deepublish

"glorify and develop the intellectual of human's life"

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kumpulan Teori MSDM yang dapat dijadikan sumber teori bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi

Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kumpulan Teori MSDM yang dapat dijadikan sumber teori
bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Kumpulan Teori MSDM yang dapat dijadikan sumber teori bagi penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi

Oleh:

Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM

deepublish

glorify and develop the intellectual of human's life

deepublish | publisher

Jl.Rajawali, Gg Elang 3, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55582
Telp/Faks: (0274) 4533427
Hotline: 0838-2316-8088
Website: www.deepublish.co.id
E-mail: deepublish@ymail.com

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam terbitan (KDT)

Manajemen Sumber Daya Manusia:
Dr. Ir. H. R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM

Yogyakarta: deepublish, Januari 2012
viii + 158 hal; 18,2 x 25,7cm

ISBN **978-602-8981-49-1**

Kategori buku: Manajemen

Penulis: **Dr. Ir. H. R. Zulkifli Noor, SH., MH., MM**
Desain Cover: Rachmat Kozara
Layout: Gustraprasaja Galih Jatisantosa

Isi diluar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena itu berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan 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. Atau dengan kata lain secara lugas Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi sesuatu hal yang menarik penulis untuk mengulasnya lebih dalam dari berbagai sumber dan dari hasil penelitian dari penulis sendiri, serta dijadikan sebuah buku yang diharapkan dapat bermanfaat, baik bagi para praktisi bisnis yang memberikan perhatian pada pengembangan sumber daya manusiannya, maupun bagi para akademisi dalam melakukan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Penulis mengucapkan terimakasih pada fihak-fihak yang telah membantu penulis dalam proses penulisan buku ini, baik secara material maupun non material, yaitu istri dan anak-anak penulis yang selalu memberikan motivasi dalam menyelesaikan buku ini, demikian juga kepada rekan-rekan penulis, pimpinan perguruan tinggi tempat penulis belajar dan mengajar, para pakar MSDM yang penulis sadur pendapatnya dalam buku ini terutama yang dipublikasikan melalui internet, serta kepada siapa saja yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam kata pengantar ini, penulis haturkan terimakasih, semoga Allah SWT membalas dengan pahala yang berlimpah.

Penulis juga mengharapkan adanya kritik dan saran bagi perbaikan konten buku ini, karena penulis yakin bahwa isi buku ini masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki dan dikembangkan, sehingga pada edisi berikutnya bisa menjadi tulisan yang lebih berkualitas. Demikian kata pengantar ini, semoga kehadiran buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini menjadi inspirasi bagi para pembacanya.

Wabilahitaufiq Walhidayah, Wassalamu' Alaikum Wr.Wb.

Jakarta, Januari 2012
Penulis,

Dr. Ir. H.R. Zulki Zulkifli Noor, SH., MH., MM.

DAFTAR ISI

BAB I
PEMBERDAYAAN PEGAWAI

Kahreh, Ahmadi, and Hashemi (2011 : 26) menyatakan *empowerment is a concept that links individual strengths and competencies, natural helping systems and proactive behaviour to social policy and social change.* Pemberdayaan merupakan suatu konsep yang menghubungkan kekuatan dan kompetensi individu, sistem pembantu alami, dan perilaku proaktif dengan kebijakan sosial dan perubahan sosial. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus ada dalam suatu organisasi, bahkan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi yang menjalankan operasinya. Sebagai faktor dalam organisasi, manusia tidak dapat hanya sekedar dipandang seperti faktor-faktor produksi yang lain, misalnya peralatan, modal, tehnologi dan sebagainya, tetapi manusia harus lebih dipandang sebagai mitra kerja dari seluruh yang ada dalam organisasi itu.

Sedangkan menurut Tows (2011 : 1) *employee empowerment theory postulates that if employees are informed and free to behave in a less encumbered manner, they are enabled to carry-out their job responsibilities more effectively and efficiently.* Pemberdayaan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Pentingnya pengkoordinasian sumber daya manusia dalam operasi organisasi, karena manusia sebagai individu mempunyai kebutuhan, kepentingan, keinginan, perasaan, sikap, perilaku yang setiap individu mempunyai perbedaan dan semuanya ingin dipenuhi. Lebih lagi bagi suatu organisasi yang seluruh sumber daya utamanya adalah manusia, keluaran yang dihasilkan berupa jasa dan yang menikmati jasa tersebut adalah masyarakat (Publik).

Tutar, Altinoz, and Cakiroglu (2011 : 6319) menyatakan *empowerment is the period of improving the decision making ability of the employees through cooperation, sharing, training, education and team work.* Pemberdayaan adalah periode meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan karyawan melalui kerjasama, berbagi, pelatihan, pendidikan dan tim bekerja. Antara Sumber daya manusia sebagai penghasil jasa dan masyarakat sebagai pengguna jasa tersebut tentunya mempunyai perbedaan kepentingan, yang sulit untuk ditemukan. Jika pengguna jasa (Masyarakat) merasa tidak terpenuhi kebutuhannya, maka muncullah ketidak puasan yang dapat berupa komplain, protes, demo, acuh dan sebagainya. Oleh karena itu titik berat perhatian

pimpinan terhadap sumber daya manusia menjadi sangat penting melalui kerjasama, berbagi, pelatihan, pendidikan dan tim bekerja.
Yazdani, Yaghoubi, and Giri (2011 : 268) menyatakan bahwa :

> *Empowered employees think about their job and work life more meaningfully and their involvement will deal directly with continuous improvement in systems and work processes. In empowered organizations, employees with the sense of belonging, excitement, and pride, will implement their best innovations and ideas. In addition, they work with a sense of responsibility and prefer interests of the organization to theirs.*

Karyawan yang diberdayakan berpikir tentang pekerjaan dan kehidupan mereka menjadi lebih bermakna dan keterlibatan mereka akan berhubungan langsung dengan perbaikan terus-menerus dalam sistem dan proses bekerja. Dalam organisasi diberdayakannya karyawan akan memiliki rasa memiliki yang lebih, merasakan kegembiraan dan kebanggaan, serta akan melaksanakan inovasi dan ide-ide terbaik. Selain itu, mereka bekerja dengan rasa tanggung jawab dan lebih suka memprioritaskan kepentingan organisasi mereka. Karena itu dapat dikatakan bahwa pemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan juga dapat dikatakan merupakan hubungan antar personal untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen serta bentuk desentralisasi yang melibatkan para bawahan dalam membuat keputusan.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa hal penting dari pengertian pemberdayaan, yaitu: **Pertama,** pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan. **Kedua**, menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan karyawan. **Ketiga**, adanya *employee involvement* yaitu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

LTSN Hospitality (2011:133), *empowerment is the extent to which one party to a relationship can compel to the other to do something he otherwise would not do voluntarily.* Pemberdayaan adalah sejauh mana salah satu pihak dapat berhubungan dengan pihak lain dengan tanpa paksaan untuk melakukan sesuatu yang sebaiknya secara dilakukan secara sukarela. Dalam upaya mengatasi tantangan seperti inilah diperlukan strategi pemberdayaan pegawai, dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada akar persoalannya yaitu meningkatkan kemampuan pegawai dan produktivitas kerja, yang merupakan bagian tertinggal melalui

pengembangan dan mendinamiskan potensinya dengan kata lain pemberdayaan dan pembinaan. Upaya berupa pengerahan sumber daya untuk meningkatkan potensi pegawai akan meningkatkan produktivitas pegawai sehingga baik sumber daya manusia, maupun sumber daya perusahaan lainnya dapat lebih produktif.

Khan, Saboor, Khan, and Ali (2011 : 256) menyatakan bahwa :

> *Empowerment is based on two perspectives namely structural perspective and psychological perspective. Structural empowerment focuses on empowering management practices such as delegation of decision making from upper to lower levels of organization and increasing access to information and resources among individuals at the lower levels. For psychological empowerment is defined as a motivational construct manifested in cognitions reflecting an employee's orientation to his or her work roles. It measures the extent to which employees perceive they are allowed to use their own initiative and judgment in performing their jobs.*

Pemberdayaan didasarkan pada dua perspektif yaitu perspektif struktural dan perspektif psikologis. Pemberdayaan struktural berfokus pada pemberdayaan praktek-praktek pengelolaan seperti delegasi keputusan dari atas untuk menurunkan tingkat organisasi dan meningkatkan akses ke informasi dan sumber daya di antara individu di tingkat lebih rendah. Untuk pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai membangun motivasi yang diwujudkan dalam kognisi mencerminkan orientasi karyawan yang berperan dalam pekerjaan. Mengukur tingkat mana karyawan melihat mereka diperbolehkan untuk menggunakan inisiatif dan penilaian mereka sendiri dalam melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian pemberdayaan dan pembinaan tidak hanya memulihkan dan mengembangkan nilai tambah bagi perussahaan, tetapi juga nilai tambah bagi para pegawainya, yaitu sebuah konsep peningkatan kepuasan kerja yang memadukan nilai-nilai sosial, sehingga pegawai akan lebih senang dalam melakukan pekerjaannya.

Fernandez and Moldogaziev (2011 : 4) menyatakan bahwa *employee empowerment is a relational construct that describes how those with power in organizations (i.e., managers) share power and formal authority with those lacking it (i.e., employees).* Pemberdayaan merupakan suatu pendelagasian wewenang dari alas an dalam hal ini manajer pada bawahannya dalam hal ini pegawai dengan diperkuat oleh otoritas yang formal. Sedangkan Kim (2011 : 6) *has said that it is easy to define empowerment when employees are not*

given any but on the other hand it is used differently in different organizations and in different ways by individuals so that it is also difficult to define. Pemberdayaan ketika pegawai tidak diberikan apapun tetapi di sisi lain dipekerjakan dengan pekerjaan yang berbeda dalam organisasi yang berbeda dan dengan cara yang berbeda oleh individu sehingga sulit juga untuk menentukannya.

BAB II
KEPEMIMPINAN

Ahmad and Gelaidan (2011 : 3-4) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan gabungan dari kepemimpinan trasformasional dan kepemimpinan transaksional, yaitu *transformational leadership has been defined as "the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives. Transactional leadership is expected to be associated with employee commitment to organizational change.* Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai proses mempengaruhi perubahan besar dalam asumsi sikap dan komitmen anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional diharapkan dapat dihubungkan dengan komitmen pegawai pada perubahan organisasi.

Ali (2011 : 43) menyatakan bahwa *leadership is defined as the ability to influence others to achieve organizational goals. In this regard, the individual can be leaders of the two main styles of behavior, orientation to the task (task orientation) and the tendency to mutual relations between people (relationship orientation).* Berdasarkan pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya bekerja dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Dapat juga kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mengajak orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan penuh semangat. Secara umum maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Alkahtani, Jarad, Sulaiman, and Nikhbin (2011 : 71) *leadership is a process of interaction between leaders and subordinates where a leader attempts to influence the behavior of his or her subordinates to accomplish organizational goals. Also mentioned that leadership is described as the selection of bases of influences.* Bahasan mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, gaya dan sifat yang sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang baik. Selain itu banyak pula contoh mengenai pemimpin dan kepemimpinan yang baik sehingga mempunyai daya tarik tersendiri untuk mempelajarinya. Meskipun

demikian masih tetap sulit untuk menirunya sehingga dalam praktek hanya beberapa pemimpin saja yang dapat menerapkan kepemimpinan dengan baik dan dapat membawa para pengikutnya kepada keadaan yang diinginkan.

Alkahtani, Jarad, Sulaiman, and Nikhbin (2011 : 83) mengukur kepemimpinan yang efektif dengan 11 item, yaitu :

1. *Reduce employee turnover rate* (mengurangi keluar masuk pegawai)
2. *Reduce possible resistance by followers on leader's request* (mengurangi perlawanan dari pengikutnya dari permintaan pimpinan)
3. *Provide personal growth (skills, training, promotion) to the members* (Meningkatkan pertumbuhan persanal (keahlian, pelatihan, promosi).
4. *Improve group cooperation* (memperbaiki kerjasama tim)
5. *Improve morale of members* (memperbaiki moral anggota)
6. *Increase overall contribution to the company* (meningkatkan kontribusi pada perusahaan)
7. *Gain respect of other departments* (mendapatkan rasa hormat dari departemen lain).
8. *Be better prepared to face future challenges* (mempersiapkan dengan baik untuk menghadapi tantangan pada masa yang akan datang)
9. *I have adopted improved procedures for doing my job* (saya telah mengadopsi perbaikan prosedur untuk pekerjaan saya).
10. *I have changed how my job was executed in order to be more effective* (saya telah merubah bagaimana supaya pekerjaan saya menjadi lebih efektif)
11. *I have instituted new work methods that were more effective for the company* (saya telah mempelajari metode kerja baru yang lebih efektif untuk perusahaan).
12. *I have changed organizational rules or policies that were non-productive or counterproductive* (saya telah merubah aturan atau kebijakan organisasi yang tidak produktif atau kontraproduktif).
13. *I have contributive suggestions for improving how things operate within the organization* (saya telah berkontribusi untuk memperbaiki aktivitas organisasi yang lebih baik).
14. *I have corrected faulty procedures or practices* (saya telah meng-koreksi prosedur atau pelaksanaan yang gagal/ tidak baik).
15. *I have eliminated redundant or unnecessary procedures* (saya telah menghilangkan prosedur yang berlebihan).
16. *I have implemented solutions to pressing organizational problems* (saya

telah memberikan solusi pada permasalahan organisasi).

