahun 2011. Tujuan perusahaan ini sebagai penghubung kebutuhan klien profesional berbakat untuk berkiprah diberbagai industri. Kebanyakan dari klien Gates Solutions bergerak di bidang teknik, keuangan, Web, komunikasi dan IT. Lainnya Gates Solutions juga menempatkan spesialis SAP permanen diberbagai perusahaan internasional.

Gates Solution memang berfokus pada perekrutan permanen dan didedikasikan untuk bermitra dengan perusahaan - perusahaan di Swiss untuk menemukan calon kandidat yang berbakat yang sesuai dengan

kebutuhan dan tujuan perusahaan mereka. Agar efisien, setiap klien Gates Solusi adalah berhubungan dengan seorang perekrut yang berdedikasi. Perekrutan ditangani oleh spesialis dan Gates Solutions dapat menyediakan solusi perekrutan global dan lengkap.

Visi dari Gates Solutions adalah untuk memahami kebutuhan klien dan menyesuaikan solusi rekrutmen yang tepat, dimulai dengan hal-hal yang sederhana. Perusahaan ini telah memiliki rekam jejak yang profesional dalam bisnis perekrutan. dalam kata lain Gates Solution memspesifikan perusahaannya dalam bidang rekrutmen, penempatan, konsultasi dan negosiasi gaji (Gates Solutions, 2013)

2. Defenisi Outsourcing

Dalam UU No.13 tahun 2003 secara eksplisit tidak disebutkan istilah Outsourcing, tetapi praktek outsourcing dimaksud dalam Undang - undang ini dikenal dalam dua (2) bentuk, yaitu "pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja / buruh". Jadi Perusahaan Outsourcing adalah Perusahaan yang menyediakan Jasa tenaga kerja yang meliputi pekerjaan yang akan ditempatkan pada perusahaan yang menginginkannya.

Seperti kata MICHAEL F, Corbett, pendiri dari The Outsourcing Institute dan Presiden Direktur dari Michael F, Corbett & Associates Consulting Firm F. "Outsourcing telah menjadi alat manajemen, Outsourcing bukan hanya

untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga mendukung tujuan dan sasaran bisnis” (Tropis Group).

Ada banyak keuntungan didapat yang bersifat strategis dan berjangka panjang, apabila perusahaan menyerahkan pengelolaan tenaga kerjanya kepada perusahaan Outsourcing. Keuntungan - keuntungan tersebut antara lain :

1. Meningkatkan fokus tujuan dari Perusahaan itu sendiri.
2. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia
3. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari Reengineering.
4. Membagi resiko (dimana resiko bidang pekerjaan ditangani oleh Perusahaan Outsourcing dan resiko dibidang lain ditangani perusahaan itu sendiri)
5. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan - kebutuhan lainnya

Dengan penyerahan pengelolaan tenaga kerja ke perusahaan Outsourcing, maka perusahaan tidak perlu lagi mengurus Perekrutan, Pelatihan, Administrasi tenaga kerja dan Penggajian dan lain - lainnya disetiap bulannya.

Keuntungan lainnya adalah, Perusahaan tidak lagi direpotkan dengan urusan Pesangon, THR, PHK dan masalah lainnya. Karena hal ini telah dikelola oleh Perusahaan Outsourcing.

3. Permasalahan Gates Solutions

Gates Solutions adalah hal yang sangat baru, dan digunakan di Jenewa biasanya dalam hal prekrutan di perusahaan, terutama untuk merekrut para profesional IT, dan hal ini dilakukan oleh perusaan berlevel internasional di Swiss

Perusahaan ini membedakan dirinya dari pesaing - pesaingnya dengan bekerja pada sekelompok perusahaan yang sukses yang membutuhkan sejumlah kandidat - kandidat yang berkualitas.

Seperti semua perusahaan - perusahaan kecil, tujuan utamanya adalah untuk dapat bertahan pada 5 tahun pertama dari beradaannya. Untuk mendapatkan itu semua, mereka membutuhkan perekrut yang kompeten yang berorientasi pada penjualan yang akan berusaha keras menghasilkan pendapatan.

Gates solutions bertujuan untuk mengurus kepentingan kliennya dengan menjaga komunikasi yang teratur dengan mereka dan melaksanakan proses pemantauan berkelanjutan dengan karyawan mereka yang baru direkrut.

Ada beberapa staff yang mengerjakan tugas-tugas administratif merupakan outsourcing, sehingga perusahaan mengurus kepentingan perusahaan perekrut dengan menawarkan paket gaji menarik dan dengan

mengoperasikan sistem mentoring yang memberikan masukan kepada mereka yang kurang berpengalaman dalam industri ini.

Perusahaan perusahaan rekrutmen yang telah mapan cenderung memberikan perekrut mereka gaji pokok tinggi, bonus yang bagus tetapi komisi rendah. Para mentor tidak diberikan insentif finansial apapun dalam perusahaan ini. Namun rencana penggajian Gates Solutions masih baru dalam industri karena memebayar gaji pokok yang rendah dan 25% komisi dari produksi bruto, yang mengacu pada persentase gaji tahunan kandidat. Hasil ini menunjukkan titik impas yang rendah bagi masing - masing perekrut dan mengurangi pengetatan biaya market atau mengharuskan seseorang menjadi kurang efektif.

Komisi dibagi dalam tiga caraL komisi personal perekrut, komisi mentor, dan yg disebut "house" komisi yang masuk dalam pendapsatan perusahaan.

Ada 3 level dari perekrut dan level yg takberhubungan, setiap perekrut memeberikan 5 % house komisi dari pendapatan kotor.

Level "junior" membutuhkan banyak masukan dari mentornya jadi mereka merenerima komisi 10 persen dan sisanya 10 % diberikan pada mentor.

Level medior menerima komisi 15 persen sebab medior lebih mandiri; sisa 5 % diberikan untuk mentor.

Level senior akan memutuskan apakah membutuhkan seorang mentor atau tidak. Komisi untuk senior full 20 % sebab pekerjaan tidak membutuhkan tanggung jawab pengawasan. Jika seorang senior menggunakan mentees, penurunan proporsional di GP pribadi, karena untuk waktu yang mereka habiskan, dikompensasikan dengan komisi yang diterima dari GP mentees

“House” merupakan konsep revolusioner dalam industri perekrutan sebagai upaya untuk memberikan imbalan ekstrinsik yang kuat untuk memotivasi perekrut, tetapi pada saat yang bersamaan memberikan kontribusi pada budaya masyarakat. Apa akhir bulan, uang yang masuk dalam rekening “House” digunakan dalam 2 cara; melalui hiburan untuk staff, termasuk makan di luar dan membayar perjalanan ski akhir pekan untuk karyawan di puncak gunung alpen, atau, kemungkinan lain, dengan membagi rata total pendapatan sebulan kepada semua orang dikantor terlepas berapa besar kontribusi mereka./ tujuan dari prosedur ini adalah menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kooperatif dalam kantor “sehingga semua orang peduli terhadap rekan kerja mereka”. Hak untuk “House” komisi otomatis setelah seorang karyawan telah berpartisipasi dalam komisi ini setidaknya sekali.

Sistem ini telah dirancang sesuai dengan undang- undang tenagakerja swiss(the federation des enterprises

romandes). Sebab hal ini mengacu pada kontrak masing perekrut sebagai pembayaran gratifikasi, undang-undang menyatakan bahwa pembayaran ini tidak harus tunduk pada kebijaksanaan perusahaan.

Menurut Guillaume Alexandre, manajer sekaligus pemilik Gates Solution, “ kami merekrut orang dari negara-negara berbeda yang bekerja karena uang dan rencana pembayaran ini dapat diaplikasikan pada semua karyawan untuk memastikan lingkungan yang adil. Ini tidak tergantung pada siapa kamu atau dariman kamu berasal, masing karyawan dapat mengetahui berapa banyak uang dihasilkan oleh orang lain dan belajar bagaimana untuk mencapai tingkat pendapatan yang sebanding”

Pertanyaan:

1. Sejauh mana Anda menganggap rencana penggajian Gates Solutions menjadi strategis?
2. Menggunakan teori keadilan, bagaimana anda menilai perencanaan penggajian ini?
3. Saran- saran apa yang anda buat bagi gates Solutions untuk meningkatkan bagaimana Gates Solutions memberi harga pada pekerjaan perekrut?

4. Landasan Teori

Menentukan Tingkat-Tingkat Penggajian

Kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka. Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama: pembayaran langsung (dalam bentuk upah gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pengusaha).

Ada dua cara dalam pelaksanaan keuangan langsung seperti penggajian berdasarkan penambahan waktu atau penilaian kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu misalnya pekerja kerah biru mendapatkan upah berdasarkan jam atau harian dan manager atau perancang web pembayaran gajinya mingguan, bulanan, atau tahunan. Sedangkan berdasarkan penilaian berdasarkan kinerja contohnya adalah piecework (pembayaran berdasarkan hasil kerja); sistem ini mengaitkan kompensasi dengan jumlah produksi (atau jumlah "benda") yang dihasilkan oleh pekerja, dan populer sebagai rencana insentif.

C. Kilas Balik Hukum-hukum kompensasi

1. *Davis-Bacon Act (1931)*

“Sebuah undang-undang yang mengatur tingkat upah untuk para karyawan yang diperkejaan oleh para kontraktor untuk pemerintah federal.”

2. *Walsh-Healey Public Act (1963)*

“Sebuah undang-undang yang menuntut upah minimal dan kondisi kerja untuk karyawan-karyawan yang bekerja pada kontrak pemerintah yang mencapai jumlah \$10.000.”

3. *Bab VII dari Civil Right Act 1964*

“Undang-undang ini memuat bahwa adalah suatu pelanggaran hukum apabila para pengusaha melakukan diskriminasi terhadap seseorang dalam hal memperkerjakan, kompensasi, syarat-syarat, kondisi-kondisi, atau hak istimewa pekerjaan yang disebabkan oleh ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau asal kebangsaan.”

4. *UU Standar Perburuhan yang adil tahun 1938 (1938 Faie Labor Standard Act).*

“Undang-undang ini berisikan upah minimum, jam kerja maksimum, pembayaran kerja lembur, dan ketetapan pekerja anak. Hukum ini telah diamandemen beberapa

kali dan memuat sebagian besar peraturan-peraturan perburuhan.”

Theory Equity

Kompensasi merupakan faktor yang sangat berpengaruh di dalam sebuah perusahaan. Tidaklah heran faktor yang satu ini menjadi salah satu pemicu utama bagi karyawan dalam menentukan langkah karirnya kedepan dan bagi perusahaan adalah penentuan langkah- langkah strategik perusahaan kedepan.

Sistem kompensasi dalam organisasi haruslah diselaraskan dengan strategi & tujuan dari organisasi serta asas kepatutan yang normatif di dalam lingkungan tersebut sehingga terjadi keselarasan antara perusahaan, karyawan serta komunitas di lingkungan tersebut (negara & masyarakat sekitarnya).

Namun pada prinsipnya, meskipun berbeda sistemnya, strategi & program kompensasi tetaplah akan berguna & efektif apabila para pengambil keputusan (top manajemen) melakukan beberapa hal yaitu

Asas Kepatuhan

Dilakukan minimal sesuai dengan tatanan hukum & peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut (negara).

Asas Efektivitas & Efisiensi

Strategi yang dijalankan haruslah efektif & efisien, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan sempurna di pasaran global ketika benchmarking dijalankan.

Asas 3P Concept

1. Strategi Kompensasi harus sudah mengikuti konsep Pay for Position, dimana perusahaan mengacu pada standar yang diberlakukan untuk sebuah posisi yang akan ditempati oleh karyawan tersebut.
2. Pay for Person, dimana perusahaan mengacu pada budaya organisasi serta adaptabilitas yang tinggi dari karyawan untuk bisa nyaman bekerja.
3. Pay for Performance, dimana perusahaan memberikan peningkatan imbal jasa yang disesuaikan dengan kinerja.

Asas Kinerja Organisasi

Strategi kompensasi juga mempertimbangkan internal di perusahaan agar tetap berkesinambungan dalam persaingan global di industri. Peningkatan kinerja diperlukan guna memperbaiki kompensasi yang telah ada. Produk kompensasi akan selalu berubah setiap masa karena pasar selalu bergerak dan berubah. Untuk itu diperlukan strategi & pendekatan kompensasi secara fleksibel.

Penyelarasan Total Reward Dengan Strategi

Strategi kompensasi pertama-tama harus selaras dengan tujuan perusahaan yang artinya manajer harus bisa membuat penyelarasan strategi reward, yang artinya manajer menyusun strategi pembayaran yang berkaitan langsung dengan hasil keunggulan bersaing.