17. *I have introduced new structures, technologies, or approach to improve efficiency* (saya telah memperkenalkan struktur , teknologi, atau pendekatan yang baru untuk memperbaiki efisiensi).

Chipunza, Samuel, and Mariri (2011 : 8339) *leadership as the process whereby one individual influences others to willingly and enthusiastically direct their efforts and abilities towards attaining defined group or organizational goals.* Kepemimpinan memang menarik, dan dapat dimulai dari sudut mana saja diteropong. Setiap pendekatan akan melahirkan pengertian. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan demikian jelas bahwa pemimpin perlu memiliki berbagai kelebihan kecakapan yang harus dimilikinya dibandingkan dengan anggota lainnya. Dengan demikian kelebihan – kelebihan inilah mereka dapat memiliki kewibawaan sehingga dipatuhi oleh para pengikutnya. Kelebihan yang dimiliki tersebut beraneka ragam di antaranya adalah : kelebihan moral, semangat kerja, keterampilan, kecerdasan, keuletan dan sebagainya. Secara tegas Duric (2011 : 192) menyatakan : Seorang pemimpin itu harus mempunyai kelebihan-kelebihan (*superior qualitis, siperieure hoedanigheden*) yang cukup dan meyakinkan di atas para bawahan atau pengikut yng manapun. Makin tidak cukup kelebihan-kelebihannya, makin lemah *leadership*nya, makin banyak sifat dan kemampuan kebiasaan superiornya makin kuat kepemimpinannya "

George, Janodia, Subrahmanyam, and Rao (2011 : 32) mengemukakan bahwa "kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati, sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. " Keadaan tersebut dapat terjadi karena banyaknya definisi tentang kepemimpinan. Terdapat banyak definisi kepemimpinan yang banyaknya sama dengan jumlah orang yang mendefinisikan konsep ini." Perkembangan definisi baru kepemimpinan menjadi berkurang setelah George at.all melakukan observasi. Setelah itu kepemimpinan didefinisikan berdasar ciri-ciri, perilaku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peran, dan posisi jabatan administratif.

Dari berbagai definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan berhubungan dengan suatu proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh tersebut sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain

untuk mengstruktur kegiatan serta hubungan di dalam sebuah organisasi atau kelompok guna mencapai tujuan.

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi ini dapat dilihat dari berbagai teori dan pendekatan yang ada, satu di kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokan kedalam tiga periode (Growe, 2011 : 2-3), yakni mulai tahun 1910 sampai Perang Dunia II, periode kedua adalah periode perilaku *(behavior period)* dimulai setelah Perang dunia II sampai akhir tahun 1950, dan periode selanjutnya adalah periode kontigensi yang dimulai sejak tahun 1960 – an hingga saat ini.

Pendekatan sifat berupaya mengidentifikasi kombinasi ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dapat membedakan pemimpin dengan pengikut. Anggapan yang ada dalam pendekatan ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Sementara itu pendekatan perilaku berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif. Pendekatan ini memusatkan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan.

Beberapa teori yang terkenal dalam kelompok pendekatan ini antara lain: *Studi University of Michigan* dari Rensis Likert (2000) yang mengatakan bahwa ada dua dimensi perilaku kepemimpinan yaitu pemimpin yang berorientasi karyawan (pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi) dan pemimpin yang berorientasi produksi (pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan), studi Ohio State University yang menyatakan bahwa terdapat dua kategori/dimensi perilaku kepemimpinan yaitu *structure* awal (sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan) dan pertimbangan (sejauhmana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan saling percaya menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka), dan kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton (2000) yang menggambarkan tentang matrik sembilan kali sembilan yang membagankan delapan puluh satu gaya kepemimpinan yang berlainan.

Pada prinsipnya kedua pendekatan pertama ini berupaya untuk mengidentifikasikan suatu gaya kepemimpinan terbaik. Dalam era selanjutnya, disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang "terbaik" yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional/kontigensi menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang

digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainya.

Teori-teori situasional yang banyak diadopsi antara lain : Teori kontigensi Model Fiedler yang mengemukakan bahwa loyalitas kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin; *Teori Leader – Member – Exchange (LMX)* yang berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka.

Individu-individu ini menyusun "kelompok – dalam" mereka dipercaya, mendapat sejumlah perhatian yang tidak proporsional dari si pemimpin, dan kemungkinan lebih besar untuk mendapatkan hak istimewa. Bawahan yang lain berada dalam "kelompok-luar", mereka memperoleh lebih sedikit waktu pemimpin, lebih sedikit ganjaran yang disukai yang dikendalikan oleh si pemimpin, dan mendapatkan hubungan atasan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal; Teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat bersifat tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya; *Path Goal Theory* dari Robert House yang menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber kepuasan segera atau kepuasan masa depan dan *Leadership Participation Model* dari Victor Vroom dan Phillip Yetton yang mengembangkan suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan.

Periode kontigensi juga ditandai dengan adanya beberapa pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan (Kassim and Sulaiman, 2011 : 233) yaitu diantaranya: Teori Atribusi Kepemimpinan yang menyatakan bahwa kepemimpinan semata-mata hanyalah suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu-individu lain: Teori Kepemimpinan Karismatik yang mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dan kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu: dan kepemimpinan Transformasional dan Transaksional.

Kebanyakan teori kepemimpinan yang ada seperti Studio Ohio, model Fiedler, teori jalur tujuan dan model partisipasi pemimpin memperhatikan pemimpin tranksasional , dimana pemimpin ini merupakan model

kepemimpinan dengan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Kassim and Sulaiman, 2011 : 233).

Seperti halnya dengan Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585) yang memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan – imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian, Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585) mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas dari pada pakar yang lainnya.

Salah satu komponen dari perilaku transaksional (disebut perilaku"*contingen reward*") mencakup kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan – imbalan dan penggunaan insentif dan *contingent reward* untuk mempengaruhi motivasi kerja.

Komponen kedua (disebut "*active management by exepition")* termasuk pemantauan dari para bawahan dan tindakan – tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan secara efektif. Komponen ketiga (disebut"*passive management by exeption*") yang baru-baru ini telah ditambahkan oleh Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585), yakni memasukan penggunaan *contingent punishment* dan tindakan – tindakan memperbaiki lainya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar – standar loyalitas yang dapat diterima.

McFarlane (2011 : 29) memandang teori – teori seperti teori LMX dan teori Path Goal sebagai penjelasan mengenai kepemimpinan transaksioanl. Ia memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksioanl sebagai proses – proses yang berbeda namun tidak saling Ekslusif, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu – waktu dan situasi – situasi yang berbeda.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi. Organisasi membutuhkan Visi, dorongan dan komitmen yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal – hal yang sifatnya terinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, dan memberikan *reward dan punishment*.

Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011: 1585) mengusulkan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang dibangun atas gagasan–gagasan yang lebih awal dari pakar lainnya. Tingkat sejauhmana seorang

pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada apa yang awalnya diharapkan dari mereka,

Kepemimpinan Transformasional lebih kuat dalam penggunaan visi dan inspirasi dalam pendekatannya, cenderung untuk mengkomunikasikan visi dan tujuan secara jelas dan mudah diterima, dengan demikian anggota dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk menggunakan konsep dan identifikasi tujuan sumber – sumber motivasi, berusaha untuk membangun rasa memiliki sebagai bagian dari anggota kelompok, daripada memberikan penghargaan untuk suatu hasil yang dicapai, dan juga melibatkan kelompok dalam proses pengambilan keputusan

Kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukan prestasinya melebihi apa yang diharapkan, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transcendental untuk diterapkan dalam organisasi

Faktor utama dari model kepemimpinan transformasional menurut Marmaya, Hitam, Torsiman, and Balakrishnan (2011 : 1585), adalah "Charisma" atau pengaruh ideal dimana bawahan percaya dan akan terikat secara emosional dengan pimpinan, disini pimpinan menjadi model dan berperilaku membesarkan hati dengan memberi kepercayaan, penghargaan dan percaya diri, "*Inspirational Motivation*" dalam hal ini pimpinan menunjukan visi dan misi organisasi serta meyakinkan bahwa hal itu bisa dicapai dengan partisipasi semua pihak, dengan jalan menyampaikan keinginan pada masa mendatang dan menjelaskan rencana pencapaiannya," *Intelectual simulation*" yaitu bawahan dirangsang untuk mempertanyakan cara mereka melakukan pekerjaan selama ini dan mencoba melakukan sesuatu yang baru, dan "*Individualised Consideration*", yang diartikan penugasan pada bawahan merupakan kesempatan untuk belajar, sebagai usaha memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi yang optimal

Fungsi kepemimpinan selalu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing - masing. Dalam membuat keputusan,

pimpinan harus memperhatikan keadaan sosial organisasinya, sehingga keputusan itu akan dirasakan sebagai keputusan bersama dan akan menjadi tanggung jawab bersama termasuk dalam pelaksanaannya.

Kemampuan pimpinan dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang dapat dilihat dari tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kecuali itu dapat juga dilihat dari bagaimana dukungan dari seluruh bawahan dalam melaksanakan tugas - tugas pokok organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijakan pimpinan.

Sabir, Sohail, and Khan (2011 : 148) secara umum seorang pimpinan sebaiknya memenuhi beberapa ciri berikut ini :

1) Mempunyai pendidikan umum yang luas.
   Yang dimaksud dengan pendidikan dalam hal ini bukan pendidikan formal yang diakhiri dengan suatu gelar, tetapi bahwa seorang pimpinan yang baik harus seorang yang *"Genaralist"* yang baik pula sehingga ia akan mampu mengembangkan kemampuan manajerial yang mendalam.
2) Kemampuan berkembang secara mental
   Seorang yang secara mental sudah tidak dapat berkembang lagi, maka dapat diibaratkan orang itu telah mengalami proses menuju ke kematian, artinya apa yang dilakukan dan dipikirkan stagnasi, pimpinan yang secara mental tidak berkembang lagi identik dengan sebuah sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungannya, sehingga bagaimanapun lingkungannya, ia akan tetap seperti itu.
3) Ingin Tahu.
   Seorang pimpinan harus secara sadar bahwa lingkungan, apakah itu peraturan, perekonomian, politik, teknologi, budaya akan mengalami perubahan. Perubahan- perubahan tersebut seyogyanya mendapat perhatian, karena perhatian itu merupakan bagian dari kepemimpinan, sehingga pimpinan akan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dan pada umumnya pimpinan seperti itu merasa tidak puas terhadap apa yang telah dihasilkan.
4) Mempunyai kemampuan analitis.
   Pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk menganalisa situasi yang didapati secara teliti, cermat, matang, mantap dan komprehensif, agar mendapatkan kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi yang dipimpinnya. Lebih - lebih dimasa yang serba tidak pasti seperti ini,

kemampuan seseorang untuk menganalisa lingkungannya menjadi penting, sehingga keputusan yang diambil akan lebih berkualitas.

5) Memiliki daya ingat yang kuat.

Pimpinan pada masa modern seperti ini akan dihadapkan pada maraknya informasi. Pimpinan harus mampu mendapatkan informasi tersebut dengan baik. Sesuai dengan perkembangannya, informasi yang dihadapi pimpinan seringkali dalam volume yang sangat besar dan dengan kecepatan yang tinggi. Pimpinan tidak 100% akan menyerahkan hal itu pada komputer begitu saja, oleh karenanya pimpinan sebagai manusia harus mengolah informasi dengan volume besar dan kecepatan tinggi. Hal ini akan dapat terlaksana jika pimpinan mempunyai daya ingat yang baik.

6) Kapabilitas integratif.

Berkembangnya bidang spesialisasi yang semakin beraneka ragam, kepentingan - kepentingan yang berbeda - beda dan fungsi – fungsi yang semakin komplek diperlukan kapabilitas yang integratis, yaitu kemampuan pimpinan yang mencakup berbagai aspek sangat penting. Dengan kapabilitas integratif pimpinan akan mampu menggerakkan organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh kearah pencapaian tujuan.

7) Keterampilan berkomunikasi.

Pimpinan harus mampu berkomunikasi baik secara lisan maupun tertulis, khususnya jika pimpinan sedang memberikan perintah (Instruksi), petunjuk, pedoman, nasehat dan lain sebagainya. Komunikasi dapat secara vertikal maupun secara horisontal, yaitu komunikasi dengan atasan, komunikasi dengan sesama pimpinan maupun komunikasi dengan bawahannya.

8) Rasionalitas dan Obyektivitas.

Sikap rasional dan obyektif harus ditanamkan dalam diri pimpinan, sebab tidak mungkin seorang pimpinan akan bertindak secara emosional dan subyektif. Hal seperti ini dapat mempengaruhi kualitas dari keputusan yang diambil.

9) Pragmatis.

Keputusan yang diambil selalu dapat dilaksanakan dengan baik oleh bawahannya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada serta bidang masing – masing.

10) Sense of urgency.

Seorang pimpinan harus mampu membuat skala prioritas atas beberapa kegiatan, sehingga mampu mengarahkan sumber daya yang ada secara optimal.