Broadbanding

- 1) Mengkonsolidasikan nilai dan rentang gaji menjadi hanya beberapa tingkat yang luas atau “band,” yang masing-masing berisi berbagai relatif luas pekerjaan dan tingkat gaji.
- 2) Wide Band memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam menetapkan pekerja untuk nilai pekerjaan yang berbeda.
- 3) Kurangnya ketetapan dalam tanggung jawab pekerjaan dapat mengganggu untuk karyawan baru.
- 4) Kompensasi strategik. Perusahaan menggunakan rencana kompensasi untuk mendukung sasaran strategik.
- 5) Nilai yang dapat diperbandingkan, merupakan suatu konsep di mana wanita yang biasanya dibayar lebih rendah dari pada pria dapat

menuntut bahwa pria dalam pekerjaan-pekerjaan yang dapat diperbandingkan dibayar lebih tinggi.

5. Pembahasan

1) Sejauh mana Anda menganggap rencana penggajian Gates Solutions menjadi strategis?

Rencana penggajian mempunyai dampak yang cukup besar bagi operasional perusahaan. Penggajian merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi motivasi kerja yaitu suatu dorongan atas kesediaan para buruh/pekerja untuk melakukan hal yang lebih atas apa yang dikerjakan. Motivasi kerja yang rendah sebagai akibat dari pemberian upah rendah akan terlihat ketika pelaksanaan pekerjaan tidak dilakukan dengan baik, seperti dalam *Equity Theory* menjelaskan bahwa setelah persepsi ketidakadilan terbentuk, karyawan akan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah distribusi mereka. Misalnya, karyawan bisa saja mulai datang terlambat ke kantor atau bahkan absent sama sekali.

Pemberian upah yang adil dan setimpal akan memicu motivasi kerja yang tinggi sehingga kinerja para buruh/pekerja menjadi lebih baik dan tentunya pengaruh terhadap pendapatan perusahaan. Pemberian upah berguna untuk meningkatkan output dan efisien, kita haruslah menyadari akan berbagai kesulitan yang timbul dari sistem pengupahan insentif.

Oleh karenanya rencana penggajian karyawan menjadi sangat penting untuk diperhatikan karena akan memberikan efek jangka panjang bagi perusahaan. “Karyawan adalah kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai”.

2) Menggunakan teori keadilan, bagaimana anda menilai perencanaan penggajian ini?

Berdasarkan teori keadilan sistem perencanaan di Gates Solutions cukup pantas hal ini dikarenakan dilihat sistem penggajian berbasis kinerja. Sistem kepastian gaji diartikan dengan “program yang meningkatkan gaji dasar untuk individu tertentu yang meningkatkan kinerja pada waktu tertentu.” Gaji yang pantas tidak meliputi kenaikan lintas, seperti biaya hidup atau peningkatan senioritas, atau pembayaran apapun yang tidak permanen meningkatkan gaji karyawan. Kebanyakan organisasi di AS menggunakan beberapa bentuk program gaji yang pantas.

Ditinjau dari kebijakan Gate Solutions yang membagi beberapa level sistem gaji yaitu:

1. Level “junior” membutuhkan banyak masukan dari mentornya jadi mereka menerima komisi 10 persen dan sisanya 10 % diberikan pada mentor.

2. Level medior menerima komisi 15 persen sebab medior lebih mandiri; sisa 5 % diberikan untuk mentor.
3. Level senior akan me mutuskan apakah membutuhkan seorang mentor atau tidak. Komisi untuk senior full 20 % sebab pekerjaan tidak membutuhkan tanggung jawab pengawasan. Jika seorang senior menggunakan mentees, penurunan proporsional di GP pribadi, karena untuk waktu yang mereka habiskan, dikompensasikan dengan komisi yang diterima dari GP mentees

Sudah dapat mengakomodir penilaian penggajian berdasarkan kinerja dan pengalaman dari seorang karyawan. Ditambahkan sistem komisi yang nantinya diberikan untuk kesejahteraan bersama sudah mendukung sisi keadilan alam rancangan penggajian di Gates Solutions.

- 3) **Saran - saran apa yang anda buat bagi Gates Solutions untuk meningkatkan cara bagaimana Gates Solutions memberi penghargaan pada pekerjaan perekrut?**

Untuk lebih meningkatkan hasil dari perencanaan penggajian dan kompensasi, manajer Gates Solutions juga perlu memperhatikan hal- hal sebagai berikut dalam keputusan penggajian

Bersaing (competitive)

- a) Kompensasi harus mendukung manajemen produktivitas
- b) Melakukan evaluasi setiap tahun tentang penggajian karena sistem penggajian biasanya berubah - ubah. Evaluasi dapat dirunut diawali dengan evaluasi jabatan. Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang upah yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan upah. Penentuan upah didasarkan pada hasil evaluasi jabatan yang di *combine* dengan survey upah.

6. Kesimpulan

Banyak jenis keuntungan yang dapat diperoleh dalam rencana kompensasi dan perencanaan penggajian, termasuk libur, asuransi, keuntungan eksekutif, dan program pensiun. Program keuntungan fleksibel dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda, memberi mereka pilihan dan peluang untuk merancang keuntungan mereka sendiri.

Memang tidak ada aturan kaku dalam wilayah pembuatan keputusan kompensasi dan penggajian. Hanya saja manajer hanya harus membangun arahan strategis dan mengikuti persyaratan hukum dalam membuat keputusan kompensasi. Keadilan di dalam

organisasi Keadilan di dalam manajemen kompensasi dikenal dengan istilah equity theory. Organisasi memberikan kompensasi kepada pegawainya adalah dengan tujuan untuk memotivasi pegawainya agar dapat bekerja lebih baik. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, tetapi lebih dari pada itu system tersebut harus dijelaskan kepada pegawainya. Adapun keadilan di dalam manajemen kompensasi yaitu; External Equity dan Internal Equity.

7. Future Trends

Terbukanya bisnis outsourcing global menjadikan terbuka pasar baru dan memperluas yang sudah ada. Dengan outsourcing, perusahaan sekarang dapat memanfaatkan sumber daya dengan biaya-efektif yang dapat membantu meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Karena itu, kita dapat berharap lebih banyak perusahaan untuk menjelajah ke outsourcing,

Bahkan perusahaan konservatif sepertinya mencoba-coba dengan praktek ini dalam rangka bersaing dengan kompetitor. Pada gilirannya, vendor layanan juga akan mulai untuk memperluas dan meningkatkan layanan yang mereka tawarkan untuk mengakomodasi pertumbuhan kebutuhan klien mereka. Kita dapat mengharapkan vendor layanan yang lebih muncul, membuat persaingan ketat dan kualitas layanan yang ditawarkan lebih baik.

Secara keseluruhan, peluang masa depan untuk bisnis outsourcing tampak cerah, mengingat tren terbaru akan semakin signifikan ke arah positif. Akhirnya perusahaan global akhirnya akan mendapat manfaat yang lumayan besar dari praktek bisnis ini. Terutama jika mereka sedang mencari alternatif yang hemat biaya dalam menjalankan bisnis mereka.

8. Lesson Learned

- a) Perancangan gaji pada akhirnya akan berpengaruh pada motivasi kerja dan produktivitas perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan efisiensi di bidang SDM adalah dengan outsourcing banyak manfaat dari pelaksanaannya, antara lain perusahaan lebih fokus dalam operasional, pengukuran efektifitas dari penggajian dan segala hal yang berkaitan dengan hal tersebut.
- b) rancangan penggajian stratejik biasanya diselaraskan dengan tujuan dan kapabiliti perusahaan dan sebaiknya berkenaan dengan teori equity dimana sistem penggajian dan reward lainnya ditinjau berdasarkan kinerja, undang-undang dan keadilan dalam perusahaan.

Referensi

Dessler, Garry. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh Jilid 1 Jakarta : Indeks

Dessler, Garry. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 2 Jakarta : Indeks

Dessler, Garry. 2013. *Human Resources Management* Global edition , Thirteenth Edition, Pearson

Gates Solutions, 2013 *Gates Solutions-Several Solutions*. From <http://www.gatessolutions.com/>

Topis Group. 2013. *Defenisi Outsourching*. From http://tropisgroup.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=61



BAB 11

HUMAN CAPITAL

BAB 11

HUMAN CAPITAL



A. Pengertian Modal Manusia (*Human Capital*)

By Fransiska Ardela, S.T | November 1st, 2018 |

Banyak perusahaan yang memperlakukan karyawannya sebagai sumber daya manusia semata (*human resource*). Hal ini menyebabkan perusahaan memperoleh keuntungan seadanya. Di sini kami mengajak Anda memandang karyawan sebagai modal manusia (*human capital*) dengan seluruh pengetahuan, keahlian, dan keterampilannya sehingga dapat menjalankan sumber daya lainnya.

Namun banyak yang bertanya apa yang dimaksud dengan modal manusia ini?

Secara harafiah modal manusia (*human capital*) merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang

menjadikan manusia sebagai modal atau aset dari sebuah organisasi atau perusahaan. Bagaimana menurut Anda?



Jika Anda masih bingung mengenai konsep modal manusia, mari melihat definisinya menurut para ahli berikut ini:

Sumber	Definisi Modal Manusia (Human Capital)
Matthewman J. dan Matignon F.	Human capital is the sum of knowledge, skills, experience, and other relevant workforce attributes that reside in an organisation's workforce and drive productivity, performance,

Sumber	Definisi Modal Manusia (Human Capital)
	<p>and the achievement of strategic goals. (Modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan strategis).</p>
<p>Stewart 1997 (dalam Totanan 2004)</p>	<p>Human capital diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar perusahaan.</p>
<p>Malhotra dan Bontis (dalam</p>	<p>Human capital merupakan kombinasi dari pengetahuan,</p>

Sumber	Definisi Modal Manusia (Human Capital)
Rachmawati dan Wulani, 2004)	keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan.
Mayo 2000 (dalam Rachmawati et al.2004)	Human capital merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.
Andrew Mayo (dalam Ongkodihardjo 2008:40)	Human capital adalah kombinasi warisan genetik, pendidikan, pengalaman, dan perilaku tentang hidup dan bisnis.

Sehingga saat karyawan atau manusia yang bersangkutan sudah tidak bekerja lagi, perusahaan tetap bisa menggunakan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut. Artinya, di sini manusia dipandang sebagai sebuah modal atau aset yang berharga bagi perusahaan.

Hal ini tentu berbeda dengan saat manusia dianggap sebagai sumber daya, yang dapat dipecah kapan saja saat sudah tidak produktif lagi.

Artinya, saat manusia hanya sebagai sumber daya dan berhenti, seluruh pengetahuan, keahlian dan keterampilannya sudah tidak digunakan lagi oleh perusahaan.

Nah, jika memandang manusia sebagai aset, maka dapat terbagi menjadi 2 yakni:

#1 Aset yang Terlihat (*Tangible Asset*)

Sumber Daya Manusia (SDM) di sini dinilai sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan.

Jadi, pada lingkungan dunia dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan.

Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*).

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai.

Sehingga dengan pengetahuan yang dimiliki organisasi atau perusahaan, maka manusia menjadi modal yang terlihat.

Pada perkembangannya bahkan manusia dianggap juga sebagai penggerak sumber daya lainnya.

Menurut Mayo (2000), human capital memiliki lima komponen utama, yakni sebagai berikut:

1. *Individual Capability* (Kemampuan Individual),
2. *Individual Motivation* (Motivasi Individual),
3. *Leadership* (Kepemimpinan),
4. *The Organizational Climate* (Suasana Organisasi), dan
5. *Workgroup Effectiveness* (Efektivitas Kelompok Kerja).



#2 Aset yang Tidak Terlihat (*Intangible Asset*)

Aset yang tidak terlihat (*intangible asset*) merupakan lawan dari aset terlihat (*tangible asset*) meski keduanya memiliki kepentingan yang sama.

Sebagai contoh *intangible assets* dapat dilihat pada pengenalan produk, pengenalan merek, inovasi, pengetahuan, modal, sumber daya manusia, dan sebagainya.

Menurut Raymond A. Noe, John R. Hojlenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright (2008:18),

“Today more and more companies are interested in using intangible assets and human capital as a way to gain an advantage over competitors. A company’s value includes three types of assets that are critical for the company to provide goods and services: financial assets (cash and securities), physical assets (property, plant, equipment), and intangible assets. Intangible assets is a type of company asset including human capital, customer capital, social capital, and intellectual capital”.

Artinya saat ini semakin banyak perusahaan yang tertarik menggunakan aset yang tidak terlihat dan modal manusia sebagai sebuah cara untuk mendapatkan keuntungan lebih dari para pesaing.

Hal yang termasuk ke dalam nilai sebuah perusahaan adalah tiga jenis aset penting bagi perusahaan untuk menyediakan barang-barang dan jasa-jasa, yaitu aset keuangan (tunai dan saham), aset fisik (bangunan, pabrik, peralatan), dan aset yang tak terlihat.