11) *Sense of timing.*

Pimpinan harus dapat mengatur waktu, kapan waktu yang tepat atau tidak tepat dalam melakukan suatu tindakan, yang jika dikaitkan dengan tugas dan pekerjaan, hal ini menjadi sangat penting.

12) *Sense of cohesiveness.*

Seorang pimpinan harus menciptakan agar dirinya menyatu dengan bawahan, kolega setingkat dan atasan. Hal ini sangat penting jika dikaitkan dengan pengembangan kerjasama, koordinasi, integrasi dan sinkronisasi tindakan.

13) *Sense of relevance.*

Segala tindakan atau keputusan yang diambil harus sesuai atau relevan dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi yang dipimpinnya.

14) *Kesederhanaan.*

Biasanya bawahan akan meneladani sikap-sikap yang dikembangkan oleh pimpinannya. Dengan demikian pimpinan harus menunjukan kesederhanaan dan kewajaran dalam cara hidup, cara bekerja serta cara bertindak. Semua itu dilakukan dengan tidak berbelit-belit sehingga mudah diikuti arahnya.

15) *Keberanian.*

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, la perlu memiliki keberanian yang semakin tinggi dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tugas pokoknya.

16) *Kemampuan mendengar.*

Seorang pimpinan harus mampu dan mau mendengarkan berbagai pendapat atau saran atau usulan dan bahkan kritik yang disampaikan oleh bawahannya.

17) *Ketegasan.*

Pimpinan harus memiliki tingkat ketegasan yang tinggi dalam menghadapi situasi yang semakin tidak pasti dalam rangka upaya menjamin stabilitas organisasi meskipun dihadapkan pada berbagai resiko yang tidak dapat dihindarkan.

Menurut Djunaidi Maskat (1996) mengatakan bahwa ciri- ciri khusus Manajemen Puncak (top manajemen) meliputi :

1) *Menentukan misi (mission).*

   Menentukan misi dari organisasi dalam rangka melaksanakan tugas pokok, *Top Management* ini menentukan misi dari organisasi, sehingga dapat membawa kesan masyarakat tentang organisasi.

2) *Menentukan kebijaksanaan.*

   Dengan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki (personil, anggaran, material), dan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, maka pimpinan puncak ini menentukan kebijaksanaannya. Dengan demikian kebijaksanaan itu berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan.

3) *Menentukan strategi umum.*

   Dengan mengetahui keadaan kekuatan dan kelemahan sendiri yang ada serta peluang-peluang yang ada dan ancaman yang dihadapi, yang kemudian disebut dengan *SW0T (Strenghts, Weaknesses, Opportunity, Threats).* Oleh karena itu strategi apa yang sebaiknya diterapkan agar tujuan mudah dicapai.

4) *Perilaku.*

   Hampir segala hal yang dilakukan oleh pimpinan akan dianggap sebagai panutan oleh seluruh anggota dalam organisasi. Jika ada diantara pimpinan yang melakukan hal-hal yang menyimpang (kurang pantas), maka hal ini akan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku para bawahannya.

5) *Kekompakan dan keterpaduan.*

   Pimpinan puncak mempunyai pengaruh yang kuat bagi pelaksanaan tugas anggota dilapangan. Jika kekompakkan dan keterpaduan antara pimpinan dengan pimpinan, anggota dengan anggota, dan pimpinan dengan anggota tidak ada, maka sudah dapat dipastikan bahwa kebijakan yang dibuat kurang bagus, maka pencapai tujuan juga tidak mudah dilaksanakan.

6) *Pengembangan individu.*

   Pegawai yang belum mampu mencapai puncaknya harus diarahkan agar mereka benar - benar ikut merasakan dan pimpinan harus membuat skala prioritas dalam hal pengembangan individu sebagai pendukung utama jalannya roda organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, diperlukan peran dari setiap individu yang ada di dalamnya, yaitu pimpinan dan bawahan. Pimpinan sebagai penggerak dinamika kehidupan organisasi mempunyai peran yang sangat penting untuk memberi arah kemana organisasi itu hendak dibawa.

Mohammad, Zeaud, and Batayneh (2011 : 36-37) Ada beberapa cara pengukuran keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi, yaitu :

1) *Teori sifat kepemimpinan.*

Teori sifat bermula dari adanya pemikiran bahwa pemimipin dilahirkan, pemimpin bukan dibuat. Dengan demikian kemampuan untuk memimpin bukan diperoleh melalui suatu usaha tetapi diterima sebagai warisan. Dalam perkembangan berikutnya pendekatan sifat mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu, seperti daya fisik atau keakraban, mengenai esensial bagi kepemimpinan yang efektif, Kualitas bawaan pribadi ini seperti kecerdasan, dipandang dapat dialihkan dari satu situasi ke situasi yang lain.

Dengan demikian setiap orang pada dasarnya potensial untuk menjadi pemimpin. Untuk mewujudkan potensi setiap orang jadi pemimpin, maka perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan yang baik dan berusaha memperoleh menjadi pemimpin.

Teori sifat *(Trail Theories)* kepemimpinan bermula dari gagasan para ahli yang mencoba untuk mengungkap sifat - sifat yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dilahirkan tanpa membawa sifat - sifat kepemimpinan ada empat ciri utama yang mempengaruhi kesuksesan seorang pimpinan dalam memimpin organisasinya, yaitu :

a) Kecerdasan *(intellegency).*
b) Kedewasaan dan hubungan sosial.
c) Motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi.
d) Sikap hubungan manusiawi.

Teori ini bersifat deskriptif.

2) *Sifat perilaku pribadi.*

Teori ini cenderung kepada pengungkapan mengenai sifat perilaku pribadi dalam melakukan kepemimpinan dibanding dengan sifat - sifat kepemimpinannya. Dalam sifat perilaku pribadi telah ditemukan bahwa bagaimana seorang pimpinan berprilaku dalam rangka memberikan kepuasan dan loyalitas pegawainya dibanding mencari-cari kesuksesan kepemimpinan. Perilaku pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan terdapat dua sifat, yaitu sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada pekerjaan/tugas *(job centered)*

dan sifat kepemimpinan yang berorientasi kepada karyawan/hubungan *(employee centered).* Teori lain yang mendukung pendapat ini mengatakan bahwa *sifat* perilaku kepemimpinan yang utama adalah (1) struktur pemberian inisiatif yaitu pimpinan yang menekankan pada penyelesaian tugas dan, (2) pertimbangan, yaitu pemimpin yang memperhatikan kebersamaan individu dan kelompok

3) Teori Kelompok.

Dalam kepemimpinan, bahwa suatu organisasi harus dianggap sebagai satu kelompok besar yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan, sehingga hubungan interpersonal sangat diutamakan.

4) Teori situasional.

BAB III
KOMPETENSI PEGAWAI

Ariffin and Zailani (2011 : 189) menyatakan bahwa *competency is defined as a characteristic of an employee that contributes to successful job performance and the achievement of organizational results.* Kompetensi merupakan karakteristik dari pegawai yang memiliki kontribusi meningkatkan kinerja dan mencapai hasil organisasi. Ariffin at.all juga mennegaskan bahwa kompetensi *these include knowledge, skills and abilities plus other characteristics such as values, motivation, and initiative and self- control.* Kompetensi itu termasuk pengetahuan, keahlian dan kemampuan ditambah dengan karakteristik lain, seperti nilai-nilai, motivasi, dan inisiatif, serta pengendalian diri.

Beheshtifar and Moghadam (2011 : 113) menyatakan bahwa *competency is a feature that refers to a form of human capital or human resources that can cause productivity.* Kompetensi merupakan suatu fitur yang merefer pada modal SDM atau SDM yang dapat meningkatkan produktivitas. Beheshtifar at.all (2011 : 114) membagi kompetensi dalam beberapa komponen, yaitu :

1. *A collection of knowledge, skill, abilities, motivation, belief, values, and interest.* (kumpulan dari pengetahuan, keahlian, kemampuan, motivasi, kepercayaan, nilai-nilai, dan ketertarikan).
2. *Related to a major part of job* (terkait dengan bagian pekerjaan utama).
3. *Related to effective performance* (terkait dengan kinerja yang efektif).
4. *Observable and measurable against accept standards* (dapat diamati, dapat diukur sesuai standar).
5. *Related to the future strategic direction*s (terkait langsung dengan stratejik yang akan datang).
6. *Can be improved through education and reformation* (dapat diperbaiki melalui pendidikan dan reformasi).

Baoduo and Baoduo (2011 : 19) menyatakan bahwa *competencies are acquired by professional educators through training at seminars, workshops and conferences and usually serve as the personnel development goals that have to be achieved.* Kompetensi memerlukan pembelajar yang professional melalui pelatihan di seminar, workshop, dan konferensi, serta selalu melayani tujuan pengembangan personal yang harus dicapai. Dari pernyataan tersebut setiap pegawai pada suatu organisasi harus mengembangkan kompetensi sesuai

dengan pekerjaannya masing-masing, adapun pengembangannya dapat dilakukan oleh organisasi yaitu dengan mengadakan pelatihan, pendidikan formal, seminar, workshop, konferensi, dan lain-lain yang tujuannya adalah bagaimana tujuan organisasi dapat tercapai, serta kinerja organisasi meningkat.

CIPD (2011 : 9) berdasarkan hasil penelitiannya, menghasilkan ukuran-ukuran kompetensi, yaitu sebabagi berikut :

Tabel 3.1. Ukuran Kompetensi

Theme	***Management Competency***	***Description***
Supporting employee growth	*Autonomy and empowerment*	*Has trust in employee capabilities, involving them in problem-solving and decision-making*
	Development	*Helps employees in their career development and peogress*
	Feedback, praise and recognition	*Gives positive and constructive feedback, offers praise and rewards good work*
Interpersonal style and integrity	*Individual interest*	*Shows genuine care and concern for employees*
	Availability	*Holds regular one-to-one meetings with employees and is available when needed*
	Personal manner	*Demonstrates a positive approach to work, leading by example.*
	Ethics	*Respects confidentiality and treats employees fairly*
Monitoring direction	*Reviewing and guiding*	*Offers help and advice to employees, responding effectively to employee requests for guidance*
	Clarifying expectations	*Sets clear goals and objectives, giving clear explanations of what is expected*
	Managing time and resources	*Is aware of the team's workload, arranges for extra resources or redistributes workload when necessary*
	Following processes and procedures	*Effectively understands, explains and follows work processes and procedures*

Sumber : CIPD (2011 : 29)

Ejembi and Obinne (2011 : 124) membagi kompetensi dalam 24 item, yaitu antara lain :

1. *Ability to motivate employees* (kemampuan untuk memotivasi pegawai).
2. *Spoken and verbal communication fluency* (fasih dalam berkomunikasi dalam berbicara dan verbal)
3. *Development of instructional materials* (mengembangkan bahan instruksi)
4. *Subject-matter expertise* (expert dalam masalah utama)
5. *Use non-formal teaching method* (menggunakan metode mengajar non formal)
6. *Listening understanding and responding* (mendengarkan)
7. *Evaluate result of an event or activity* (evaluasi hasil setiap aktivitas)
8. *Develop a plan for professional development* (mengembangkan rencana pengembangan profesional)
9. *Interpret result findings from research stations* (menginterpretasikan hasil temuan dari penelitian).
10. *Presentation skills* (memperlihatkan keahlian).
11. *Ability to lead* (mampu memimpin)
12. *Written communication ability* (mampu komunikasi menulis)
13. *Facilitating team work and cooperation* (memfasilitasi kerjasama tim)
14. *Utilize a calendar of event* (menggunakan kalender dalam setiap peristiwa)
15. *Confidence in own ability* (percaya diri dengan kemampuan sendiri)
16. *Commitment to extension work* (komitmen pada pekerjaan)
17. *Employ good feedback techniques and teaching method* (teknik umpan balik dan metode mengajar yang baik).
18. *Work management, planning, organising and priorities setting* (seting manajemen kerja, perencanaan, pengorganisasian, dan prioritas).
19. *Group formation* (formasi kelompok)
20. *Follow a written programme of work* (mengikuti program kerja).
21. *Problem solving* (memecahkan masalah).
22. *Analyse and Interpret results from questionnaires* (analisis dan interpretasi hasil angket).
23. *Managing vision and purpose* (mengelola visi dan tujuan).

June and Mahmood (2011 : 79-98) menyatakan bahwa *competency was described as underlying characteristics of an individual, which are causally (change in one variable cause change in another) related to effective job performance.* Kompetensi digambarkan suatu karakteristik individu yang

terkait dengan kinerja yang efektif. Berdasarkan pengertian di atas, setiap karakteristik yang dimiliki pegawai seperti kemampuan dalam bekerja, keahlian pada pekerjaannya, kreativitas, inisiastif, moral, kepercayaan, dan karakteristik lainnya yang memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi adalah disebut kompetensi. Karena itu kompetensi untuk setiap pekerjaan tentunya berbeda-beda, namun June dan Mahmood menawarkan dimensi kompetensi yang umum, yaitu pengetahuan, keahlianm keterampilan, dan kemampuan.