Aset yang tak terlihat adalah suatu jenis aset perusahaan termasuk modal manusia, modal konsumen, modal sosial, dan modal intelektual.

Human capital merupakan salah satu komponen utama dari aset tidak terlihat (*intangible asset*) perusahaan.

Namun selama ini biasanya penilaian terhadap kinerja perusahaan lebih banyak menggunakan sumber daya yang bersifat *tangible asset*.

Artinya, *human capital* bukanlah memosisikan manusia sebagai modal layaknya mesin, namun justru bisa membantu pengambil keputusan untuk memfokuskan pembangunan manusia dalam rangka peningkatan mutu organisasi atau perusahaan.

Oleh karena itu, meski membutuhkan biaya, *human capital management* tetaplah harus dilakukan dalam sebuah perusahaan.

Apabila perlu, gunakanlah jasa perencana keuangan profesional agar bisa memaksimalkan manfaat dari *human capital management* ini dengan biaya terbatas.

B. Pentingnya Human Capital Management

Human capital management merupakan pengembangan baru dari *human resource management*.

Dahulu manajer lini hanya memandang manusia sebagai kewajibannya, sedangkan sekarang manusia dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, tidak ada lagi istilah eksploitasi tenaga manusia semaksimal mungkin tanpa mempertimbangkan aspek kemanusiaannya.

Menurut Larkan (2008:57),

“Human capital lahir didasari oleh fenomena bahwa pada abad 21 ini kesadaran manajemen perusahaan dalam pengelolaan SDM semakin tinggi. Perusahaan-perusahaan mulai menyadari bahwa kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh capital yang berupa finansial, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan terutama dipengaruhi oleh intangible capital, yaitu sumber daya manusia (SDM).”

Oleh karena itulah mungkin belakangan ini Anda sudah jarang mendengar divisi atau bagian HR (Human Resource) dan lebih sering mendengar istilah HC (Human Capital) dalam organisasi atau perusahaan.



Human capital management sendiri didefinisikan sebagai “shift from the traditional approach to human resource management (Kearns, 2006b)- a large claim” (manajemen

modal manusia telah digambarkan sebagai 'perubahan paradigma' dari pendekatan tradisional kepada manajemen sumber daya manusia- suatu pengakuan besar).

Nalbantian Et Al (2004) menekankan aspek ukuran human capital management.

Mereka mengusulkan agar manusia dipandang sebagai modal manusia dan manajemennya, putting into place the metrics to measure the value of these attributes and using that knowledge to effectively manage the organization (menempatkan matriks guna mengukur nilai atribut-atribut dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk mengefektifkan pengelolaan organisasi).

Human capital management didefinisikan oleh Kearns (2005b) sebagai "the total development of human potential expressed as organizational value" (pengembangan total dari kepotensialan manusia yang dinyatakan sebagai nilai organisasi).

Jadi, bagaimana pentingnya Manajemen Modal Manusia dibandingkan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia?

Kesimpulannya, jika suatu perusahaan memfokuskan strateginya pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan, maka fokus sumber daya manusia perusahaan adalah dengan memaksimalkan kontribusi SDM menuju sasaran yang sama dengan menciptakan nilai bagi pemegang saham.

Memikirkan pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan membutuhkan fokus berbagai tingkat analisis.

Pondasi atau dasar bagi strategi penciptaan nilai-nilai SDM adalah infrastruktur manajemen yang memahami dan mampu mengimplementasikan strategi perusahaan. Mayo berpendapat bahwa pokok dari perbedaan antara manajemen modal manusia dan manajemen sumber daya manusia adalah “the former treats people as assets while the latter treats them as costs” (yang pertama menganggap manusia sebagai aset sedangkan yang kedua memperlakukan manusia sebagai biaya). Sedangkan Kearns percaya bahwa dalam manajemen modal manusia, manusia merupakan penambah nilai bukan biaya tambahan. Dengan demikian mereka harus diperlakukan dengan sesuai.



Oleh karena itulah, Anda sebagai pemilik perusahaan atau HR kini harus memperkuat konsep manajemen

modal manusia atau meng-upgrade manajemen sumber daya manusia dengan beberapa cara berikut ini:

1. Manajemen modal manusia menarik perhatian pada kepentingan yang disebut “manajemen melalui ukuran”. Tujuannya menjadi pembentuk hadapan yang jelas antar intervensi sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi.
2. Memperkuat kepercayaan sumber daya manusia bahwa mereka adalah aset yang penting ketimbang hanya penyebab biaya.
3. Memfokuskan perhatian pada kebutuhan berbasis strategi dan proses manajemen sumber daya manusia dalam persyaratan menciptakan nilai melalui manusia dan pencapaian selanjutnya dari tujuan organisasi atau perusahaan.
4. Mendorong kebutuhan untuk menjadi strategis.
5. Menekankan peran spesialis sumber daya manusia sebagai mitra bisnis.
6. Memberikan bimbingan terhadap apa yang diukur dan bagaimana mengukurnya.
7. Menggarisbawahi pentingnya menggunakan ukuran untuk membuktikan bahwa manajemen manusia lebih unggul menghasilkan hasil yang baik dan untuk mengindikasikan arahan strategi mana yang sebaiknya dilanjutkan.

Sumber Referensi:

- Jimmy L. Gaol. 2014. **A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)**. Jakarta: Gramedia Widiasarna Indonesia.

- Iwan Sukoco dan Dea Prameswari. 1 April 2017. **Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human Resources Management.** Journal.unpad.ac.id - <https://goo.gl/kT55Wf>

C. Kasus *Human Capital*

1. Potret Kondisi Human Capital di Indonesia : Permasalahan dan Tantangan

Oleh: Eny Sulistyaningrum, M.A., Ph.D.

Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM

Peter F. Drucker dalam bukunya *Post Capitalist Society* (1993), mengungkapkan bahwa dunia akan mengalami transformasi yang dramatis pada berbagai aspek kehidupan, ekonomi, politik, sosial, organisasi, dan *moral landscape*. Pada sektor sosial politik, terjadi pergeseran paradigma dari semula *nation state* menjadi *megastate*. Sebuah negara tidak bisa lagi secara dominan memaksakan hegemoninya pada sebuah kawasan akan tetapi cenderung untuk membentuk kerjasama blok-blok ekonomi dan politik. Terbentuknya Uni Eropa, G20, dan yang paling mutakhir adalah MEA merupakan contoh nyata terkait hal ini. Pada sektor sosial misalnya, terjadi pergeseran pola interaksi masyarakat yang semula dibatasi oleh adat istiadat, budaya, dan selera lokal, kini dengan berkembangnya teknologi IT dan berbagai aplikasi telepon pintar, masyarakat dunia semakin homogen dan sekat-sekat budaya dan selera

lokal menjadi semakin luntur menjadi selera global. Dulu sulit dibayangkan bahwa gaya potongan rambut David Beckham dapat ditiru secara massif oleh para siswa sekolah di daerah terpencil dibawah lereng gunung Sumbing. Akan tetapi dengan transformasi ICT yang diciptakan oleh penemu friendsters, facebook, whatsapp, dan sebagainya, tren gaya rambut dapat mewabah ke seluruh dunia dalam hitungan detik.

Pada bidang ekonomi, Drucker menganalisis bahwa terjadi pergeseran yang signifikan atas faktor produksi. Semula, faktor produksi yang memegang peranan penting adalah modal, tenaga kerja dan tanah, kini tenaga kerja saja tidak cukup. Tenaga kerja dengan *knowledge*(ilmu pengetahuan) atau lazim disebut *human capital* menjadi faktor produksi yang mempunyai peranan vital. Pertumbuhan ekonomi kini tidak bisa lagi bertumpu pada faktor produksi berupa modal uang dan tanah, akan tetapi telah terjadi pergeseran dimana *human capital* menjadi faktor produksi kunci untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan senjata bagi sebuah negara untuk memenangkan kompetisi global (*competitive advantage of nation*).

Jika beberapa dekade lalu ekonomi dikuasai oleh para pemilik modal baik itu raja, tokoh politik, atau seorang oligopolist, kini seorang anak muda berkaos oblong yang *drop-out* dari universitas Harvard bisa menjadi tokoh ekonomi paling berpengaruh di dunia. Fenomena ini oleh Drucker dilabeli sebagai *knowledge based economy*. Jika

Drucker mendasarkan analisisnya berdasarkan sudut pandang seorang ahli manajemen dan organisasi, tulisan ini ingin menganalisis lebih lanjut mengenai *knowledge based economy* dari sudut pandang ilmu ekonomi.

2. Knowledge Based Economy

Ilmu pengetahuan (*knowledge*) sejatinya bukanlah merupakan hal baru yang digunakan dalam penyusunan model dan teori ekonomi. Spesialisasi pekerjaan yang digagas Adam Smith pada dasarnya merujuk pada seorang buruh yang mampu membuat kontribusi terhadap proses produksi yang secara ekonomis merupakan ilmu yang berguna dengan produktif. Fridrich List mempunyai pendekatan infrastruktur dan institusi sebagai factor pendorong terbentuknya pasukan buruh yang produktif melalui pembentukan dan penyebaran *knowledge*. Sedangkan yang paling mutakhir, Romer dan Grossman mencoba untuk menyusun teori pertumbuhan ekonomi berdasarkan modal ilmu pengetahuan (*knowledge based growth*).

Menurut fungsi produksi yang digagas oleh ekonom neo-klasik ini, imbal balik investasi (*return on investment*) akan menurun manakala terdapat penambahan modal dalam perekonomian, sebagai efek pengurang akibat adanya penggunaan teknologi baru dalam proses produksi. Meskipun mereka menyadari bahwa penggunaan teknologi merupakan mesin pertumbuhan, akan tetapi mereka tidak melakukan analisis lebih lanjut mengenai hal itu. Akan tetapi pada dekade terakhir ini, para

ekonom mulai menitikberatkan fokus penelitiannya mengenai hal itu. Berdasarkan penelitian itu mereka menemukan bahwa teknologi baru (dalam hal ini dikonotasikan sebagai *knowledge*) dapat mendorong peningkatan *return on investment* dengan argumen *knowledge* mampu menstimulasi terjadinya efisiensi metode produksi . Juga terciptanya produk baru yang inovatif dan berkembang. Jika teknologi baru terbukti mampu menaikkan *return on investment*, maka selajutnya investor akan kembali untuk melakukan investasi lagi di bidang teknologi atau pengetahuan. Investasi dibidang *knowledge* yang berkelanjutan ini pada akhirnya akan mendorong pertumbuhan ekonomi sebuah negara.

Studi yang dilakukan oleh lembaga OECD (*organization for economic cooperation and development*) menunjukkan bahwa rata-rata 50 % dari GDP negara-negara kuat OECD merupakan sumbangsih dari sektor ekonomi yang berbasis *knowledge* ini. Hal ini disebabkan karena negara-negara tersebut secara berkelanjutan menggelontorkan invetasinya pada sektor-sektor yang *knowledge based*. Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika sebuah survai yang dilakukan di Eropa dan Amerika oleh OECD menemukan bahwa investasi bisnis pada sektor-sektor yang *knowledge based* berkontribusi sebesar 20 - 34 % dari *average labor productivity growth*.

3.Human Capital dan Masalah Ekonomi

Meskipun teori dan kebijakan ekonomi didesain dengan tujuan untuk mencapai kemakmuran sebuah bangsa, namun pada prakteknya pembangunan ekonomi masih menyisakan permasalahan yang tak kunjung selesai. Pengangguran, ketimpangan pendapatan antara yang paling kaya dan miskin, distribusi atau pemerataan kue pembangunan, masih menjadi ujian dan tantangan bagi para ekonom. Bagaimana menciptakan formula dan strategi kebijakan untuk memerangi atau mereduksi permasalahan tersebut.

Menurut teori lingkaran setan kemiskinan, kemiskinan akan mengakibatkan seseorang tidak mampu mengakses pendidikan yang baik. Padahal tingkat dan kualitas pendidikan itu sendiri merupakan kunci bagi seseorang untuk memasuki dunia kerja dan tingkat penghasilan yang dia peroleh kelak. Sedangkan tingkat penghasilan akan menentukan apakah dia mampu mengakses pendidikan yang baik atau tidak, dan begitu seterusnya. Sehingga ada adagium, yang miskin akan cenderung untuk terus menjadi miskin. Oleh karena itu, untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan langkah mitigasi berupa kebijakan pemerintah untuk menyediakan akses pendidikan bagi si miskin secara gratis. Karena menurut teori di atas, pendidikan yang baik merupakan salah satu jalan keluar untuk memotong rantai kemiskinan yang terjadi secara turun temurun.

4.Human Capital di Indonesia

Potret yang menggambarkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia akan ditinjau menggunakan beberapa aspek yang relevan yaitu kondisi demografis penduduk Indonesia, kondisi ketenagakerjaan, kualitas Index Pembangunan Manusia Indonesia serta tingkat literasi masyarakat Indonesia dibandingkan dengan negara-negara lain.