Mily (2011 : 228) menjelasakan maping kompenesi sebagai berikut *Competency mapping is a strategic HR framework for monitoring the performance and development of human resource in organizations*. Maping kompetensi adalah suatu kerangka stratejik sumber daya manusia untuk memonitor kinerja dan pengembangan SDM dalam suatu organisasi. Dari pernyataan di atas, suatu organisasi dapat melakukan maping kompetensi pada para pegawainya, sehingga dapat diketahui kemampuan para pegawainya dalam bekerja, serta dapat dijadikan suatu alat untuk mengevaluasi ketepatan pegawai dalam pekerjaannya, serta dapat dengan mudah merancang rencana pengembangan pegawai ke depannya.

Paula, Wendy, Jeffrey D (2011 : 384-385) kompetensi dibagi dalam empat bagian, yaitu :

1) *Technical HR skills*, yaitu keahlian secara teknik dari pegawai untuk melakukan pekerjaannya.
2) *Strategic skills*, yaitu mengetahui aktivitas bisnis dan industry yang dapat dianalisis untuk mrancang stratejik.
3) *Organizational/ management skills*, yaitu suatu keahlian dalam memimpin, manajemen proyek, serta investigasi.
4) *Interpersonal skills*, yaitu kemampuan dalam bekerjasama secara tim, mempengaruhi, mengetahui pada siapa berbicara, dan komunikasi.
5) *Personal skills*, yaitu memiliki keahlian dalam menguraikan suatu permasalahan, logika sendiri, merasakan sendiri, mampu mengetahui keterbatasan sendiri.

BAB IV
KEPUASAN PEGAWAI

Behera and Sahoo (2011 : 3) menyatakan bahwa *job satisfaction refers to how employees perceive their jobs). It is an emotional state resulting from experiences at work. If employees experience high satisfaction with their jobs, it may create a pleasurable emotional state and a positive reaction with the organization.* Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja dan organisasi tempat dimana mereka bekerja.

Bilau, Enegbuma, Ajagbe, Ali, and Bustani (2011 : 1) menyatakan bahwa :

> *Satisfaction factors which are defined as representing environment, job characteristics and personality grouped as intrinsic and extrinsic factors: extrinsic factors related to work environment (rewards, relationship with other people, atmosphere at the workplace, physical environment at workplace, work ethics, safety, and company policy) and intrinsic factors related to work content (nature of the work, growth opportunities, career opportunities, responsibility, recognition, achievement).*

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Bilau at.all di atas adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Selanjutnya Chatzoglou, Vraimaki, Komsiou, Polychrou, and Diamantidis (2011 : 132-133) menjelaskan bahwa lima model kepuasan yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, sebagai berikut:

a. *Job characteristic*, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Sebagai contoh, sebuah survai akhir-akhir ini terhadap 30 lembaga bantuan hukum Massachusetts mengungkapkan bahwa 35 % hingga 50 % dari rekan lembaga bantuan hukum meninggalkan lembaga itu pada tiga tahun awal karena lembaga tersebut tidak mengakomodir kebutuhan keluarga.

Contoh ini melukiskan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat mempengaruhi kepuasan maupun berhentinya karyawan. Walaupun model-model ini memunculkan kontroversi, tetapi secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan memiliki korelasi dengan kepuasan kerja.

b. *Organizational commitment* Mode ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari komitmen yang terpenuhi. Komitmen yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya. Pada saat harapan lebih besar daripada yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya model ini memprediksikan bahwa individu akan puas saat ia mempertahankan output yang diterimanya melampaui harapan pribadinya. Dengan kata lain bahwa harapan yang terpenuhi secaqra signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.

c. *Professional commitment*. Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu yang profesional serta individu tersebut memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

d. *Internal work motivation*. Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan "secara adil" di tempat internal tempat kerjanya. Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya. Diartikan bahwa merasakan keadilan terhadap upah dan promosi secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja.

e. *Turnover intention*. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian dari sifat pribadi maupun faktor genetik, yaitu kemungkinan untuk berpindah bekerja kalau kepuasannya tidak terpenuhi. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja. Walaupun hanya sedikit penelitian yang telah menguji pernyataan ini, hasilnya memperlihatkan hubungan yang positif dan signifikan antara sifat pribadi / genetik dengan kepuasan kerja.

Seperti yang dikatakan oleh Kehinde, (2011 : 28) *job satisfaction is one of the factors affecting an employee's motivation to attend. We've previously define satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job"* (Merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya). Pernyataan Kehinde tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya dan merupakan psikologi organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Khan and Nemati (2011 : 2242) *job satisfaction is one of the most researched concepts. It is regarded as central to work and organizational psychology.* Mengenai definisi kepuasan kerja, Millan, Hessels, Thurik, and Aguado (2011: 4) menekankan pada persepsi karyawan mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Millan at.all juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Modur and Tooksoon (2011 : 42), yaitu :

> *Job satisfaction is in regard to one's feelings or state-of-mind regarding the nature of their work. Job satisfaction can be influenced by a variety of factors, for example pay practice, quality of one's relationship with their supervisor, quality of the physical environment in which they work whereby turnover refers to the characteristic of a given company or industry, relative to rate at which an employer gains and loses staff.*

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Ahli Sumber Daya Manusia yang lain yaitu Purwanto dan Wahyudin (2011:2) mendefinisikan kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karena itu kepuasan kerja dapat dikatakan juga suatu perasaan yang menyokong atau

tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Sedangkan Naseem, Sheikh, and Malik (2011:42) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut : " *Employee satisfaction is in fact job satisfaction. Job satisfaction is an important job organization factor. Both of them are significantly related.*". Sedangkan yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan adalah upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman kerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, ketrampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi, Norton and Anik (2011 : 3) mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai harapan dari karyawan. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dengan organisasi.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (individual difference). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. Namun demikian tidaklah terdapat

perbedaan yang mendasar. Pada intinya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, di mana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataan di tempat kerja.

Peni Tunjungsari (2011 : 5) menyataan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Peni Tunjungsari (2011 : 5) mengemukakan variabel-variabel yang berhubungan dengan kepuasan kerja adalah: "*Mentality challenging, equitable rewards, supportive working condition, and supportive colleagues*". Mentality Challenging (kerja yang secara mental menantang), karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Equitable rewards (ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Supportive working (Kondisi kerja yang mendukung), karyawan sangat memperhatikan faktor-faktor lingkungan kerja seperti kenyamanan bekerja. Studi fisik mengatakan bahwa karyawan lebih suka lingkungan fisik yang tidak berbahaya dan nyaman. Supportive colleagues (Rekan kerja yang mendukung), karyawan tidak hanya membutuhkan uang dan sesuatu yang dapat diukur. Pada dasarnya karyawan membutuhkan teman sebagai interaksi sosial dan bahkan pimpinan yang dapat bekerja sama dengan karyawan.

Dari dimensi kepuasan kerja yang diutarakan baik oleh Norton and Anik maupun Peni T pada intinya mempunyai kesamaan dimensi antara lain mengenai pekerjaan, gaji, promosi, kondisi kerja, pényeliaan, rekan kerja, bawahan, dan atasan. Perbedaan yang nyata adalah jika Norton baru melihat dimensi dari faktor internal organisasi yang banyak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, akan tetapi Peni T melihat dimensi yang lebih luas lagi yaitu dari faktor ekternal organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain adalah faktor pelanggan dan hal lain seperti keberuntungan, cuaca, mesin, perlengkapan. Selain itu juga Peni T lebih mendefinisikan upah dan promosi lebih spesifik lagi bahwa upah dan promosi itu tidak hanya berupa gaji dan promosi tetapi adanya pengakuan seperti kredit

yang ditambahkan untuk setiap tugas yang dikerjakan, kritik yang membangun dan juga tunjangan seperti uang pensiun, biaya kesehatan, bonus tahunan, cuti liburan.

BAB V
LOYALITAS PEGAWAI

Abdullah, Musa, Zahari, Rahman, and Khalid (2011 : 150) menemukan dalam suatu penelitiannya bahwa *employee loyalty in their study comes from the following satisfaction variables, namely, recognition and rewards, teamwork and cooperation, working conditions and relationship with supervisor. The score for relationship with supervisor, strongly correlates with all three dimensions of employee loyalty.* Untuk mengetahui apakah individu - individu dalam organisasi yang dipimpin sudah memenuhi kriteria efektif atau belum, maka diperlukan suatu pengukuran, pengukuran dapat dilakukan jika dimiliki instrumen yang memadai. Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan dengan suatu tolak ukur atau standar. Berkaitan dengan hasil penelitian Abdullah at.all di atas, maka loyalitas pegawai itu akan terbangun apabila kepuasan pegawai tercapai, penghargaan, kerjasama tim yang mendukung, kondisi kerja dan bermitra dengan pimpinan. Ternyata menurut penelitian mereka bermitra dengan pimpinan merupakan suatu faktor yang dominan terbangunnya loyalitas pegawai.

Keefektifan individu sering juga disebut dengan istilah Loyalitas pegawai atau individu, dan jika dikaitkan dengan organisasi Pemerintahan sering disebut dengan istilah Loyalitas pegawai. Selanjutnya untuk membahas lebih lanjut mengenai Loyalitas pegawai, perlu disamakan terlebih dulu pengertian mengenai Loyalitas pegawai

Banyak definisi atau pengertian mengenai Loyalitas pegawai, pengertian yang satu kadang berbeda atau bahkan bertentangan dengan pengertian yang lain, sehingga secara umum belum ada kata sepakat mengenai pengertian Loyalitas pegawai, oleh sebab itu jika kita berbicara mengenai Loyalitas pegawai akan muncul suatu situasi yang bertentangan (Paradoksial).

Altyan and Gupta (2011 : 2) menyatakan bahwa *the long term success of any company depends heavily upon the quality and loyalty of its people. Loyal employees are assets to a company, and their retention is key to itssuccess; for one, they bring in loyal customers.* Loyalitas pegawai sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi dengan totalitas masukan selama periode tersebut. Loyalitas pegawai ini memberikan keberhasilan jangka panjang bagi perusahaan serta merupakan suatu kunci untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.

Deitchler and Lipschultz (2008 : 2) mendefinisikan loyalitas pegawai adalah sebagai berikut :

1. *Being motivated to do good work (39%).*
2. *Going above and beyond*
3. *job requirements (34%).*
4. *Plan to stay at company for 2+ years (19%).*
5. *Would recommend company to job seekers (7%).*

Loyalitas pegawai juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang dan jasa, Loyalitas pegawai mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang dan jasa. Loyalitas pegawai dalam organisasi adalah sejauh mana sumbangan dalam organisasi itu dapat mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa Loyalitas pegawai merupakan suatu ukuran bagi pegawai dalam mengabdikan dirinya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dari sudut pandang teori psikologi, Gill (2011 : 24) loyalitas pegawai merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaanya. Perbedaan antara satu individu dengan individu yang lain dapat berbeda dikarenakan sifat-sifat individu itu sendiri atau mungkin karena situasi yang berbeda. Dengan demikian Loyalitas pegawai sebenarnya dapat memuaskan atau tidak tergantung pada faktor individu dan situasi atau lingkungan kerjanya. Faktor individu yang sangat penting dalam kaitannya dengan Loyalitas pegawai adalah motivasi, sedangkan faktor situasi yang paling penting dalam mempengaruhi Loyalitas pegawai adalah kepemimpinan.

LaMalfa (2011 : 3) menawarkan cara mengukur loyalitas pelanggan adalah sebagai berikut :

Measuring your employee's loyalty about work and the work environment can be as simple as issuing a survey with a few scaled questions around the ideas of :

- *Job satisfaction*
- *Productivity*
- *Quality of peers*
- *Likelihood to change jobs*
- *Likelihood to recommend company products or services*
- *Likelihood to recommend as a great place to work*
- *Satisfaction with compensation & benefits*

Ukuran loyalitas pegawai di atas yang intinya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja dan tanggung jawab.

Saliman (2011 : 6) menyatakan untuk mempertahankan loyalitas pegawai negeri sipil, maka hal yang terpentung adalah memenuhi hak-haknya secara adil, yaitu mengenai kesejahteraan PNS Undang-undang No. 8 tahun 1974, telah menggariskan dalam pasal 32, yang berbunyi:

1. Untuk meningkatkan gairah kerja, diselenggarakan kesejahteraan pegawai negeri sipil.
2. Pegawai negeri sipil dan keluarganya pada waktu sakit atau melahirkan berhak memperoleh bantuan perawatan kesehatan.
3. Pegawai negeri sipil yang meninggal dunia, keluarganya berhak memperoleh bantuan.
4. Penyelenggaraan kesejhahteraan yang dimaksud dalam ayat 1,2,3 diatur dan dibina oleh pemerintah.

Pendapat yang lain mengenai dilakukannya penilaian terhadap Loyalitas pegawai adalah untuk memberikan informasi - informasi dalam bentuk yang memungkinkan untuk dilakukan perbandingan dan dapat digunakan sebagai dasar dalam berbagai pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia. Pendapat lain juga mengatakan bahwa pengukuran Loyalitas pegawai dilakukan agar pegawai memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mempunyai gairah untuk berusaha untuk memperbaiki Loyalitas pegawainya dan agar pegawai bersedia ikut dalam pembuatan rencana perbaikan Loyalitas pegawai. Dalam hal ini harus ada kesepakatan bersama mengenai rencana pengembangan Loyalitas pegawai untuk masa yang akan datang.