Pada tahun 2015 lalu, Indonesia merupakan negara yang menduduki peringkat 4 besar jumlah penduduk di dunia, dengan jumlah penduduk sekitar 253 juta jiwa. Berdasarkan komposisi demografi penduduknya, dari jumlah 253 juta jiwa tersebut 27,3 % merupakan penduduk berusia 0 - 14 tahun, 67.3 % merupakan penduduk usia 15 - 64 tahun dan 5.4 % merupakan penduduk usia 65 tahun ke atas. Angka tersebut mengindikasikan bahwa prosentase jumlah penduduk usia produktif (15 - 64 tahun) lebih besar dibandingkan dengan prosentase jumlah penduduk usia non produktif (0-14 tahun dan 65 + tahun) dengan komposisi 67.3 % berbanding 32.7 %. Hal ini berarti tingkat ketergantungan usia non produktif terhadap usia produktif relative kecil yakni $32.7 \% / 67.3\%$. Angka ketergantungan ini diproyeksikan akan terus menyusut dan akan mencapai puncaknya pada tahun 2020, dimana prosentase jumlah penduduk usia produktif sebesar 70 % dibandingkan dengan jumlah penduduk usia non produktif sebesar 30 %. Kondisi demografi semacam ini disebut sebagai bonus demografi (*demographic dividend*), dimana jumlah

penduduk usia produktif jauh lebih besar dibandingkan dengan jumlah penduduk usia non produktif. (sumber : proyeksi penduduk Indonesia 2010-2035: Bapenas, BPS, United Nation Population Fund, 2013).

Bonus demografi tidak hanya berpotensi menjadi berkah namun juga bisa menjadi masalah. Semua tergantung dua hal berikut ini. Pertama adalah tersedianya lapangan kerja yang mencukupi bagi penduduk usia produktif, sehingga penduduk tersebut secara finansial dapat menopang keberadaan penduduk usia non produktif. Kedua, penduduk usia kerja (1 sd 65 tahun) akan benar-benar menjadi produktif manakala dibekali pendidikan dan skill yang memadai. Karena jika tidak, mereka justru akan menambah deretan jumlah pengangguran manakala mereka kalah bersaing dengan pekerja lain dari luar negeri yang mempunyai skill dan kemampuan yang mumpuni, ketika arus perdagangan bebas ASEAN nanti benar-benar dibuka. Apakah dua prasyarat bonus demografi di atas terpenuhi? Data-data yang disajikan berikut ini akan mencoba untuk menjawab pertanyaan tersebut.

5.Lapangan kerja

Data dari hasil survai BPS, menunjukkan bahwa meskipun secara prosentase jumlah pengangguran usia produktif relative stabil dalam tiga tahun terakhir, akan tetapi jumlah absolutnya semakin bertambah banyak. Dengan demikian, secara riil jumlah tersebut akan menambah jumlah penduduk yang non produktif

semakin banyak. Jika jumlah penduduk usia non produktif jumlahnya bertambah banyak, maka ini berarti, bahwa prosentase jumlah penduduk usia produktif yang menganggur akan semakin banyak dibandingkan jumlah usia non produktif atau dengan kata lain rasio ketergantungan usia non produktif terhadap usia produktif semakin tinggi.

Tabel 1. Jumlah Angkatan Kerja, Penduduk Bekerja, Pengangguran, TPAK dan TPT, 2010-2013

Tahun	Angkatan Kerja (Juta Orang)	Bekerja (Juta Orang)	Pengangguran (Juta Orang)	Tingkat Angkatan Kerja TPAK (%)	Partisipasi Tingkat Kerja -Pengangguran Terbuka - TPT (%)
2010	116.53	108.21	8.32	67.72	7.14
2011	117,37	109,67	7,70	68,34	6,56
2012	118.05	110.81	7.24	67.88	6.14
2013	118,19	110,80	7,39	66,90	6,25

Sumber: BPS (2016)

Setali dua uang dengan hal itu, dari tabel 2 menunjukkan pengangguran terbuka dimana tren jumlah pengangguran dari lulusan diploma dan perguruan tinggi semakin meningkat selama 3 tahun terakhir (2013 - 2015). Bisa jadi musababnya adalah karena kualitas lulusan yang dihasilkan tidak memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh pemberi kerja atau rasio jumlah lowongan pekerjaan yang tersedia dengan jumlah lulusan yang dihasilkan jumlahnya tidak seimbang. Tren

ini jika bereskalasi secara terus menerus, juga akan menjadi pemicu terjadinya jebakan demografis.

Kinerja perekonomian Indonesia yang cenderung melambat dua tahun terakhir ini, ditandai dengan pertumbuhan ekonomi yang menurun, sekitar 5.58% pada tahun 2013, menjadi 5.02% pada tahun 2014 dan 4.73% pada tahun 2015. Fenomena ini membawa imbas terjadinya gelombang PHK pada sejumlah daerah di Indonesia sepanjang tahun 2015 lalu. Angka pengangguran yang semakin tinggi, akan membuat rasio ketergantungan penduduk usia produktif semakin tinggi. Jika kondisi ini terjadi secara berkesinambungan, sekali lagi, bonus demografi yang dimiliki justru akan menjadi masalah bagi pemerintah.

Human Development Index

Pada ulasan sebelumnya disebutkan, bonus demografi yang diperoleh negara Indonesia akan tergantung dengan kualitas sumberdaya manusia dan kemampuan pemerintah menyediakan lapangan pekerjaan bagi penduduk usia produktif yang semakin banyak. Kualitas sumberdaya manusia yang baik akan mudah diserap pasar tenaga kerja. Selain itu dapat menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi melalui inovasi produk dan teknologi yang menghasilkan produktifitas. Produktifitas yang tinggi pada akhirnya memicu pertumbuhan ekonomi suatu negara.

Untuk mengukur kualitas sumber daya manusia sebuah negara, setidaknya terdapat dua parameter penting yang dapat digunakan sebagai acuan yaitu pertama adalah *Human Development Index* atau Indeks

Pembangunan Manusia dan Literacy Index. Human development index adalah parameter yang dikembangkan untuk mengukur keberhasilan pembangunan sebuah perekonomian dengan parameter yang lebih komprehensif tidak hanya bertumpu pada pertumbuhan ekonomi atau GDP.

Jika kita melihat fakta dari data yang ada, peringkat HDI Indonesia tergolong masih rendah. Dari 187 negara di dunia yang disurvei, Indonesia berada di urutan 108. Sedangkan diantara sesama negara pada wilayah ASEAN, Indonesia berada di peringkat 5, di bawah Singapura, Brunei, Malaysia dan Thailand. Meskipun begitu, jika dicermati lebih detail, berbagai indikator HDI di atas, terutama terkait dengan *expected years of schooling* dan *mean years of schooling* menunjukkan perkembangan yang meningkat, sehingga peringkat HDI Indonesia pada tahun 2010 - 2013 mengalami peningkatan. Akan tetapi, perkembangan yang dialami oleh negara-negara ASEAN lain jauh lebih baik dibandingkan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa *human capital* sebagai modal untuk bersaing dengan negara lain di ASEAN masih sangat rendah, apalagi jika bersaing pada level dunia.

Fakta ini didukung oleh data hasil survei BPS. Berdasarkan data yang dirilis oleh BPS, jumlah penduduk yang mampu mengakses jenjang perguruan tinggi masih sangat sedikit. Menurut data tabel partisipasi sekolah berikut ini, pada tahun 2015 angka partisipasi penduduk pada jenjang pendidikan perguruan tinggi jumlahnya masih sangat kecil yaitu sebesar 17.34 juta jiwa atau

sekitar 6.8 % dari total penduduk sekitar 250.11 juta jiwa. Hal yang agak mengkhawatirkan adalah, angka partisipasinya pada tahun 2015 ini jumlahnya menurun dibandingkan dua tahun sebelumnya yaitu 18.08 juta jiwa pada tahun 2013 dan 20.18 jiwa pada tahun 2014.

Tabel 2. Angka Partisipasi Murni Penduduk Indonesia

Indikator	2012	2013	2014	2015
Angka Partisipasi Murni (APM) SD/MI	92.47	95.52	96.37	96.2
Angka Partisipasi Murni (APM) SMP/MTs	70.82	73.72	77.43	77.45
Angka Partisipasi Murni (APM) SM/MA	51.76	54.11	59.23	59.45
Angka Partisipasi Murni (APM) PT	13.47	18.08	20.18	17.34

Sumber: BPS (2016)

Parameter penting lain untuk mengukur kualitas sumberdaya manusia adalah index literasi. Index ini tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan membaca seseorang, akan tetapi mempertimbangkan seluruh aspek literate behaviour dan infrastruktur pendukung yang disediakan pemerintah. Literate behaviour yang pakai sebagai standar adalah berapakali

seseorang mengunjungi perpustakaan, berapa kali dalam sebulan seseorang membaca koran, prosentase penduduk yang lulus perguruan tinggi, serta kemampuan computer seseorang.

Hasil penelitian dari tim peneliti pada *Central Connecticut State University* tentang peringkat literasi negara-negara di dunia menempatkan Indonesia pada peringkat 60 di dunia. Tingkat literasi penduduk Indonesia masih berada dibawah peringkat Thailand, Malaysia dan Singapura. Temuan ini dapat diartikan bahwa frekuensi penduduk Indonesia dalam membaca Koran dan mengunjungi perpustakaan masih sangat rendah.

Bisa jadi penyebabnya adalah terkait budaya seseorang atau dikarenakan masih minimnya jumlah perpustakaan public yang memadai yang disediakan oleh pemerintah. Selain itu, jumlah penduduk yang familiar dengan computer masih sedikit. Terakhir, prosentase jumlah penduduk yang menamatkan jenjang perguruan tinggi masih sedikit, dan hal ini diamini oleh data dari BPS yang disajikan di atas.

6.Mencari Alternatif Solusi

Survai membuktikan, negara-negara maju (OECD) yang kini mampu mencapai *average labor productivity growth* yang tinggi, telah sejak lama menginvestasikan banyak uangnya untuk membangun *human capital*-nya. Berbagai data yang disajikan di atas menunjukkan, masih banyak pekerjaan rumah yang harus diselesaikan untuk membangun kualitas sumber daya manusia di Indonesia. Paparan berikut mencoba menawarkan beberapa alternatif solusi untuk menyelesaikan pekerjaan rumah tersebut.

7.Alokasi anggaran Pendidikan

Sesuai data pada tabel pengangguran terbuka di atas (tabel. 2), prosentase jumlah penduduk yang tidak lulus SD sampai dengan yang lulus SMP masih cukup tinggi, yaitu sebesar 41 % atau 2.79/7.56 juta jiwa. Untuk meningkatkan jumlah penduduk yang mampu menamatkan pendidikan SMU dan bahkan perguruan tinggi, diperlukan keperpihakan pemerintah melalui kebijakan anggaran di bidang pendidikan, sehingga

diharapkan seluruh penduduk Indonesia dapat mengakses secara gratis jenjang pendidikan mulai dari SD sampai dengan SMU.

Meskipun prosentase anggaran pendidikan dari total belanja pemerintah pusat selama lima tahun terakhir naik dan turun, akan tetapi secara absolut angkanya terus bertambah. Program bantuan sekolah gratis yang sebelumnya hanya sampai dengan jenjang SMP, kini meningkat sampai dengan jenjang SMU. Pertanyaannya adalah, apakah jumlah uang/anggaran yang dialokasikan untuk sektor pendidikan berpengaruh terhadap jumlah penduduk yang lulus pada jenjang pendidikan yang disubsidi, dan apakah juga berpengaruh pada penghasilan seseorang di kemudian hari?

Duflo (2001) dalam papernya yang berjudul "*Schooling and Labor Market Consequences of School Construction in Indonesia*," mengungkapkan hasil penelitiannya terhadap program SD Inpres yang dimulai tahun 1974 sampai dengan 1979. Periode dimana kurang lebih 61.000 gedung SD baru dibangun dengan menelan biaya 700 juta US dolar atau setara dengan 1.5% GDP Indonesia saat itu-tahun 1973. Terungkap fakta program inpres tersebut berkorelasi positif terhadap lama pendidikan yang dirasakan oleh penduduk Indonesia. Sebelumnya masih banyak penduduk yang tidak menamatkan jenjang SD, setelah program inpres dijalankan selama 10 tahun, angkanya meningkat dari 69 % menjadi 83 % dari total populasi pada tahun 1983. Selain itu, dengan menggunakan data pada tahun 1995, dua dekade setelah

program inpres, ditemukan fakta bahwa terdapat peningkatan gaji secara signifikan (27%) yang diperoleh penduduk yang menyelesaikan pendidikannya pada saat program inpres tersebut dijalankan.