Penilaian Loyalitas pegawai pegawai pada umumnya akan dilakukan oleh atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan. Masalah utama yang seringkali muncul dalam suatu penilaian adalah kriteria yang digunakan sebagai dasar penilaian. Dengan kriteria tertentu, seseorang atau pegawai dapat dikatakan mempunyai Loyalitas pegawai yang tinggi atau rendah (dapat saja disebut sukses atau gagal). Untuk pekerjaan yang sifatnya kualitatif dengan komplesitas yang tinggi, sangat sulit menemukan kriteria yang ideal bagi sukses atau gagalnya Loyalitas pegawai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini akan menggunakan kriteria sukses atau gagalnya Loyalitas pegawai melalui tiga hal pokok, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja dan tanggung jawab. Sedangkan

metode yang digunakan untuk melakukan pengukuran Loyalitas pegawai dapat dilakukan dengan menggunakan skala rating. Beberapa skala rating yang sering digunakan untuk pengukuran Loyalitas pegawai adalah skala perilaku dari Likert.

Penilaian yang dilakukan terhadap segala kegiatan pegawai yang pernah dilakukan pada masa yang lalu. Metode ini mempunyai keunggulan bahwa pengukuran dilakukan terhadap Loyalitas pegawai yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat dilakukan pengukuran. Keunggulan lainnya yaitu bahwa pengukuran ini dapat dijadikan sebagai umpan balik, sehingga dapat digunakan sebagai cermin untuk pelaksanaan kegiatan pada masa yang akan datang.

Tinggi rendahnya Loyalitas pegawai seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, untuk menyederhanakan dan agar lebih terfokus, maka dalam penilaian ini beberapa faktor yang dianggap mempunyai peran penting dalam peningkatan Loyalitas pegawai meliputi pembinaan kekuatan yang mencakup pemberdayaan, kompensasi, dan kepuasan.

Berdasarkan pengukuran loyalitas SDM menurut pendapat di atas, memiliki kesamaan, yaitu memanfaatkan seoptimal mungkin sumber daya manusia yang dimiliki, sesuai dengan pekerjaannya masing-masing (*HR alignment*) yang mengacu pada kompetensi (*required knowladge and skills*) dan komitmen (*attitudes and motivation*) yang dimiliki dengan menggunakan sistem kerja yang baik (*high performance work system*).

BAB VI
BUDAYA ORGANISASI

Para pakar memberikan definisi yang bervariasi mengenai budaya organisasi. Gordon dan Ditomaso (dalam Baird dkk, 2004) misalnya menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan yang stabil dan nilai-nilai bersama yang dikembangkan dalam organisasi sepanjang waktu. Sementara itu, Schein (dalam Dwyer dkk, 2003) mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dan keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi dan merupakan solusi secara konsisten yang dapat berjalan dengan baik bagi sebuah kelompok dalam menghadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya, sehingga dapat diajarkan kepada para anggota baru sebagai suatu persepsi, berpikir, dan merasakan hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi budaya organisasi. Pada bagian selanjutnya akan dibahas sebagian dari definisi yang dikemukakan oleh para peneliti dan penulis budaya dan organisasi. Menurut Edgar H. Schein (Edgar H. Schein, 1985) budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

> *A pattern of basic assumptions-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with problems of external adaptation and internal integration –that has worked well enough to be considered valid, therefore to be taught to new members as the corrected way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*

Artinya :

> "Pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan suatu masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut."

Menurut Schwartz dan Davis (Schwartz dan Davis, 1981) budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

"...a pattern of beliefs and expectations shared by the organization's member. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in the organization".

Artinya :

"...suatu bentuk kepercayaan dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan ini menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat dapat membentuk perilaku individu maupun kelompok dalam suatu organisasi."

Tunstall (Tunstall, 1983), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), mendefiniskan organisasi sebagai berikut :

"....general constilation of beliefs, mores, custom, value system, behavioral norms, and ways of doing business that describe the implicit and emergent patterns of behavior and emotions characterizing life in the organization".

Artinya :

"...suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, adat istiadat, kebiasaan, sistem nilai, norma, perilaku, dan cara untuk melakukan sesuatu yang dapat menjelaskan secara implisit munculnya perilaku dan emosi yang mewarnai kehidupan berorganisasi."

Menurut Andrew Brown (Andrew Brown, 1998), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), budaya organisasi didefinisikan sebagai berikut :

"...pattern of beliefs, values, and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organization's history, and which tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviors of its members."

Artinya :

"...bentuk kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari untuk menghadapi permasalahan dan pengalaman yang telah berkembang sepanjang sejarah organisasi yang tercermin dalam setiap peraturan dan perilaku anggota organisasi."

Gareth R. Jones (Jones, 1995), seperti yang dikutip oleh Wirawan (Wirawan 2007), mendefinisikan budaya organisasi sebagai *"...the set of shared values that control organizational members' interaction with each other and with suppliers, customers, and other people outside the organization."* Artinya "...merupakan seperangkat nilai bersama yang mengontrol interaksi setiap anggota organisasi, juga dengan para pemasok, pelanggan, dan pihak-pihak lain di luar organisasi."

Menurut Robert G. Owen (Robert, 1991) dalam bukunya Organizational Behavior in Education mendefinisikan budaya organisasi sebagai:

> *"...the norm that informs people what is acceptable and what is not, the dominant values that the organization cherishes above others, the basic assumption and beliefs that are shared by members of the organization, the 'rules' of the game that must be observed if one is to get along and be accepted as a member, the philoshophy that guide the organization in dealing with its employees and its clients."*

Artinya,

"...norma yang menjelaskan tentang sesuatu yang bisa diterima atau tidak, nilai dominan yang dijunjung tinggi, asumsi dasar dan kepercayaan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi, suatu peraturan yang harus ditaati ketika seseorang berperilaku dan diterima sebagai anggota, dan suatu filosofi dasar yang dijadikan petunjuk oleh sebuah organisasi dalam berhubungan dengan para pekerja dan klien."

Dengan demikian, budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi, tetapi budaya organisasi dapat juga membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.

Definisi budaya organisasi di atas berisi sejumlah kata kunci yang memerlukan penjelasan:

1. Isi budaya organisasi

Isi budaya organisasi terdiri atas beragam jenis. Isi budaya organisasi ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak dan ada yang sukar diindera seperti nilai-nilai, norma, asumsi, dan filsafat organisasi. Isi budaya organisasi besar dan kompleks lebih banyak daripada isi budaya organisasi kecil dan sederhana.

2. Sosialisasi

Budaya organisasi disosialisasikan atau didifusikan dan diajarkan kepada setiap anggota organisasi baru. Isi budaya organisasi diperkenalkan dan diajarkan serta diterapkan dalam kegiatan organisasi. Mereka yang ingin menjadi anggota organisasi wajib memahami, merasa memiliki, dan menerapkannya dalam perilakunya. Anggota organisasi yang melanggarnya dikenai sanksi. Misalnya, anggota organisasi wajib melaksanakan kode etik organisasi. Agar setiap anggota organisasi melaksanakan norma kode etik, di sejumlah organisasi diawasi pelaksanaannya.

3. Mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi

Ketika melaksanakan tugasnya, anggota organisasi harus memiliki pola pikir, sikap, dan perilaku tertentu. Semua hal tersebut dibimbing oleh norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi, misalnya budaya organisasi mempengaruhi cara bicara, menghormati, melayani klien, berpakaian, memproduksi produk, dan sebagainya (Wirawan, 2007).

Tabel 6.1
Dimensi Isi Budaya Organisasi

	Isi Budaya Organisasi		
•	Artefak	•	Kode etik/ kredo
•	Simbol-simbol/ lambang/bendera	•	Kode cara berpakaian
•	Bahasa/ jargon	•	Pahlawan
•	Seni arsitektur bangunan	•	Sejarah
•	Kepercayaan	•	Ritual/upacara/ceremony
•	Filsalat organisasi	•	Sumph/ janji/ baiat
•	Norma	•	Cara berkomunikasi
•	Nilai-nilai	•	Cara menghormati
•	Pola prilaku	•	Teknologi
•	Cara melakukan sesuatu	•	Produk organisasi
•	Adat istiadat	•	Stuktur orgnisasi dan birokrasi.
•	Kebiasaan	•	Pola hubungan antara anggota organisasi atasan dengan bawahan
•	Harapan		
•	Etos kerja		

4. Dikembangkan dalam waktu yang lama

Budaya organisasi dikembangkan pertama kalinya oleh pendiri organisasi ketika mendirikan organisasi. Norma, nilai-nilai, pola pikir, budaya, dan agama dari pendiri organisasi mempengaruhi budaya organisasi.

Terciptanya budaya dalam organisasi banyak faktor yang menentukannya. Seperti yang disebutkan Robbins (Robbins, 1996), faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah:

1) Inisiatif individu (*individual initiative*); yaitu tingkat tanggung jawab dan kemandirian yang dimiliki tiap anggota.
2) Toleransi risiko (*risk tolerance*); adalah tingkat risiko yang boleh atau mungkin dipikul oleh anggotanya untuk mendorong mereka menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko.
3) Integrasi (*integration*); ialah tingkat unit-unit kerja dalam organisasi yang mendorong untuk beroperasi dalam koordinasi yang baik.
4) Dukungan manajemen (*management support*); yaitu tingkat kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan yang disediakan manajemen terhadap unit kerja di bawahnya.
5) Pengawasan (*control*); yaitu sejumlah aturan atau peraturan dan sejumlah pengawasan yang digunakan untuk mengatur dan mengawasi perilaku karyawan.
6) Identifikasi (*identify*); yakni tingkat identifikasi diri tiap anggota dalam organisasi secara keseluruhan melebihi grup kerja atau bidang profesi masing-masing.
7) Sistem penghargaan (*reward system*); adalah tingkat alokasi dan penghargaan (kenaikan gaji, promosi jabatan) berdasarkan *performance* pegawai sebagai lawan dari senioritas.
8) Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*); yaitu tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
9) Pola komunikasi (*communication patterns*); yakni tingkat keterbatasan komunikasi dalam organisasi yang sesuai dengan otoritas pada hirarki formal.

Sedangkan Miller (Miller, 2004) menyebutkan delapan nilai-nilai utama yang menjadi dasar budaya organisasi. Miller dalam hal ini menyebutnya sebagai bukan faktor, karena lebih langsung mengarah kepada sifat budaya yaitu kumpulan nilai. Nilai-nilai yang disebutkan Miller adalah: a) asas

persetujuan, b) asas konsensus, c) asas keunggulan, d) asas kesatuan, e) asas prestasi, f) asas empirisme, g) asas keakraban, dan h) asas integritas.

Kemudian Baird dkk (Baird dkk, 2004) mengidentifikasikan tiga dimensi budaya organisasi, yaitu; inovasi, orientasi hasil (*outcome orientation*), dan kendali lemah versus ketat. Dua dimensi pertama dikembangkan oleh O'reilly (O'reilly dkk, 1991) dengan istilah profil budaya organisasi (*organizational culture profile/OCP*), sedangkan dimensi yang ketiga dikembangkan oleh Hofstede (Hofstede dkk, 1990) dengan istilah pengukuran budaya organisasi berbasis praktik (*practices-based measure of organizational culture*). Inovasi adalah reseptivitas (penerimaan) dan adaptasi untuk berubah dan kemauan untuk bereksperimen (O'reilly dkk dalam Baird dkk, 2004). Dimensi kedua, orientasi hasil, mengacu pada penekanan aksi dan hasil, mempunyai harapan akan kinerja yang optimal dan kompetitif (O'reilly dkk dalam Baird dkk, 2004). Sedangkan yang ketiga, pengendalian ketat versus lemah mengarah kepada penekanan aktivitas pengendalian dan biaya (Hofstede dalam Baird dkk, 2004).

Sementara Schein menunjuk tujuh dimensi budaya organisasi yang terefleksi ke dalam: kewaspadaan (*vigilance*), keterikatan (*engagement*), kredibilitas (*credibility*), akuntabilitas (*accountability*), pemberdayaan (*empowerment*), dorongan (*support*), dan pilihan- pilihan (*options*) (dalam Berry, 2004).

Dimensi kewaspadaan (*vigilance*) mengacu kepada pertanyaan: standar apa yang berlaku dalam suatu organisasi? Peran apakah yang dapat saya jalankan dalam menetapkan standar? Dimensi ini terkait dengan masalah kesadaran dan komitmen integritas (dalam Berry, 2004).

Dimensi keterikatan (*engagement*) secara kultural sangatlah kompleks. Keterkaitan melibatkan faktor organisasi dan individual yang berkontribusi terhadap keterlibatan yang otentik dalam suatu organisasi. Proses rekruitmen, orientasi, sosialisasi, dan pengaturan karyawan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan sementara perasaan karyawan, kontrak-kontrak psikologis, dan persepsi terhadap keadilan mempengaruhi derajat keterlibatan otentik individu dengan organisasi. Karyawan pada dasarnya mengharapkan nilai etika yang konsisten antara pribadi dan organisasi (Dubinsky dan Ingram dalam Berry, 2004). Jika nilai etika organisasi konflik dengan nilai etika pribadi, komitmen karyawan terhadap organisasi akan berkurang (Schwepker dalam Berry, 2004). Pada saat karyawan menjadi anggota organisasi, metode sosialisasi, seperti pelatihan standar etika dapat digunakan untuk memperkuat

komitmen karyawan terhadap nilai dan norma organisasi (Fogarty dalam Berry, 2004). Ritual- ritual organisasi, integrasi, peningkatan, dan degradasi adalah strategi yang dapat diterapkan untuk mentransmisikan nilai dan norma organisasi kepada anggotanya (Trice dan Bayer dalam Berry, 2004).

Dimensi kredibilitas mengacu pada perilaku kepemimpinan yang merupakan determinan utama persepsi dan keyakinan karyawan. Karyawan akan membandingkan nilai-nilai yang tumbuh dalam organisasi dengan apa yang dinyatakan dalam kebijakan formal. Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kredibilitas tergantung dari perilaku kepemimpinan dan dimensi akuntabilitas bergantung kepada bagaimana organisasi memfasilitasi komitmen karyawan (Berry, 2004).

Pemberdayaan adalah suatu proses yang memberikan karyawan otoritas untuk membuat keputusan dan bertanggung jawab terhadap hasilnya (Jones dalam Berry, 2004). Dalam budaya organisasi, pemberdayaan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif bagi pengembangan kerja untuk mencapai sasaran kinerja (Berry, 2004).

Integritas adalah hal yang mustahil tanpa ada dorongan yang terbina dengan baik (Kerfoot dalam Berry, 2004). Organisasi dapat menciptakan dorongan dengan jalan merespon kepentingan karyawan, mendorong adanya tantangan-tantangan, dan memberikan perspektif alternatif (Berry, 2004).

Hubungan antara Budaya dengan Kepemimpinan

Edgar H. Schein membahas hubungan antara budaya keorganisasian *(organizational culture)* dengan kepemimpinan. Dalam bukunya yang berjudul *The Role of Leadership in Building Culture* berturut-turut dinyatakan : (1) *How Leaders Create Organizational Cultures*, (2) *How Founders and Leaders Embed and Transmit Culture: Socialization from a Leadership Perspective*, (3) *Organizational Midlife: Differentiation and the Growith of Subcultures*, dan (4) *Management of Information Technology: Two Subcultures in Collision.*

Dari hasil pengamatan terhadap tiga perusahaan yaitu (1) The Jones Food Company, (2) Smithfield Enterprise, dan (3) The Action Company, Schein mengambil kesimpulan bahwa:

1. Budaya organisasi terbentuk melalui tindakan dan perilaku para pendiri sebagai *strong leaders*. Para eksekutif perusahaan yang sudah mapan pun mengakui, bahwa keberhasilan perusahaan sekarang berawal dari kepemimpinan para pendirinya.

2. Nilai-nilai dasar (*basics*) dihadirkan (*embedded)* menjadi budaya melalui enam mekanisme primer dan juga enam mekanisme sekunder.
3. Organisasi tumbuh dan berkembang, mengalami diferensiasi dan pertumbuhan subkultur melalui delapan macam mekanisme, atau dengan perkataan lain, tatkala organisasi tumbuh dan dewasa.
4. Manajemen puncak dan masyarakat teknologi informasi (*information technology*, IT) merupakan dua subkultur organisasi yang membentuk asumsi sendiri-sendiri menyangkut informasi.

2.1.4. Mekanisme Pemimpin Membentuk Budaya

Menurut Schein (Schein, 1992), para pemimpin mempunyai potensi paling besar menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya dengan lima mekanisme utama berikut ini:

1. *Perhatian (attention)*. Para pemimpin mengkomunikasikan prioritas-prioritas, nilai-nilai, perhatian mereka melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji, dan mengkritik. Banyak dari komunikasi tersebut terjadi selama kegiatan-kegiatan memantau dan merencanakan, seperti merencanakan rapat-rapat mengenai tinjauan kemajuan, dan *"management by walking around"*. Ledakan-ledakan emosional para pemimpin khususnya mempunyai efek yang kuat dalam mengkomunikasikan nilai-nilai dan perhatian. Sebuah contoh adalah seorang pemimpin yang memarahi seorang bawahan karena tidak mengetahui apa yang sedang terjadi dalam unitnya.
2. *Reaksi terhadap krisis*. Krisis-krisis itu signifikan karena emosionalitas di sekelilingnya meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi-asumsi. Misalnya, sebuah perusahaan yang sedang menghadapi tingkat penjualan yang turun secara dratis menghindari pemberhentian-pemberhentian dengan membuat agar semua pegawai (termasuk para manajer) bekerja dalam waktu lebih pendek dan menerima pemotongan gaji, dan mengkomunikasikan perhatian yang kuat untuk mempertahankan para pegawai.
3. *Pemodelan peran*. Para pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan-tindakan yang memperlihatkan kesetiaan, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi apa yang ditugaskan. Seorang pemimpin yang membuat sebuah kebijaksanaan atau prosedur namun gagal untuk

memperhatikan dan mengkomunikasikan pesan bahwa itu tidaklah penting atau diperlukan.

4. Alokasi imbalan-imbalan. Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan-imbalan seperti peningkatan upah, atau promosi mengkomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dalam seremoni-seremoni dan pujian yang tidak formal merupakan bentuk perhatian serta prioritas seorang pemimpin. Kegagalan untuk mengakui kontribusi dan keberhasilan seseorang berarti menunjukkan bahwa ia tidaklah penting. Akhirnya, pemberian dari simbol-simbol tentang status memperkuat kepentingan yang relatif dari beberapa orang anggota dibandingkan dengan yang lainnya.Tentu saja, perbedaan-perbedaan status yang jelas adalah bertentangan dengan nilai-nilai kebersamaan.
5. Kriteria menyeleksi dan memberhentikan. Para pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang yang mempunyai nilai-nilai, keterampilan-keterampilan, atau ciri-ciri tertentu dan dengan mempromosikan mereka ke posisi-posisi kekuasaan. Para pelamar yang tidak cocok dapat diskrining dengan prosedur-prosedur formal dan informal, dan ada juga prosedur-prosedur untuk meningkatkan seleksi diri sendiri, seperti memberi kepada pelamar informasi yang realistis tentang kriteria dan persyaratan bagi keberhasilan dalam organisasi. Kriteria serta prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengeluarkan atau memberhentikan para anggota dari sebuah organisasi dan juga mengkomunikasikan nilai-nilai serta perhatian dari pemimpin tersebut.

Dengan kondisi seperti itu, budaya organisasi memiliki sejumlah fungsi bagi anggota organisasi dan organisasi. Disebutkan oleh Robbins (Robbins, 1996) tentang beberapa fungsi budaya sebagai berikut:

1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas dan dapat pula membedakan antara organisasi yang satu dengan yang lain;
2) Budaya menumbuhkan rasa identitas bagi para anggotanya;
3) Budaya menumbuhkan komitmen bersama individual;
4) Budaya meningkatkan kemantapan sosial, dan dapat menjadi perekat sosial serta mempersatukan organisasi, rasa senasib dan sepenanggungan para anggota; dan
5) Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para anggota organisasi.

BAB VII
PELATIHAN PEGAWAI

Secara umum tujuan suatu program pelatihan yang dilaksanakan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap pegawai yang ada dan diharapkan baik pula pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan.

Menurut Handoko (1995:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan, yaitu : Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Sementara itu pelatihan menurut Bernardin dan Russell (1993:29) adalah sebagai berikut untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang saja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang. Hal yang sama dikemukakan oleh Ruky (2003:230) "Pelatihan *(training)* ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi". Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke massa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut *The Manpower Service Commision's Glossary of Training Terms* (dalam A. K. Sah, 2001 : 5) pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan untuk mengembangkan sikap, pengetahuan atau keahlian melalui pembelajaran untuk meningkatkan kinerja yang efektif dalam aktivitasnya. Tujuan dari pelatihan itu sendiri adalah untuk mengembangkan kemampuan individu dan pemenuhan kebutuhan pegawai pada suatu organisasi di masa yang akan datang.

Latihan mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang lebih terbatas, lebih bersifat praktis dan diselenggarakan dalam jangka waktu yang relatif pendek. Meskipun latihan lebih bersifat praktis, berkenaan dengan keterampilan-keterampilan kerja, tetapi unsur-unsur pendidikannya tetap ada sehingga nama program ini sering disebut pendidikan dan latihan (*education and training*).

Dessler (2000:249) menjelaskan bahwa : *"Training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs"*. Kemudian Dessler (2000:253) menyatakan lebih lanjut bahwa ; *"Training is essentially a learning process*. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan unuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaraan. Sedangkan menurut Azahari (2000:379) bahwa : "Pelatihan merupakan tempat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan untuk bekerja".

Ivancevich (2001:383) yang diterjemahkan oleh Anwar Mangkunegara Prabu (2001) mendefinisikan pelatihan (*training)* adalah proses sistematik yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial karyawan.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiesi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Noe (2000:7) mengemukakan tujuan dari pelatihan adalah : *"The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities".*

Untuk mencapai hasil pelaksanaan Pelatihan yang baik, maka program Pelatihan perlu dirancang secara efektif. Ciri-ciri rancangan program Pelatihan yang efektif menurut Kussriyanto (1993:68) meliputi :

1. Mempunyai sasaran yang jelas, hasilnya sebagai tolak ukur
2. Diberikan oleh tenaga pengajar yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta
3. Isinya mendalam sehingga tidak menjadi bahan hapalan, melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi kerja peserta
4. Sesuai dengan latar belakang teknis, permasalahan dan daya tangkap peserta
5. Menggunakan metode yang tepat guna
6. Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta, sehingga mereka bukan sekedar mendengarkan atau mencatat
7. Disertai desain penelitian, sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitas perusahaan/organisasi

Ciri-ciri rancangan program Pelatihan tersebut di atas, bila dicermati dengan seksama didalamnya mencakup tiga hal pokok (Kussriyanto, 1993:68) :

1. Materi yang harus disampaikan secara jelas, mendalam isinya, dan sesuai dengan latar belakang teknis
2. Metode penyampaian Pelatihan dan penyampaian materi dilakukan oleh pengajar yang cakap, serta melibatkan secara aktif peserta Pelatihan
3. Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Dalam merancang dan mengembangkan Pelatihan yang efektif, Notoatmojo (1992:31) sepaham dengan ciri-ciri yang telah dikemukakan tersebut, namun apa yang disampaikan Notoatmojo kelihatannya lebih lengkap, yaitu :

1. Analisis kebutuhan Pelatihan
2. Menetapkan tujuan Pelatihan
3. Pengembangan kurikulum (materi)
4. Persiapan pelaksanaan Pelatihan
5. Pelaksanaan Pelatihan
6. Evaluasi pelaksanaan Pelatihan

Menurut Hasibuan (2000:77) tujuan dari pelatihan adalah :

1. Produktivitas kerja

   Dengan pelatihan, maka produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

   Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

   Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan trampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

   Untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Pelayanan

   Bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

   Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karier

   Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

   Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

   Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

Balas jasa (gaji, upah insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat kerena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Konsumen

Akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Menurut Handoko (2000:103) terdapat 2 (dua) tujuan utama dari program pelatihan yaitu :

Pertama : Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup '*gap*' antar kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.

Kedua : Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Tujuan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakaan perusahaan atau lembaga. Tujuan pendidikan dan pelatihan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk melakukan penyusunan program pendidikan, dalam pelaksanaan dan dalam pengawasannya serta evaluasi keberhasilan.

Sedangkan menurut Carrel et al. (1995:401), tujuan pelatihan dapat dirangkum dalam tujuh hal, yaitu sebagai berikut : meningkatkan kualitas kerja, memperbaharui keterampilan pegawai (*update employee skills*), menghindarkan penerapan manajerial telah usang (*avoid managerial absolescence*), memecahkan masalah organisasi, memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru sebagai orientasi, mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan, serta untuk pengelolaan suksesi kepemimpinan *(managerial succession*), memenuhi kebutuhan pertumbuhan karyawan (*satisfy personal growth needs*). Selanjutnya, mengingat sedemikian pentingnya peran pendidikan dan pelatihan di masa datang, menurut Carrel et al. Sekurang-kurangnya ada tiga tujuan strategis dari pelatihan. Pertama untuk meningkatkan kualitas sebagai tuntutan konsumen maupun persaingan yang semakin ketat, kedua adanya perubahan teknologi sebagai tantangan perusahaan di massa yang akan datang, ketiga meningkatkan kualitas pelayanan yang unggul kepada pegawai dari apa yang disampaikan oleh Carrel et al., tersebut kiranya

sangat relevan dengan tantangan yang dihadapi perusahaan dewasa ini maupun mendatang. Permasalahan selanjutnya adalah bagaimana menerapkan teknik pembelajaran serta metode pelatihan sehingga hasil dari pelatihan benar-benar memberikan kontribusi yang optimal bagi kelangsungan dan kemajuan lembaga/organisasi.