Sementara itu Sulistyaningrum (2016) dalam penelitiannya mengenai dampak kebijakan Bantuan Operasional Sekolah (BOS) menemukan, terdapat korelasi yang positif antara program BOS terhadap kualitas lulusan yang tercermin pada test score (hasil ujian nasional). Siswa yang mendapatkan BOS akan lebih tinggi nilai ujian nasionalnya secara rata-rata sebesar 0.3, dengan skala nilai 0-10. Namun demikian, program BOS tidak terlalu memberikan dampak bagi siswa yang sangat miskin, karena besarnya bantuan BOS untuk siswa SD yang pada saat awal dilaksanakan tahun 2005-2009 adalah hanya sebesar Rp. 235.000 per tahun per siswa, dan berubah menjadi Rp 400.000 per tahun per siswa pada tahun 2009, dirasakan hanya cukup untuk membiaya biaya formal sekolah seperti SPP, biaya ujian, biaya registrasi, dan seragam sekolah. Sedangkan biaya pendidikan lainnya yang sebenarnya juga cukup besar seperti biaya transportasi, uang saku untuk makan dirasa belum cukup. Sementara itu siswa miskin terutama yang di pedesaan, tinggalnya agak jauh dari lokasi sekolah, harus mengeluarkan biaya transportasi setiap harinya. Untuk itu perlu dipertimbangkan kembali alokasi dari besarnya bantuan BOS tersebut per siswa, terutama siswa miskin.

8. Kurikulum Pendidikan yang Berbasis Experiential Learning

Beberapa waktu yang lalu, kita semua dibuat takjub oleh dua kejadian yang mungkin agak mengguncang dunia pendidikan kita. Kejadian pertama berasal dari dua orang bersaudara yang hanya menamatkan pendidikan SMA dari Salatiga yang bernama Arfian Fuadi dan Arie Kurniawan yang berhasil menyabet juara pertama dalam “3D Printing Challenge” yang diadakan *General Electric* (GE) tahun 2014. Mereka memenangkan lomba desain *jet engine bracket* dengan mengalahkan para insinyur lulusan universitas terbaik dari seluruh dunia. Kejadian kedua berasal dari Karanganyar Jawa tengah, seorang pemuda bernama Muhammad Kusrin yang hanya mengenyam pendidikan SD mampu merakit dan memproduksi televisi, justru divonis enam bulan penjara oleh Pengadilan Negeri Karanganyar. Mereka tidak hanya berhasil mengatasi sekat pendidikan formal, akan tetapi juga mampu mempekerjakan tetangga sekitarnya untuk menjadi produktif. Pesan moral dari kejadian ini adalah, belajar dengan praktik kerja langsung disertai usaha pantang menyerah akan mengantarkan seseorang mampu menciptakan karya padat teknologi yang luar biasa. Kejadian ini juga memberi pesan kepada pemerintah untuk mendesain kurikulum pendidikan yang lebih tepat untuk menciptakan lulusan yang handal.

9. Ekonomi Kreatif dan *Sharing Economy*

Kontroversi mengenai gojek dan uber yang menyita perhatian pemerintah pada beberapa hari yang lalu menyisakan banyak pelajaran bagi banyak pihak, terutama bagi pemerintah dan dunia usaha. Pertama, dengan memanfaatkan informasi dan teknologi komunikasi, ojek konvensional yang semula merupakan produk jasa biasa, dapat disulap menjadi komoditas yang kolosal. Kedua, dengan kreativitas ide di bidang informasi teknologi, aplikasi pemesanan ojek dan taksi mampu menciptakan banyak sekali lapangan kerja bagi pemilik kendaraan bermotor roda dua maupun roda empat.

Ekonomi kreatif lain yang mampu menyerap tenaga kerja dengan jumlah banyak adalah industri pariwisata. Pada saat ini banyak sekali dijumpai konsep pariwisata dengan berbagai macam pendekatan, mulai dari ecotourism yang memadukan wisata dan keunikan kekayaan alam, etnotourism yang memadukan wisata dengan kekayaan budaya khas lokal, dan lain sebagainya. Booming industri pariwisata ini tak lepas dari aspek kekayaan ide dan penyebarannya dibantu kecanggihan teknologi informasi. Banyuwangi yang semula merupakan kawasan yang identik dengan kemiskinan dan ilmu santet, secara revolusioner mampu keluar sebagai kabupaten dengan tingkat pengangguran terendah di Jawa Timur. Banyuwangi kini tidak lagi identik dengan ilmu santet, tapi identik dengan kejuaraan sepeda tour de ijen yang menjual kawasan gunung ijen dengan kawah birunya yang terkenal. Dengan bantuan teknologi IT, penduduk

dari berbagai penjuru dunia dan domestik antusias untuk menyaksikan Banyuwangi Karnival, atau buah durian merah khas Banyuwangi.

Kesimpulan

Beberapa indikator terkait dengan kualitas sumberdaya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa pemerintah masih mempunyai pekerjaan rumah yang banyak untuk menaikkan kualitas sumberdaya manusia penduduknya. Jika pemerintah mampu menaikkan kualitas *human capital* penduduknya, beberapa masalah akan dapat dipecahkan sekaligus. Kualitas SDM yang baik, akan mendorong terciptanya inovasi dan produktivitas tenaga kerja yang berpengaruh terhadap pertumbuhan perusahaan dan perekonomian. Selain itu, SDM yang mumpuni akan memudahkan pencari tenaga kerja untuk menyerap angkatan kerja yang dihasilkan dari institusi pendidikan. Pada gilirannya, pembangunan SDM yang unggul akan mengurangi lingkaran setan kemiskinan, karena dengan SDM unggul membantu merubah nasib penduduk yang semula berada dalam kategori miskin, memperoleh pekerjaan dan upah yang layak yang dapat mengantarkannya ke jenjang strata sosial yang lebih baik. Dampak lain adalah bonus demografi yang dialami negara kita dapat diarahkan menjadi berkah bagi negara. Karena dengan jumlah penduduk usia produktif yang lebih banyak, jika dibarengi dengan kualitas SDM yang baik akan memudahkannya memperoleh akses pekerjaan. Muaranya, jika kebijakan terkait pembangunan kualitas sumberdaya manusia dibuat secara tepat dan benar,

maka *competitive advantage* bangsa Indonesia akan semakin meningkat sebagai modal untuk bersaing dalam arus liberasi perdagangan dan perekonomian dunia.

Selain itu, pemerintah juga harus mulai serius untuk menggarap sektor ekonomi kreatif dan teknologi informasi. Fakta telah membuktikan bahwa dengan ekonomi kreatif dibantu dengan teknologi informasi mampu menciptakan banyak lapangan kerja dan secara dramatis mampu mengentaskan banyak penduduk dari garis kemiskinan.

Referensi

Drucker, P. F. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: Roudledge.

Duflo, E. (2001). Schooling and Labor Market Consequensces of School Cosntruction in Indonesia. *American Economic Review*.

Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and Its Discontent*. W.W. Norton & Company.

Sulistyaningrum, E. (2016). Impact Evaluation of The School operational Assistance Program Using Matching Method. *Journal of Indonesian Economy and Business*, vol 31, no 1.

www.bps.go.id, Badan Pusat Statistik Indonesia

www.bappenas.go.id. Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035.

www.ccsu.edu

www.oecd.org

Intellectual Capital

Human
Capital

Relational

Structural
Capital

BAB 12

INTELLECTUAL CAPITAL

Human Capital includes employees, their knowledge & experience, organization's relationship with employees, employee training & appraisal, employee satisfaction, about organization, etc.

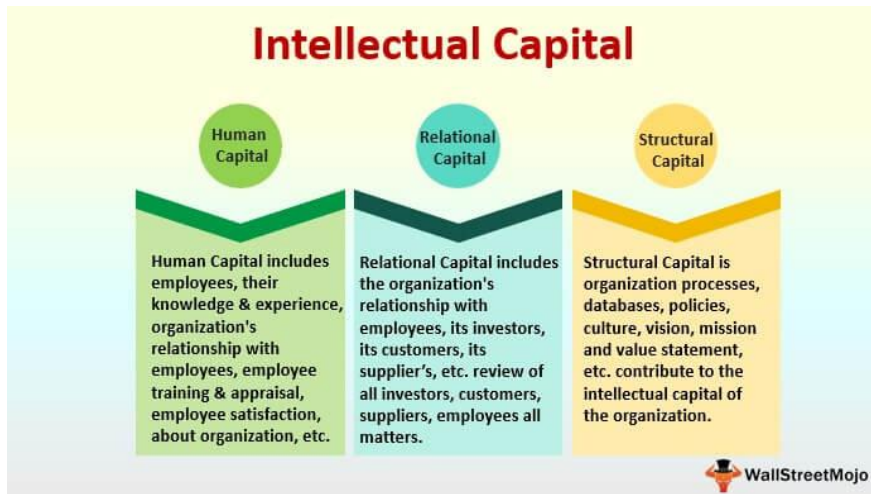
Relational Capital includes the organization's relationship with employees, its investors, its customers, its supplier's, etc. review of all investors, customers, suppliers, employees all matters.

Structural Capital is organization processes, databases, policies, culture, vision, mission and value statement, etc. contribute to the intellectual capital of the organization.



BAB 12

INTELLECTUAL CAPITAL



A. Pengertian Intellectual Capital

Oleh Muchlisin Riadi Rabu, 20 September 2017

Intellectual capital (modal intelektual) adalah aset tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut **International Federation of Accountan (IFAC)** terdapat beberapa istilah yang hampir mirip dengan intellectual capital, antara lain intellectual property, intelektual aset, knowledge asset yang semuanya bermaksud sebagai saham atau modal yang berbasis pada pengetahuan yang dimiliki perusahaan (Widyaningrum, 2004).

Berikut ini beberapa pengertian intellectual capital menurut beberapa sumber buku:

- Menurut Arfan Ikhsan (2008:83), Intellectual Capital adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (intangible asstes) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural dan pelanggan.
- Menurut Pangestika (2010), Intellectual Capital mencakup semua pengetahuan karyawan, organisasi dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai tambah dan menyebabkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Modal intelektual telah diidentifikasi sebagai seperangkat tak berwujud (sumber daya, kemampuan, dan kompetensi) yang menggerakkan kinerja organisasi dan penciptaan nilai.
- Menurut Stewart, Intellectual Capital (modal intelektual) adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak pemilikan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan (Ulum, 2013:189).
- Menurut Gunawan dkk (2013), Intellectual Capital merupakan aset tidak berwujud, termasuk informasi dan pengetahuan yang dimiliki badan usaha yang harus dikelola dengan baik untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi badan usaha.
- Menurut Puspitasari (2011), Intellectual Capital adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir yang dimiliki oleh perusahaan, tidak memiliki bentuk fisik (tidak berwujud), dan dengan adanya modal

intelektual tersebut, perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau kemapanan proses usaha serta memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan kompetitor atau perusahaan lain.

Sedangkan menurut Bontis, Chong Keow dan Richardson (2000), intellectual capital dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Intellectual capital bersifat elusive, tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan organisasi basis sumber baru untuk berkompetisi dan menang.
2. Intellectual capital adalah istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan intangible asset dari pasar, intellectual property, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi.
3. Intellectual capital adalah materi intelektual (pengetahuan, informasi, intellectual property, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Ini adalah suatu kekuatan akal kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna.
4. Intellectual capital adalah pengejaran penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana berposisi terhadap informasi (bahan mentah).
5. Intellectual capital dianggap sebagai suatu elemen nilai pasar perusahaan dan juga market premium.

1. Karakteristik Intellectual Capital

Menurut Sangkala, intellectual capital memiliki karakteristik sebagai berikut (Agustina, 2007):

1. **Non Rivalrous**, artinya sumber daya tersebut dapat digunakan secara berkelanjutan oleh berbagai macam pemakai, di dalam lokasi yang berbeda dan pada saat yang bersamaan.
2. **Increasing Return**, artinya mampu menghasilkan peningkatan keuntungan margin per incremental unit dari setiap investasi yang dilakukan.
3. **Not Additive**, artinya nilai yang tercipta bisa terus-menerus meningkat, tanpa mengurangi unsur pokok dari sumber daya tersebut, karena sumber daya ini adalah codependent dalam penciptaan nilai.

Sedangkan menurut Brooking, suatu aset dapat disebut sebagai intellectual capital jika memenuhi karakteristik sebagai berikut (Agustina, 2007):

1. Aset yang memberikan perusahaan kekuatan dalam pasar (trademark, kesetiaan pelanggan, bisnis yang terus berulang, dll).
2. Aset yang menyajikan property dari hasil pemikiran intellectual property seperti paten, merk dagang, hak cipta, dll.
3. Aset yang memberikan organisasi kekuatan internal, seperti budaya perusahaan, manajemen dan proses bisnis, kekuatan yang dihasilkan dari sistem teknologi informasi, dll.

4. Aset yang dihasilkan dari individu yang bekerja di perusahaan seperti pengetahuan mereka kompetensi, kemampuan networking, dll.

2. Komponen Intellectual Capital

International Federation of Accountan (IFAC) mengklasifikasikan intellectual capital dalam tiga kategori, yaitu: human capital, Structural Capital atau Organization Capital dan Relational Capital atau Customer Capital yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut (Sawarjuwono dan Kadir, 2003):

Human Capital	Customer Capital	Organizational Capital
Knowledge	Customer Relationship	Information
Skill (e.g. problem solving)	Customer Retention	R & D
Competence	Customer Satisfaction	Patents
Expertise	Favorable Contracts	Copyrights
Motivation	Reputation	Trademarks
Innovation	Brand Image	Licenses
Entrepreneurial Spirit	Sales Channels	Processes
Leadership Qualities	Distribution Channels	BPR
Adaptability	Supplier Relationship	Manual of SOPs
Intellectual Agility	Business Collaboration	Best Practices
	Franchising Agreement	Database
	Market Intelligence	IT Systems
Employee Satisfaction		Networking Systems
Employee Turnover		MIS
Vocation Qualifications		Management Philosophy
Education		Corporate Culture
Training		

Sumber: Ambar widyaningrum (2004)

3. Komponen Intellectual Capital

a. Human Capital

Human capital merupakan lifeblood dalam intellectual capital. Disinilah sumber innovation dan improvement, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan dan kompensasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif

perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Human Capital akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Memberikan beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dalam modal ini, yaitu training programs, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality.

b. Structural Capital atau Organization Capital

Structural capital merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kineia bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses manufakturing, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk intellectual property yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka intellectual capital tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang tidak dimanfaatkan secara maksimal.

c. Relational Capital atau Customer Capital

Elemen ini merupakan komponen intellectual capital yang memberikan nilai secara nyata. Rational capital merupakan hubungan yang harmonis/ association

network yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. Relation capital dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut.

d.Pengukuran Intellectual Capital

Metode VAIC (Value Added Intellectual Coefficient) didesain untuk menyajikan informasi tentang value creation efficiency dari aset berwujud (tangible asset) dan aset tidak berwujud (intangible assets) yang dimiliki perusahaan. VAIC merupakan instrument untuk mengukur kinerja intellectual capital perusahaan. Metode ini untuk mengukur seberapa dan bagaimana efisiensi intellectual capital dan capital employed dalam menciptakan nilai berdasarkan pada hubungan tiga komponen utama, yaitu (1) Human capital, (2) Capital employed, (3) Structural capital.

Model ini dimulai dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan value added (VA). Value added adalah indikator paling objektif untuk menilai keberhasilan bisnis dan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam pentiptaan nilai (value creation). VA dihitung sebagai selisih antara output dan input. Output (OUT) merepresentasikan revenue dan mencakup seluruh produk dan jasa yang dijual di pasar, sedangkan input (IN) mencakup seluruh beban yang digunakan dalam

memperoleh revenue. Hal penting dalam model ini adalah bahwa beban karyawan (labour expense) tidak termasuk dalam IN. Karena peran aktifnya dalam proses value creation, intellectual potential (yang direpresentasikan dengan labour expense) tidak dihitung sebagai biaya (cost) dan tidak masuk dalam komponen IN. Karena itu, aspek kunci dalam model Pulic adalah memperlakukan tenaga kerja sebagai entitas penciptaan nilai (value creating entity) (Ulum, 2013:192).

B. Kasus Intellectual Capital

Intellectual Capital Solusi Atasi Perlambatan Ekonomi Global

Oleh : **Dr H Irvandi Gustari (2016)**

Secara normatif dalam kondisi perlambatan ekonomi global yang masih belum jelas arahnya sampai dengan tahun 2017 dan ditambah lagi semua pelaku bisnis di dunia juga masih wait & see atas kemenangan Donald Trump sebagai Presiden Amerika Serikat baru-baru ini, maka bila mengharapkan cara lama untuk bertahan hidup untuk dunia bisnis rasanya sulit dan bila disimulasikan dalam bentuk nominal uang atau mengharapkan penambahan modal dari shareholder. Aspek financial capital sebagai penunjang untuk peningkatan bisnis tidak bisa diandalkan lagi dan itupun sudah jelas bahwa para pemilik modal juga tidak akan mau menambah modalnya pada bisnis apapun dalam kondisi perekonomian yang sulit ini. Dengan demikian kita tidak bisa lagi mengandalkan aspek financial capital lagi.

Untuk artikel ini agak sedikit membahas teori agar bisa dikaitkan benang merah antara financial capital dan intellectual capital. Apa itu Intellectual Capital (IC) yang saat ini sering digadang-gadangkan untuk sebagai bagian mencari solusi agar bisa cepat keluar dari krisis?

Saat kita pernah membaca tentang teori yang pernah disampaikan Adam Smith dengan *The Wealth of Nations*-nya maka akan teringat oleh kita bahwa oleh Adam dinyatakan bahwa sebagai faktor-faktor produksi adalah: Tanah (sumber daya alam). Tenaga kerja (sumber daya manusia). Barang modal (mesin, bangunan); namun sejalan dengan perkembangan jaman dan teknologi serta kompleksitas dunia usaha secara komprehensif maka pada era digital ini terjadi pergeseran pada klasifikasi faktor-faktor produksi antara lain dengan memisahkan aset manusia (human capital) dari tenaga kerja (labor). Human capital pada saat ini difokuskan pada pengetahuan yang dimiliki (knowledge) dan kontribusinya terhadap aspek penciptaan nilai (value) perusahaan. Secara umum pengetahuan manusia pada dasarnya bersifat tidak berwujud (intangible) sehingga ketika terjadi pengembangan aspek pengetahuan sebagai salah satu aspek produksi juga disebut sebagai era tumbuhnya perspektif intangible (Andriessen, 2004).

Intellectual Capital (IC) merupakan bagian dari proses pengembangan perspektif intangible dipelopori oleh ekonom maupun praktisi di Eropa Barat yang lebih lanjut

melahirkan berbagai macam istilah, kata, kalimat, sebutan ataupun istilah lainnya yang berkaitan dengan intangible asset. Kata-kata seperti: knowledge-based asset, tacit knowledge, know-how, maupun IC mulai bermunculan dan sering digunakan baik pada penelitian ataupun dalam dunia usaha. IC menjadi topik paling heboh dan hangat dalam bahasan di area manajemen dan akuntansi di Asia, seperti Jepang, Cina, Malaysia, dan Indonesia (Andriessen and Boom, 2007).

Untuk Indonesia sendiri, Intellectual Capital mulai berkembang setelah munculnya PSAK No19 (revisi 2000) tentang aktiva tidak berwujud. Di dalam PSAK No19 dijelaskan bahwa aktiva tidak berwujud adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif. Kendati tidak dinyatakan secara eksplisit namun dapat disimpulkan bahwa Intellectual Capital telah mendapat perhatian yang semakin dominan dan menjadi topik bahasan utama dalam pemikiran baru terkait dengan perkembangan tentang pemahaman akan capital itu sendiri, terutama bila dikaitkan dengan aktiva tidak berwujud.

Memang diakui bahwa secara nyata bahwa masih banyak dari para pelaku bisnis yang tidak menyadari akan semakin pentingnya aspek Intellectual Capital, namun secara rasa atau secara intangible, terasas sekali bahwa IC

itu adalah penting dan sangat penting namun tidak terformulasi secara nyata ataupun secara kasat mata. Inilah uniknya membahas tentang IC ini, di mana, ada terasa namun tidak terlihat, dan jelas bukan termasuk kategori tahayul tentunya.

Penulis berkeyakinan bahwa kita bisa sama-sama bersepakat bahwa aspek IC masih belum dikenal luas atau bahkan ada yang menganggap aneh di Indonesia, dan kadangkala ada yang merasa tidak masuk dalam logika bahwa memperlakukan IC sebagai bagian dari capital.

Tuntutan adanya IC sebenarnya sejalan dengan maraknya konsep Knowledge Management (KM) yang saat ini sudah mulai mewabah di Indonesia dan sudah banyak bukti bahwa bilamana perusahaan mengacu pada bisnis berdasarkan pengetahuan (KM) maka perusahaan di Indonesia dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi kreatif yang dihasilkan oleh Intellectual Capital (IC) yang dimiliki perusahaan. Intellectual Capital telah diidentifikasi sebagai seperangkat tak berwujud (sumber daya, kemampuan, dan kompetensi) yang menggerakkan kinerja organisasi dan penciptaan nilai ataupun nilai tambah (value added). Aspek atau faktor nilai tambah suatu perusahaan dapat diciptakan melalui sumber daya baik fisik maupun keuangan (Tan et al, 2007). Sedangkan Intellectual Capital merupakan intangible asset yang tidak mudah untuk diukur secara akuntansi, namun memang pada akhirnya sejalan dengan perkembangan zaman, ada

cara mengukurnya dan sudah ada alat untuk melihat sejauh mana efektivitasnya.

Berdasarkan hal tersebut diperlukan solusi untuk mengukur dan melaporkan Intellectual Capital perusahaan dan bagaimana Intellectual Capital memberikan nilai tambah pada perusahaan. Oleh karena itu muncul konsep Value Added Intellectual Coefficient (VAIC) untuk kondisi tersebut sebagai metoda untuk pengukuran Intellectual Capital. Menurut Tan et al (2007) menyebutkan metode pengukuran modal intelektual yang dikembangkan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu: metode yang tidak menggunakan penilaian moneter Intellectual Capital dan metode yang menempatkan nilai moneter pada Intellectual Capital.

Aspek yang tidak berbasikan moneter dalam menilai IC dapat menggunakan beberapa alat sebagai berikut: 1) The Balance Scorecard, dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992); 2) Brooking's Technology Broker method (1996); 3) The Edvinsson dan Malone Skandia IC Report method (1997); 4) The IC-Index yang dikembangkan oleh Ross et al. (1997); 5) Sveiby's Intangible Asset Monitor Approach (1997); 6) The Heuristic Frame dikembangkan oleh Joia (2000); 7) Vanderkaay's Vital Sign Scorecard (2000); dan 8) Model Ernst & Young (Barsky dan Marchant, 2000).

Lebih lanjut masih menurut Tan et al (2007) penilaian Intellectual Capital berbasis moneter meliputi: 1) Model EVA dan MVA (Bontis et al. 1999); 2) Model Market to Book Value; 3) Metode Tobin's q (Luthy, 1998); 4) Model Pulic VAIC™ (1998, 2000); 5) Calculated intangible value (Dzinkowski, 2000); dan 6) The Knowledge Capital Earnings Model (Lev dan Feng, 2001). Penulis tidak ada niat untuk mengajak para pembaca tambah pusing dengan berbagai metode untuk mengukur IC, namun ini hanya sekedar menggambarkan bahwa ada banyak alat untuk melakukan penilaian atas Intellectual Capital, dan yang lebih penting lagi, bahwa IC itu bisa diukur efektivitasnya.

Oleh Tan et al (2007) sudah pernah mempublikasi penelitiannya tentang hubungan Intellectual Capital dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan 150 perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Singapura sebagai sampel. Dari hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa rata-rata pertumbuhan Intellectual Capital berpengaruh positif dengan kinerja perusahaan di saat ini dan untuk masa mendatang tentunya. Penelitian tersebut juga mengindikasikan bahwa peran dari Intellectual Capital pengaruhnya positif terhadap kinerja perusahaan berbeda-beda berdasarkan jenis industrinya.

Bila kita sedikit membahas tentang ilmu akuntansi secara mendasar saja bahwa secara fundamental pola pembedaan antara intangible assets dan IC telah disamakan ke dalam kelompok intangible yang

keduanya dirujuk pada istilah goodwill (APB 1970; ASB 1997; IASC 1998). Pola ini bila dicermati secara detail maka kita dapat melihat dari praktek akuntansi pada awal 1980-an ketika dicatatkan tentang nilai intangible – biasanya dinamai sebagai goodwill – mulai diperlakukan dalam praktik bisnis dan akuntansi (IFA 1998).

Secara realita dan kenyataannya bahwa praktik akuntansi tradisional tidak menyajikan untuk identifikasi dan pengukuran intangibles dalam organisasi, khususnya organisasi yang berbasis pengetahuan (Guthrie et al 1999; IFA 1998; Society of Management Accountants of Canada, 1998). Jenis intangible yang dianggap sebagai barang baru seperti kompetensi karyawan, hubungan dengan pelanggan, model-model simulasi, sistem administrasi dan komputer tidak diakui dalam model pelaporan manajemen dan keuangan tradisional. (Stewart 1997). Namun terjadi ketidakkonsistenan dalam perlakuan bahwa intangible tradisional, seperti pemilikan merek, paten dan goodwill jarang sekali dilaporkan di dalam laporan keuangan (IFA 1998; IASC 1998).