Siagian (2002:178), mempertegas tentang pelatihan sebagai suatu keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam kerangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan, maka proses pendidikan dan pelatihan harus mengandung unsur-unsur pokok kurikulum, metode dan teknik pembelajaran, instruktur (guru) dan sarana/prasarana serta dana yang memadai.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, terdapat beberapa kelemahan yaitu pelatihan dapat mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan, namun menurut penulis pelatihan bukan merupakan suatu pengalihan pengetahuan, tetapi lebih pada transformasi pengetahuan, sehingga yang memberikan (pelatih) menjadi bertambah faham, demikian juga peserta pelatihan.

Dari uraian tersebut memberikan petunjuk bahwa keberhasilan program pelatihan ditentukan oleh metode dan teknik Pelatihan, kesesuaian atau keterkaitan materi Pelatihan dengan garapan tugas sehari-hari. Serta sarana dan prasarana Pelatihan yang memadai akan mendorong bagi peserta Pelatihan untuk lebih semangat belajar, serta tenaga pengajar adalah merupakan kunci pokok keberhasilan pelaksanaan Pelatihan. Kemampuan instruktur sebagai modal awal peserta Pelatihan untuk meningkatkan wawasan dengan baik. Kemampuan memberikan suntikan-suntikan motivasi seorang instruktur merupakan kebutuhan yang tidak dapat dikesampingkan untuk meningkatkan prestasi pegawai dalam memberikan pelayanan secara efektif.

Pelaksanaan pelatihan yang efektif, selain membutuhkan ketersediaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar yang memadai, juga harus dilaksanakan oleh para pengajar: guru, instruktur atau widyaiswara yang berkemampuan. Menurut A. K. Sah (2001:199) "Para pengajar bukan hanya dituntut menguasai materi atau bahan yang akan diajarkan tetapi juga dapat menyampaikan bahan, memberikan latihan dan bimbingan belajar dengan baik".

Hal yang tak kurang penting bagi keberhasilan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, selain hal-hal di atas adalah manajemen Pelatihan. Manajemen Pelatihan secara garis besar meliputi perencanaan, pelaksanaan dan

pengendalian program pendidikan dan pelatihan, pengorganisasian tenaga pengajar dan staf administrasi, penggunaan sarana, prasarana dan fasilitas belajar, penggunaan biaya, dan pembinaan kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait.

Menurut A. K. Sah (2001:129) penyusunan program pelatihan didahului oleh kegiatan analisis kebutuhan, berdasarkan hasil-hasil analisis tersebut disusun kurikulum yang berisi rumusan tujuan, bahan ajaran, metode-metode mengajar dan evaluasi hasil belajar. Untuk menunjang kelancaran pelaksanaan proses belajar-mengajar disusun pula material dan pedoman-pedoman pelaksanaan pembelajaran.

Pengorganisasian pelaksana pelatihan ditujukan untuk memilih dan menempatkan unsur pimpinan, para pengajar dan tenaga administrasi pada tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya. Pelaksanaan Pelatihan disusun dalam jadwal yang sistematis diselaraskan dengan kegiatan-kegiatan lain yang berjalan pada waktu yang bersamaan. Untuk mengoptimalkan pelaksanaan dan hasil-hasil dari pendidikan dan latihan, maka sarana prasarana dan fasilitas belajar, kinerja peserta Pelatihan, kinerja pengajar dan staf terhadap hasil-hasil belajar menjadi lebih penting. Melalui evaluasi dan penyempurnaan yang menyeluruh menurut A. K. Sah (2001:210) pelaksanaan pendidikan dan latihan akan menghasilkan lulusan sesuai dengan harapan.

Dengan demikian pelatihan dimaksudkan untuk membina kemampuan, keterampilan dan pengembangan kemampuan berfikir para pegawai, untuk meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya secara efektif.

Menurut Noe dalam *Employee Training and Development* (2007 :272) mendifinisikan :

> *"Human resource development (HRD) si planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs.* ***Training*** *includes those activities that serve to improve an individual's performance on a currently held job or one related to it.* ***Education*** *consists of learning new skill, knowledge, and attitudes that will anable the employee to assume a new job involving different tasts at some future time.* ***Development*** *involves learning oriented to both personal and organizational growth but is not restricted to a specific present or future job.*

Menurut Flippo (dalam Melayu S.P Hasibuan, 1997 : 68-69) mendifinisikan :"Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (*Education concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment*), sedangkan pelatihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu (*training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job)*".

Menurut pendapat di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam mengarahkan para pegawainya untuk menguasai berbagai keterampilan dan pengetahuan tertentu yang dibutuhkan pada saat ini maupun pada masa yang akan datang dalam menjawab adanya kesenjangan antara pengetahuan. keterampilan dan sikap pegawai pada suatu organisasi yang dilakukan secara sistimatis dan terus menerus baik di tempat kerja maupun di luar tempat kerja disamping membentuk sikap dan tingkah laku para pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan.

Berdasarkan uraian di atas, pelatihan memiliki dimensi materi pelatihan yang mencakup indikator kejelasan penentuan sasaran pelatihan, kesesuaian atau manfaat praktis materi, kesesuaian komposisi materi yang diberikan, dan jumlah materi yang ditawarkan. Dimensi metode pelatihan dan instruktur mencakup indikator ketepatan metode yang digunakan, ketepatan penggunaan alat bantu, banyaknya metode yang ditawarkan, penggunaan metode pelatihan, instruktur menguasai materi yang menajdi tangjungjawab untuk diajarkan, instruktur menguasai teknik berkomunikasi, instruktur memiliki pengalaman, instruktur mempunyai pengetahuan yang memadai tentang organisasi, dan instruktur mengetahui permasalahan-permasalahan organisasi. Dimensi evaluasi pelaksanaan pelatihan mencakup indikator meningkatkan productivitas verja, meningkatkan efisiensi, kemampuan memberikan pelayanan, meningkatkan moral, meningkatkan karier, kecakapan dalam mengambil keputusan, meningkatkan efisiensi kinerja kepemimpinan, meningkatkan kompensasi, dan meningkatkan manfaat bagi masyarakat. Indikator-indikator tersebut disarikan dari beberapa para ahli yang telah memberikan pendapatnya di atas, serta menjadi acuan pada penelitian ini.

BAB VIII
MOTIVASI KERJA

Motivasi merupakan suatu hal yang penting yang sering disinggung oleh pimpinan organisasi baik secara terbuka maupun secara terselubung. Hal ini membuktikan pentingnya masalah motivasi tersebut dalam masalah kepemimpinan (Hartono, 1995:4). Motivasi merupakan suatu keinginan untuk berusaha sekuat-kuatnya mencapai tujuan organisasi, dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individual. Motivasi secara umum berhubungan dengan segala usaha untuk mencapai tujuan, sedangkan tujuan organisasi dapat merefleksikan kepentingan tunggal yang berhubungan dengan perilaku sehubungan pekerjaan (Robbins, 1996:168).

Dalam pandangan Fillmore H. Stanford (1998) dalam Mangkunegara (2001 :67), bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :*"Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class"*. Yang artinya motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia ke arah tujuan tertentu. Sementara itu Hasibuan (2000:159) mendefinisikan motivasi sebagai berikut : "Motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang".

Dalam pandangan yang lebih sistematis Robbins (2003 : 213), mengemukakan bahwa pengertian motivasi sebagai berikut :

> *"……the willingness to exert high levels of effort to work organizational goals. Conditioned by effort ability to satisfy some individual need. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we'll barrow the focus to orgizational goal in order to reflect out singular interest in work related behavior".*

Berdasarkan definisi tersebut di atas dapat digaris bawahi bahwa kata kunci dari pengertian motivasi yaitu upaya *(effort),* tujuan organisasi *(organizational goals)* dan kebutuhan *(need).* Unsur "upaya *(effort)"* merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat tenaga untuk mendapatkan apa yang diinginkan, tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan menghantar pada hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi itu. Sedangkan upaya yang diarahkan tersebut haruslah konsisten dengan tujuan-tujuan organizasi *(organizational goals),*

dimana diperlukan motivasi sebagai proses pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu.

Sedangkan kebutuhan *(need)* adalah suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan akan menciptakan ketegangan yang merangsang dorongan-dorongan didalam diri individu itu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan ketegangan. Jadi dapatlah dikatakan bahwa seorang pegawai yang termotivasi berada dalam suatu keadaan tegang. Untuk mengendurkan ketegangan ini, mereka mengeluarkan upaya. Makin besar ketegangan, maka makin tinggi tingkat upaya itu. Jika upaya ini berhasil mengantar ke pemenuhan kebutuhan tersebut, dan tegangan itu akan dikurangi. Pengurangan ketegangan juga harus diarahkan ke tujuan-tujuan organisasi dan secara inheren definisi tentang motivasi pun mensyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan individu harus sesuai *(kompatibel)* dan konsisten dengan tujuan organisasi.

Robbin (1996:187) menjelaskan bahwa kekuatan untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada kekuatan sebuah pengharapan dimana tindakan tersebut akan diikuti dengan pemberian *outcome* dan ketertarikan *outcome* tersebut kepada individu yang akan melakukan tindakan. Dalam teori pengharapan ini terdiri dari tiga variabel, yaitu antara lain :

- *Attractiveness : The importance that the individual places on the potential outcome or reward that can be achieved on the job, this considers the unsatisfied needs of the individual.*
- *Performance-reward linkage : The degree to which the individual believes that performing at a perticular level will to the attainment of a desired outcome.*
- *Effort-performance linkage : The probability perceived by the individual that exerting a given amount of effort will lead to performance.*

Dessler (2002 : 19) menjelaskan bahwa ada dua *reinforcement* untuk merubah tingkah laku. Pertama, *possitive reinforcement,* seperti halnya pemberian *reward* berupa bonus, penghargaan, dan perasaan akan pencapaian dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Kedua, *negative reinforcement,* termasuk dalam kategori disini adalah penurunan jabatan, pemberhentian, dan teguran.

Dalam melaksanakan *positive reinforcement* dapat dilakukan dengan tiga cara, antara lain :

1. *Social reinforcement,* yaitu merupakan salah satu bentuk dari *reinforcement* yang termudah dan termurah untuk dilakukan, termasuk diantaranya adalah pujian dari atasan dan surat ucapan terima kasih dari pimpinan tertinggi perusahaan.
2. *Inctrinsic reinforcement,* yaitu bentuk dari *reinforcement* yang terjadi sebagai penguatan secara alamiah dari suatu tingkah laku.
3. *Tangible reinforcement,* merupakan bentuk ketiga dari *positive reinforcement* dimana dalam hal ini termasuk pemberian bonus, tunjangan-tunjangan.

Tindakan lain dari *reinforcement* selain *positive reinforcement* adalah *negative reinforcement* yang disebut juga sebagai *punishment* atau hukuman. Dalam melakukan tindakan *punishment* oleh perusahaan harus dilaksanakan dengan hati-hati dan biasanya dilakukan jika peraturan perusahaan dilanggar.

Menurut Schermerhorn Jr.,et al. dalam Mangkunegara (2001:94) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu istilah yang digunakan dalam perilaku organisasi untuk mengambarkan kekuatan-kekuatan dalam diri individu, yang menerangkan tingkat, arah dan ketekunan usaha yang dikeluarkan pada saat bekerja. Sementara itu pendapat Ernes J. Mc Cormick (2001) dalam Mangkunegara (2001 :94) mengemukakan sebagai berikut: "*Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaiors relevant in work settings*". Yang artinya motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Dari definisi diatas, pada intinya menyatakan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja. Pendapat ini didukung oleh pernyataan Kinlaw dalam Mangkunegara (2001:102), bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi adalah seseorang yang secara terus menerus mencoba melakukan hal terbaik serta bersedia meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaanya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah seseorang yang seringkali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik, serta jarang meluangkan waktu dan usaha ekstra untuk melakukan pekerjaanya. Pegawai menjadi termotivasi bila ia mempersepsi pekerjaannya berhubungan dengan sesuatu yang penting baginya.

Ada beberapa teori yang membahas tentang motivasi kerja, secara umum dapat dibedakan antara *content theories* dan *process theories*. Pada penelitian ini pendekatan teori yang diambil atau dibahas adalah mengenai pendekatan *content theories*.

Teori ini berusaha menjelaskan factor-faktor yang ada dalam diri individu maupun lingkungan. Teori ini berusaha menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi tingkah laku kerja individu (Luthan, 1995). Yang termasuk kedalam teori ini adalah : *Need Hierarchy Theory* dari *Maslow, ERG Theory* dari *Alfader* dan *TwoFactor Theory* dari *Herzberg.*

- *Need Hierarchy Theory* (Teori Hierarki Kebutuhan)

  Maslow dalam Widjaya (1983:28) menyatakan bahwa individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu.

  Dalam penjelasan Maslow, mengemukakan bahwa teori ini dikembangkan atas dasar tiga asumsi, yaitu :

  - Manusia adalah '*wanting beings*' yang dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan berbagai kebutuhan. Kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menggerakan tingkah laku, tetapi kebutuhan yang terpuaskan tidak bertindak sebagai *motivator*
  - Kebutuhan seseorang tersusun dalam satu hierarki, dari tingkat yang paling dasar hingga tingkat yang paling tinggi.
  - Kebutuhan seseorang bergerak dari tingkat yang paling rendah menuju ketingkat berikutnya, bila kebuthan dasar.