Secara regulasi baku pada IAS 38 tentang intangibles assets melarang pengakuan merk yang diciptakan secara internal, logo (mastheads), judul publikasi dan daftar pelanggan (IASB 2004). Adanya keterbatasan dari laporan keuangan di dalam menjelaskan nilai perusahaan menunjukkan fakta bahwa sumber nilai ekonomi tidak lagi berupa produksi bahan baku, tetapi juga adanya pengakuan akan keberadaan IC. IC meliputi modal SDM

dan struktur yang terkemas dalam pelanggan, proses, database, merek dan sistem (Edvinsson and Malone 1997), dan telah secara fakta bahwa aspek IC mulai diakui telah memainkan peran yang semakin penting dan bahkan strategis di dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan jangka panjang bagi perusahaan (Kaplan and Norton 2004).

Pada kebanyakan penelitian biasanya para peneliti mengidentifikasi tiga konstruk utama dari IC, yaitu: human capital (HC), structural capital (SC), dan customer capital (CC). Secara singkat dan mudah dipahami biasanya posisi HC merepresentasikan individual knowledge stock suatu organisasi yang direpresentasikan oleh karyawannya (Bontis et al 2001). HC merupakan kombinasi dari genetic inheritance; education; experience, and attitude tentang kehidupan dan bisnis (Hudson 1993). SC meliputi seluruh non-human storehouses of knowledge dalam organisasi.

Tercakup pula dalam hal ini adalah database, organisational charts, process manuals, strategis, routines dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar daripada nilai materialnya. Sedangkan tema utama dari CC adalah pengetahuan yang melekat dalam marketing channels dan customer relationship di mana suatu organisasi mengembangkannya melalui jalannya bisnis (Bontis et al 2000).

Dalam berbagai penelitian terungkap bahwa besarnya atau skala usaha dari suatu perusahaan terhadap pengungkapan IC ada korelasi positif ukuran perusahaan merupakan salah satu variabel yang menunjukkan besar atau kecilnya suatu perusahaan. Semakin besar ukuran perusahaan, maka keterbukaan informasi kepada publik juga semakin luas. Maulany dan Nugrahanti (2013) menyatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya relatif kecil mungkin tidak memiliki informasi yang lengkap dan detail sebagaimana perusahaan besar, sehingga perlu ada tambahan biaya yang relatif besar untuk dapat melakukan pengungkapan selengkap pengungkapan yang dapat dilakukan oleh perusahaan besar. Perusahaan besar karena situasi bisnis dan tekanan aspek eksternal dunia usaha maka secara otomatis terdorong untuk mengungkapkan lebih banyak tentang informasi, seperti intellectual capital untuk mengurangi biaya keagenan yang dikeluarkan (Jensen dan Meckling, 1976).

Dengan demikian, perusahaan dengan karakteristik besarnya skala usaha yang dapat digolongkan ke dalam perusahaan yang memiliki tingkat pengungkapan IC yang tinggi dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat skala usaha yang kecil. Dari berbagai keunggulan penerapan IC, namun ada yang perlu dicermati terkait dengan kelemahan dari penerapan IC itu sendiri. Secara realita kita pahami bersama bahwa tidak adanya aturan yang baku untuk menetapkan penilaian modal intelektual, dan hal itu menjadikan subjektifitas penilaian

dan tingkat kejelian dalam mengategorikan informasi yang terkandung dalam laporan tahunan untuk kemudian dikelompokkan dalam tiap komposisi modal intelektual.

Intellectual Capital (IC) memang sudah sepatutnya menjadi andalan utama bagi perusahaan yang ingin keluar dari krisis yang multidimensi saat ini. Modal kecerdasan dan kejelian dari manusia-manusia yang ada di dalam suatu perusahaan akan jauh lebih bernilai dalam meningkatkan kapitalisasi atas nilai perusahaan dibandingkan dengan hanya menggantungkan diri kepada kekuatan modal dan kecanggihan dari sistem maupun teknologi yang mumpuni sekalipun.



THE FUTURE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

BAB 13 **PENUTUP**

BAB 13

PENUTUP



A. Human Capital Management

Human Capital Management selama beberapa tahun belakangan ini telah banyak berubah secara drastis. Sumber daya manusia dan proses rekrutmen tenaga kerja telah berkembang terutama karena adanya kemajuan teknologi terutama perkembangan internet. Sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk masuk ke dunia online dan juga memiliki software teknologi tinggi. Selain itu perusahaan harus memiliki tenaga kerja berkualitas bagus untuk dapat bersaing dengan perusahaan pesaing dan juga mampu masuk ke persaingan pasar internasional.

Team HR bersama dengan beberapa manager akan bertanggung jawab dalam proses seleksi, recruitment dan pelatihan staff. Saat ini semakin banyak perusahaan memiliki karyawan yang bekerja dari rumah atau kantor

di beberapa daerah dan mereka dihadapkan dengan tenaga kerja yang tersebar jauh di berbagai daerah atau negara.

Sumber daya manusia harus dapat menyesuaikan diri dan melakukan berbagai perubahan untuk mengikuti tren terkini di tempat kerja. Beberapa perusahaan masih ingin tetap merekrut tenaga kerja melalui proses seleksi, sementara beberapa perusahaan lainnya memilih untuk melakukan outsourcing ke perusahaan rekrutmen yang memiliki keahlian dan pengetahuan di bidang spesifik mereka. Salah satu alasan utama perusahaan melakukan outsourcing adalah untuk menghemat uang dengan mengurangi HRD mereka.

Saat ini Human Capital Management bukan hanya tentang memperkerjakan staff untuk menyelesaikan tugas delegasi tertentu tetapi juga mendorong mereka untuk menjadi inovatif. Seiring dengan masuknya banyak teknologi baru yang begitu cepat maka pelatihan harus tetap berlanjut jika karyawan ingin dapat didepan para pesaing. Staf pelatihan merupakan elemen yang penting bagi setiap proses rekrutmen terutama dalam skala internasional. HRD tidak hanya harus bekerja untuk merekrut dan melatih anggota baru tetapi juga harus mampu untuk mengetasi hambatan budaya, bahasa dan zona waktu yang berbeda.

Software Human Capital Management adalah pilihan terbaik bagi perusahaan yang ingin mengembangkan kinerjanya dan mencapai tujuan yang telah direncanakan karena mempunyai data terbaru untuk

dapat mengakses informasi tentang karyawan dan mencatat keahlian mereka di berbagai bidang.

Software Human Capital Management yang tersedia sangat berguna, beberapa dapat difasilitasi untuk mengidentifikasi bagaimana pekerja produktif, terutama jika mereka bekerja di tempat terpisah dari kantor pusat. Selain itu untuk mengelola apa yang benar-benar dicapai oleh karyawan dan mengakses informasi tentang aktivitas karyawan, menjadi lebih mudah untuk mengawasi produktivitas, mengawasi kinerja seseorang, mengidentifikasi area yang memerlukan pelatihan lebih lanjut, dan menyelesaikan masalah apa pun.

Merekrut dan mengelola staf yang tersebar di seluruh negeri atau dunia adalah tugas yang sulit untuk ditangani. Berinvestasi dalam software perekrutan terbaru dapat menangani banyak tugas untuk Anda dan membebaskan staf untuk melanjutkan elemen penting lainnya dari bisnis seperti memasarkan dan meneliti pasar baru. Atau berikan beberapa bagian, atau semua, kebutuhan rekrutmen Anda kepada perusahaan spesialis yang akan menghemat banyak uang dan waktu.

B. ISTILAH-ISTILAH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Job Analysis : aktivitas atau proses untuk meneliti, memisah-misahkan dengan suatu metode tertentu, menghubungkan-hubungkan dalam suatu keseluruhan, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu.

Job Design : perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari dari satu paket pekerjaan.

Job Description : daftar tugas-tugas umum, atau fungsi, dan tanggung jawab dari sebuah posisi. Biasanya, hal itu juga termasuk kepada siapa laporan posisi, spesifikasi seperti kualifikasi yang dibutuhkan oleh orang dalam pekerjaan, gaji range untuk posisi, dll Deskripsi pekerjaan biasanya dikembangkan dengan melakukan analisis pekerjaan, yang meliputi pemeriksaan tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

Job Spesification : merupakan suatu informasi tentang syarat - syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik”.

Rekrutmen (Recruitment) : adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Selection : adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu.

Placement : karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kopetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Training : merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku (KSA; Knowledge, Skill, Attributes) yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Perencanaan karir (career planning) : adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Compentation : adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan

sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja.

Development : merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama.

Pengembangan karyawan lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis.

Termination : proses akhir dari aktifitas-aktifitas dalam manajemen sumberdaya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

Bambang *Wahyudi*. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita

Sondang P, *Siagian*. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi

Hadari Nawawi, (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Ke-2, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta

Stoner, James A.F. Freman R. Edward Gibert J.R. 1996 *Manajemen*. Alih Bahasa, Alexander Sindoro Penyunting Bambang Sayaka, Jakarta L: PT Prenhallindo.

Harold Koontz, Cyril dan O'Donnell Heinz Weihrich. 2006. *Manajemen*; Jilid 1 Edisi Kedelapan;/Oleh.- Jakarta: Erlangga

Terry, George dan Leslie W. *Rue*. 2010. Dasar-Dasar Manajemen. Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara

Mooney,D, James.Konsep Penganbangan Organisasi Publik.1996. Bandung: Sinar Baru Algesindo

Robbins, Stephen. P. 2006. Perilaku Organisasi (alih bahasa Drs. Benjamin Molan), Edisi Bahasa Indonesia, Klaten: PT INT AN SEJATI

Bernardin, H. John and Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.

Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Handoko, T. Hani. 2000. " Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: BPFE

Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource. Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning

Herman, Sofyandi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Graha Ilmu

John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2008. Organizational Behavior and Management. New York : McGraw-Hill Education, 2008

Nancy Langton, Stephen P. Robbins. 2008. Fundamentals of Organizational Behavior. Canada : Pearson Education Canada, 2008.

Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, Ian Anderson. 2013. Fundamentals of Managements. Canada : Pearson Canada Inc. , 2013.

- McShane, Steven L dan Glinow, Marry Ann Von. 2010. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill
- Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly Jr, James H; Konopaske, Robert. 2012. *Organizational: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw Hill
- Luthans, Fred. 2010. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York : McGraw-Hill/Irwin
- Chang, Richard. 2011. *The Passion Plan at Work: Building a Passion-Driven Organization*. San Fransisco: John Wiley
- Gilliland, Stephen W; Steiner, Dirk D.; Skarlicki, Daniel P. 2003. *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Publication Data: New York
- McInerney, Dennis M; Marsh, Herbet W.; Griver, Rhonda G.; dan Gury, Federic. 2013. *Theory Driving Research: New Wave Perspectives on Self-Processess and Human Development*. New York: Publication Data
- Cameron, Kims dan Spreitzer, Gretcher M. 2012. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press

- Ashman, Karen K. Kirst dan Hull Jr, Grafton H. 2009. Understanding Generalist Practice. 5th Edition. USA: Cengage Learning
- Blanchard, Ken.; Carlos, John P.; dan Randolph, Alan. 2001. The 3 Keys to Empowerment: Release The Power Within People for Astonishing Results. California: Berrett-Koehler Publishers
- Hughes, Roger dan Margetta, Barrie M. 2011. Practical Public Health Nutrition. UK: John Wiley and Sons
- Huq, Rozana Ahmad. 2015. The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes, and a Framework for Implementation
- Kapoor, Ramneek; Paul, Justin; Halder, Biplab. 2011. Services Marketing: Concepts and Practices. USA: John Wiley
- Scullion, Richard; Gerodimos, Roman; Jackson, Daniel; dan Lilleker, Darren G. 2013. The Media, Political Participation and Empowerment. New York: First Published
- Choundie, Jyoti; Islam, M. Sirajul; Wahid, Fathul; Bass, Julian M.; Priyatma, Johannes Eka. 2017. Information and Communication technologies for Development. Switzerland: Springer

- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410-421
- Astuti, D. (2007). Hubungan Antara Tingkat Kebahagiaan Authentik (Authentic Happiness) Dengan Tingkat Perilaku Inovasi Pada Wirausahawan Distro Di Surabaya, Sidoarjo, Dan Malang. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Oriza, I. D. I. (2009). Hubungan Antara Kekuatan Karakter Dan Kebahagiaan Pada Suku Bugis. *C-S Bugis Jurnal*. 1-18.
- Agustinu. (2011). Happiness At The Beginning Of The Adult Malebeing Gayleo. Jakarta: Gunadarma University
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2005). *Psychology & work today*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Pryce, Jessica-Jones. 2010. Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success. UK: A John Wiley & Sons, Ltd., Publication
- Cooper, CL; Hart, PM; Anderson, DS; Ones, HK; Sinangil dan Viswesvran, C 2011. Occupational stress: toward a more integrated framework. New York: Oxford. Handbook of industrial work and organization psychology

Achor, S. (2010). The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work. New York: Crown Business

Holthus, Barbara dan Manzenreiter, Wolfram. 2017. Life Course, Happiness and Well-being in Japan. New York: First Published

Honeycutt, James M; Cantrill, James G. 2000. Cognition, Communication and Romantic Relationships LEA's Series On Personal Relationships. UK: Lawrence Erlbaum Associates

Baldwin, Kieran. 2008. Managing Employee Performance in Seven Steps. 2nd Edition. USA: Anthony Rowe Publishers

Evers, Arne; Anderson, Neil; Voskuijil, Olga Smit. 2005. Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing

Sonnentag, Sabine. 2002. Psychological Management of Individual Performance. USA: John Wiley and Sons

Clardy, Alan. 1999. Studying Your Workforce: Applied Research Methods and Tools for Training and Development Practitioner. California: Sage Pub

Dessler, Gary., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Edisi 10. Penerbit PT Indeks: Jakarta

Robbins, S. P, 1998, Perilaku Organisasi, Diterjemahkan oleh Handayana Pujaatmaka, Jakarta: PT. Pranhallindo

Davis Keith, New Strom, John W. (2000). Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1. Jakarta : Erlangga

Milkovich, G.T dan Boudreau, J.W. 2002. Human Resource Management. Thirteenth Edition. Irwin Bokk Team

Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. (2003). Human resource management. (An Experimental Approach International Edition). Mc. Graw-Hill Inc. Singapore

Harvey, D.F dan D.R. Brown. (1996). An Experiential Approach to Organization Development. Prentice Hall International. New Jersey

Mondy, R.W., R.M. Noe, S.R. Premeaux. Human Resource Management. Edisi 8. New Jersey: Prentice Hall, 2003

Ye, Dezhu, Yew-Kwang Ng dan Lian, Yujun. 2014. Culture and Happiness. Soc Indic Res. DOI 10.1007/s11205-014-0747-y. Springer

Oishi, Shigehiro, Graham Jesse, Kesebir, Selin dan Galinha, Lolanda Costa. Concepts of Happiness

Across Time and Cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 39(5) 559–577. © 2013 by the Society for Personality and Social Psychology, Inc.
Reprints and permission:sagepub.com/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/0146167213480042.
pspb.sagepub.com

Dorn, David; Fischer, Justina A.V.; Kirschgassner, Gebhard dan Sousa-Poza, Alfonso. Social Indicators Research, Vol. 82, No. 3 (July 2007), pp. 505-526 IT CULTURE OR DEMOCRACY? THE IMPACT OF DEMOCRACY AND CULTURE ON HAPPINESS.
<http://www.jstor.org/stable/20734470>

Lu, loud an Gilmour, Robin. CULTURE AND CONCEPTIONS OF HAPPINESS:INDIVIDUAL ORIENTED AND SOCIAL ORIENTED SWB. *Journal of Happiness Studies* 5: 269–291, 2004._ 2004 Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands

Vallerand, Robert J. 2012. The Role of Passion in Sustainable Psychological Well-being. *Vallerand Psychology of Well-Being: Theory, Research and Practice* 2012, 2:1
<http://www.psywb.com/content/2/1/1>

Thorgren, Sara; Wincent, Joakin dan Siren, Charlotta. 2013. The Influence of Passion and Work-life Thoughts

on Work Satisfaction. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 24, no. 4, Winter 2013 © Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) • DOI: 10.1002/hrdq.21172

Vallerand, Robert J.; dan Verner-Filion, Jeremie. Making People' Life Most Worth Living: On the Importance of Passion for Positive Psychology. *Terapia Psicológica*, 2013, Vol. 31 No 1. 35-48. ISSN 0716-6184 (impresa) ISSN 0718-4808 (e linea)

Kim, Byung-Man dan Shin, Seung-Soo. 2017. Influence of Creativity/Personality and Empowerment on Happiness in College Students. *International Journal of Applied Business and Economic Research*. ISSN : 0972-7302. available at <http://www.serialsjournal.com>. Volume 15 No 14 P 345-351

Santoso, Djoen San dan Khulathunga, Hewagamage Eranga Ravihara. Examining Happiness: Towards Better Understanding of Performance Improvement. *Creative Construction Conference, 2016, CCC 2016, 25-28 June 2016, Procedia Engineering 164 (2016) 354-361*

Shade, Dave. 1998. Empowerment for the Pursuit of Happiness: Parents with Disabilities and the Americans with Disabilities Act. *16 Law & Ineq.*

153 (1998). Available at: <http://scholarship.law.umn.edu/lawineq/vol16/iss1/3>. *Law & Inequality: A Journal of Theory and Practice* is published by the University of Minnesota Libraries Publishing.

Mishra, Gunjan. 2016. The Psychological Facets of Women Empowerment at Workplace. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research (IJRTER) Volume 02, Issue 11; November - 2016 [ISSN: 2455-1457]. P 224-228*

Vazife, Zahra; Saadatyar, Fahime Sadat. 2017. A comparative analysis of the effect of psychological empowerment on happiness by taking an approach based on individual and organizational separation. DOI: 10.13140/RG.2.2.27615.87208

Bentwich, Mariam. 2012. *Reclaiming Liberty From Crisis to Empowerment*. New York: ST Martin Press

Crane, Bennie L; dan Williams, Julian L. *Personal Empowerment: Achieving Individual & Departmental Excellence*. Oklahoma: Pennwell Corporatio

Hope, Gloria. 2017. *Developing Spiritual Power*. USA: Bookrix

- Gracia, Luigino Bruni dan Porta, Pier Luigi. 2013. Handbook on the Economic of Happiness. UK: Edgar Publishing Limited
- Thin, Gordon Mathews dan Izquierdo, Carolina. 2010. Pursuits of Happiness: Well-Being in Anthropological Perspective. UK: British Library
- Warr, Peter B. 2011. Work, Happiness, and Unhappiness. France: Lawrence Erlbaum Associates
- Ashworth, Rachel; Boyne, George; dan Entwistle, Tom. 2010. Public Service Improvement: Theories and Evidence. New York: Oxford University Press
- Dwivendi, R. K. 1995. Organizational Culture and Performance. New Delhi: First Published
- Keyton, Joann. 2011. Communication & Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences. 2nd Edition. New York: Sage Publications
- Marr, Bernard. 2008. Managing and Delivering Performance: How Government, Public Sector and Not-for-Profit Organizations can Measure and Manage what Really matters. USA: Elsevier Ltd
- Acar, A. Zafer dan Acar, Pinar. 2014. Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. Volume 3 No 3

(2014) | ISSN 2158-8708 (online) | DOI
10.5195/emaj.2014.47 | <http://emaj.pitt.edu> |

Agwu, Mba Okechukwu. 2014. Organizational Culture and Employees Performance in the National Agency for Food and Drugs Administration and Control (NAFDAC) Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management* Volume 14 Issue 2 Version 1.0 Year 2014 Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc. (USA) Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Awadh, Alharbi Mohammad dan Saad, Alyahya Mohammed. 2013. Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *international review of management and business research*. Vol 2. Issue 1. ISSN: 2306-9007 Awad & Saad (2013)

Gordon, George D. dan Ditomaso Nancy. 1992. PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Managment Studies* 29:6 November 1992. 0022-2380 \$3.50

Gunaraja, T. M. 2014. Organizational Corporate Culture on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 16, Issue 11. Ver.VI (Nov. 2014), PP 38-42 www.iosrjournals.org*

Lee, Siew Kim Jean dan Yu, Kevin. 2004. Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 19 No. 4, 2004. pp. 340-359. q Emerald Group Publishing Limited. 0268-3946. DOI 10.1108/02683940410537927

Lim, Bernard. 1995. Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 5, 1995, pp. 16-21 © MCB University Press Limited, 0143-7739

Fillion, Jeremie Verner; Vallerand, Robert J.; Amior, Catherine E; Mocanu, Irina. 2017. The two roads from passion to sport performance and psychological well-being: The mediating role of need satisfaction, deliberate practice, and achievement goals. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.01.009>. 1469-0292/© 2017 Elsevier Ltd. All rights reserved. *Psychology of Sport and Exercise* 30 (2017) 19e29 journal homepage: www.elsevier.com/locate/psychsport

Astakhova, Marina N dan Porter, Gayle. 2015. Understanding the work passion- performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work. *human relations* 1-32.c The Author(s) 2015. Reprints and permissions:..

sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav. DOI:
10.1177/0018726714555204. hum.sagepub.com

Ho, Violet; Wong Sze-Sze; dan Lee, Chay Hoon. 2011. A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Management Faculty Publications*. 48. <http://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/48>

Vallerand, Robert J; Paquet, Yvan, Philippe, Frederick L; dan Charest, Julie. 2010. On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model. *Journal of Personality* 78:1, February 2010. r 2010, Copyright the Authors Journal compilation r 2010, Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x

Vallerand, Robert J. 2015. *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*. New York: Oxford University Press

Achor, Shawn. 2010. *The Happiness Advantage*. New York: Crown Publishing

Diener, Ed. 2009. *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. New York: Springer

Sillitoe, Andrew. 2013. *Managing The Mist: How to Develop Winning Mind-sets and Create High Performing teams*. UK: Panoma Press

M. Cai, W. Wang, Y. Cui, H.E. Stanley, Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships, *Physica A* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.008>

Demircioglu, Emre. 2014. Organization performance and happiness in the context of leadership behavior. *International Research Journal of York University*. <http://www.irjyu.com>. ISSN 2373-3314. Vol.1, No.1, 2014. pp: 47 - 72

Farahani, Majid Jalali; Saiah, Ali; Heidary, Akbar; Nabilu, Mohamad; dan Eskandaripour, Shahram. 2011. The Relationship Between Happiness Dimensions And Athletic Performance In The Male High School Students In Iijrood (Zanjan-Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 382-383. www.sciencedirect.com

Finkbeiner, Kristin M; Russell, Paul N. dan Helton, William S. 2016. Rest improves performance, nature improves happiness: Assessment of break periods on the abbreviated vigilance task. *Consciousness and Cognition*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.concog.2016.04.005>. 1053-8100/_ 2016 Published by Elsevier Inc

Lyubomirsky, Sonja dan King, Laura. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success. 2005, Vol. 131, No. 6, 803-855. 0033-2909/05/\$12.00 DOI: 10.1037/0033-2909.131.6.803

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



1. Ketertangan Perorangan

1. Nama Lengkap : H. R. Zulki Zulkifli Noor
2. Alamat : Jl. Selemba Tengah II, No. 10,
Apartemen Salemba
3. No KTP : 3205040501690005
4. Tempat, Tgl. Lahir: Bandung, 5 Januari 1969
5. Jenis Kelamin : Pria
6. Agama : Islam
7. Status Perkawinan

2. DATA PENDIDIKAN

A. Pendidikan Formal

- a. SDN Harapan Mulya 17 Pagi, Kemayoran,
Jakarta Pusat, 1981

- b. SLTP 10 Kemayoran, Jakarta Pusat, 1984
- c. SMAN I Sawah Besar, Jakarta Pusat, 1987
- d. Universitas Winata Mukti, Jatinangor, Sumedang, program S1
- e. (Sarjana), Jurusan Teknik Planologi, Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, 1994
- f. Universitas Islam Nusantara, Bandung, Program S.1 (Sarjana) Jurusan Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, 2007
- g. Universitas Winata Mukti Sumedang, Program S.2 (Pascasarjana) Konsentrasi Manajemen Pemasaran, Program Studi Magister Manajemen, 2003
- h. Universitas Pasundan, Bandung, Program S.2 (Pascasarjana) Konsentrasi Hukum Ekonomi, Program Studi Magister Ilmu Hukum, 2005.
- i. Universitas Jayabaya, Jakarta, Program S.2 (Pascasarjana) Magister Kenotariatan, Program Studi Magister Kenotariatan, 2017
- j. Universitas Padjadjaran, Bandung Program S.3 (Doktor) Konsentrasi

Manajemen Pemasaran, Program
Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan
Manajemen Bisnis, 2006

k. Universitas Jayabaya, Jakarta,
Program S.3 (Doktor) (Pascasarjana)
Konsentrasi Hukum Tata Negara,
Program Studi Doktor Ilmu Hukum, 2019

B. Pendidikan Khusus

Lembaga Ketahanan Nasional Republik
Indonesia (LEMHANNAS R.I) Program
Pendidikan Singkat Angkatan (PPSA) XVIII,
Tahun 2012

C. Pendidikan Profesi

Perhimpunan Advokat Indonesia, (PERADI),
Program Pendidikan Khusus Profesi Advokat
(PKPA), 2007

Jakarta, 2019

Hormat Saya,

Zulki Zulkifli Noor