  Maslow mengelompokan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang tersusun dalam hierarki yaitu, sebagai berikut :

  1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

     Kebutuhan fisiologis ini merupakan kebutuhan utama individu dalam mempertahankan hidupnya yang diantaranya meliputi kebutuhan akan makan dan minum, pakaian serta tempat tinggal. Dalam situasi kerja yang termasuk kategori ini antar lain gaji dan kondisi kerja.
  2. Kebutuhan akan rasa aman (*safety and security*)

     Kebutuhan akan keselamatan dan rasa aman akan bertindak sebagai motivator, apabila kebutuhan fisiologis telah terpuaskan secara minimal. Kebutuhan akan rasa aman ini antara lain kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, pertentangan dan lain sebagainya.

3. Kebutuhan sosial (*social need*)
   Kebutuhan sosial merupakan selanjutnya yang harus dipenuhi, dan akan menjadi dominan bila kedua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan akan persahabatan, afiliasi serta berinteraksi yang memuaskan dengan orang lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan (*esteem need or status needs*)
   Kebutuhan ego, status dan penghargaan merupakan kebutuhan tingkat berikutnya yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)
   Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini meliputi kebutuhan untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan potensi yang dimilki secara maksimal.

   Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah faktor yang membangkitkan seseorang untuk berperilaku. Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi lebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mendominasi perilaku seseorang.

- Teori ERG dari Clapton Alderfer, dalam teori ini C. Alderfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki, namun demikian hierarki kebutuhan yang diusulkan hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu; (a) *existence* (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan; (b) *relatedness* (keterkaitan), yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal yang berarti; (c) *Growth* (pertumbuhan), yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

  Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Alderfer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan, keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang, sedangkan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

  Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak

didorong hingga kebutuhan yang predominan tersebut terpuaskan. Maka seseorang akan meningkat kepada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya apabila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus-menerus frustasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, sehingga menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya-upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah.

- Teori Kebutuhan untuk Mencari Prestasi dari McClelland dalam teori ini David McClelland dalam Mangkunegara (2001) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:
  1) *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi;
  2) *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain;
  3) *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Selanjutnya David C.McClelland (1987) dalam Mangkunegara (2001) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja". Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji (Mangkunegara, 2001:68).

Dijelaskan pula oleh David C. Mc Clelland (1987) dalam Mangkunegara (2001) bahwa terdapat 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif

berprestasi tinggi, yaitu (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi; (2) berani mengambil risiko; (3) mempunyai tujuan yang realistis; (4) mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya; (5) memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya; dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat dari Mc Clelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

- ***Two Factor Theory***

  Atas dasar hasil penelitiannya, Herzberg dalam (Yukl, 1998:136), memisahkan dua kategori pekerjaan, yaitu :

  1. Faktor "Motivator"

     Faktor motivator ini dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan bergairah. Yang termasuk kategori ini antara lain : pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Terpenuhinya faktor ini, menyebabkan orang merasa puas, tetapi bila tidak terpenuhi, tidak akan mengakibatkan ketidakpuasan yang berlebihan.

  2. Faktor "Hygiene"

     Keberadaan faktor ini tidak akan meningkatkan motivasi, namun faktor ini kalau tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Yang termasuk dalam faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antara pekerja, kondisi kerja. Faktor-faktor ini bertindak sebagai pencegah ketidakpuasan.

Menurut Hasibuan (2000:166) ada dua jenis motivasi, yaitu :

1) Motivasi positif (insentif positif)

   Dalam motivasi positif manajer memotivasi (merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja bawahan akan

meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif (insentif negatif)
   Dalam motivasi negatif manajer memotivasi bawahan dengan standar, maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh suatu perusahaan/organisasi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau negatif itu efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedang motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Tetapi atasan/manajer harus konsisiten dan adil dalam menerapkannya.

Sedangkan tujuan dari motivasi itu sendiri adalah :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
2. meningkatkan produktivitas kerja pegawai
3. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, maka dimensi motivasi adalah kebutuhan untuk berprestasi mencakup indikator dari motivasi adalah sebagai berikut, tingkat upaya untuk berprestasi baik, tingkat upaya untuk tidak ketinggalan oleh pegawai lain dalam prestasi, tingkat upaya mengembangkan diri, tingkat upaya untuk mendapatkan pengakuan dari hasil kerja, tingkat semangat untuk mendapatkan informasi terkini, tingkat kemampuan menghadapi kesulitan. **Kebutuhan untuk berafiliasi** mencakup indikator tingkat semangat untuk berafiliasi dengan lingkungannya, tingkat semangat untuk dapat bekerjasama, tingkat semangat mematuhi segala aturan yg ada,

tingkat semangat untuk disiplin pada waktu, tingkat usaha untuk menjaga persahabatan dengan teman sekerja, selalu menghormati pimpinan. Sedangkan **kebutuhan untuk kekuasaan** mencakup indikator tingkat berusaha agar dirinya dihargai, tingkat upaya untuk tidak diremehkan, dan tingkat kehadiran sangat diperlukan orang lain, dan tingkat berusaha untuk selalu menjaga wibawa.

BAB IX
KOMPENSASI PEGAWAI

Dalam hubungannya dengan peningkatan kesejahteraan hidup para pegawai, suatu organisasi harus secara efektif memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari fihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kompensasi dan kinerja pegawai.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang tinggi.

Cascio (1993 ; 225) menyatakan bahwa kompensasi itu terbagi menjadi dua, terdapat kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, uang transport, tunjangan hari raya, uang lembur, dan tunjangan langsung lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari promosi jabatan, asuransi, tunjangan jabatan, dan mutasi.

Kompensasi merupakan salah satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya motivasi dan kinerja pegawai. Karena itu semestinya pemberian kompensasi kepada pegawai perlu mendapat perhatian khusus dari fihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat. Berkaitan dengan hal tersebut perlu diadakan penelitian mengenai variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Salah satu fenomena yang muncul dewasa ini adalah adanya kebijakan pemberian kompensasi yang cenderung masih belum sepenuhnya sesuai dengan harapan pegawai sedangkan kompensasi itu sendiri adalah merupakan salah satu faktor untuk mendorong pegawai agar memiliki kinerja yang tinggi.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), hal ini sesuai dengan pendapat Luthans (1992:147), yang mengatakan:

"Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incective will tend to restore physiological and psychological balaance and will reduce or cut off the drive. Eating food, drinking water, and obtainig friends willtend to resotore the balance and reduce the corresponding drivers, food, water, and friens are the incentives in these exemples"

Yang berarti: "kompensasi, pada akhir daur motivasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi gerakan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis dan akan mengurangi atau menghilangkan gerakan. Memakan makanan, meminum air, dan memperoleh teman akan menuju kepada perbaikan keseimbangan dan mengurangi penyesuaian gerakan, makan, air, dan teman adalah kompensasi dari contoh-contoh diatas"

Kompensasi menurut Jones: *bases pay on production (i.e., printers delwered or revenue targets achieved) healt insurance and social security* :

- Pokok yang harus dibayarkan pada suatu produksi para pegawai atau untuk target pendapatan.
- Pemasukan untuk Federal dan negara seperti asuransi kesehatan dan keamanan sosial.

Tidak semua pegawai berkehendak untuk dipisahkan dalam waktu yang panjang dari keluarga, teman-temannya dan sistem yang menunjang kesenangan di rumah. Begitu pula, dorongan bergerak untuk kewajiban-kewajiban asing yang teratur dikurangi hal-hal ini meliputi pula pembayaran pelayanan, terhadap perumahan, mobil, supir dan perangsang lainnya.

Davis dan Newston (1994:135-134) mengemukakan bahwa kompensasi mengingatkan antara prestasi individu, kelompok atau organisasi yaitu dapat meliputi: upah potongan, komisi, bonus, bagi laba dan bagi produksi. Sedangkan Siagian (1999:265) mengemukakan bahwa sistem kompensasi digolongkan kedalam: (1) Sistem kompensasi pada tingkat individu (*Peacework*, bonus, komisi, kurva kematangan, dan kompensasi bagi para eksekutif), (2) Sistem kompensasi pada kelompok (kompensasi produksi, bagian keuntungan, dan pengurangan biaya). Selanjutnya Robin (1996:246) mengemukakan kompensasi yang mengandung pengertian yang sama dengan upah variabel yaitu suatu bagian dari upah seseorang karyawan yang didasarkan pada suatu ukuran kinerja individual atau organisasi. Upah variabel

tersebut terdiri dari upah berdasarkan potongan, bonus, berbagai laba dan berbagai hasil.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas dasar prestasi kerjanya. Sistem kompensasi tersebut meliputi: (1) Upah potongan (*piecework*), (2) Komisi, (3) Bonus, (4) Bagian laba, (5) Bagi produksi.

1. Upah potongan (*pacework*), yaitu pemberian kompensasi berdasarkan jumlah hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam unit produksi. Dasar penghitungan ialah bahwa makin banyak unit produksi yang dihasilkan, makin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada pegawai bagian administrasi, atau pada pekerjaan yang telah ditentukan.
2. Komisi yaitu imbalan yang diberikan kepada pegawai disamping memperoleh gaji pokok, juga diberikan kompensasi karena keberhasilannya melaksanakan tugas, atau pegawai yang memperoleh penghasilannya semata-mata berupa komisi.
3. Bonus, yaitu imbalan yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produktivitas yang berlaku terlampui. Bonus dibayar secara eksklusif kepada para eksekutif atau kepada semua pegawai. Ada tiga cara pemberian bonus yaitu: Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, jika jumlah produksinya melebihi jumlah yang telah ditetapkan, pegawai menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkan. Kedua, apabila terjadi penghematan waktu, yaitu jika pegawai dapat menyelesaikan tugas dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu, lebih banyak pekerjaan yang harus diselesaikan dan ketiga, berdasarkan perhitungan progresif, yaitu jika pegawai makin lama makin mampu memproduksikan barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produksi yang dihasilkannya.
4. Kurva kematangan (*maturity curve*), yaitu bagi organisasi yang mengerjakan tenaga teknikal dan profesional ilmiah. Apabila ada tenaga kerja profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, dibuat suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut menunjukan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja normal diberikan kompensasi

tertentu. Dengan demikian meskipun golongan pangkat dan gaji yang sudah maksimal, penghasilan riilnya masih dapat ditingkatkan.

5. Bagi laba atau keuntungan, yaitu kompensasi yang diberikan berdasarkan sesuatu rumus yang telah ditetapkan yang dirancang berdasarkan profitabilitas atau keuntungan suatu perusahaan atau organisaasi.
6. Bagi produksi, yaitu kompensasi yang diberikan kepada produktivitas kelompok, jika produktivitas kelompok mampu melampaui target produksi normal maka diberikan bonus.

Dalam menyusun sistem kompensasi, ada lima faktor yang harus dipertimbangkan sebagaimana dikemukakan Siagian (1999: 265-267) yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku diberbagai organisasi yang ada dalam satu wilayah tertentu. Walaupun demikian juga harus dipertimbangkan langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi.
2. Tuntutan serikat kerja, yaitu sangat memungkinkan serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat gaji/ upah yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku disebabkan oleh berbagai faktor kebutuhan pekerja untuk meningkatkan tarap hidup dan kesejahteraan anggotanya. Peranan dan tuntutan serikat kerja perlu diperhitungkan, karena apabila tidak, para pekerja memungkinkan akan melancarkan berbagai kegiatan yang dapat merugikan organisasi dan pegawai itu sendiri.
3. Produktivitas, yaitu apabila para pegawai merasa tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin pegawai tidak akan bekerja keras, sehingga produktivitasnya rendah dan dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi.
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji, yaitu yang tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh pegawai tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan organisasi, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan sebagainya.
5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam suatu daerah atau negara, misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan sebagainya.

Semua sistem kompensasi yang baik tidak bisa dilihat dari satu sudut kepentingan organisasi sebagai pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan pegawai saja, tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat baik langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan sistem kompensasi merupakan salah satu alat untuk memotivasi para karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan itu. Kompensasi umumnya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual, tetapi dapat pula diberikan kepada kelompok. Sistem kompensasi menghubungkan antara kompensasi dan unjuk kerja bukan senioritas ataupun jumlah jam kerja.

Menurut Robbin (1997) menyatakan bahwa program kompensasi yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Sederhana : aturan-aturan dalam sistem kompensasi harus ringkas, jelas dan mudah difahami.
2. Spesifik : jangan hanya mengatakan "hasil lebih banyak" atau "hentikan kecelakaan". Para pegawai perlu mengetahui secara tepat tentang apa yang harus mereka kerjakan.
3. Terjangkau : setiap pegawai harus mempunyai peluang yang wajar untuk memperoleh kompensasi.
4. Terukur : sasaran-sasaran yang terukur adalah dasar untuk membangun rencana-rencana atau program kompensasi. Program kompensasi akan menjadi tidak ada manfaatnya bila hasil/prestasi kerja spesifik tidak dapat dikaitkan dengan rupiah yang dikeluarkan.

BAB X
KOMITMEN ORGANISASI

Pengertian komitmen merujuk pada kesetiaan dan loyalitas. Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu kepada organisasi tertentu (Armstrong, 1995 : 173). Kiesler dan Sakumura seperti yang dikutip oleh Salancik mengartikan komitmen sebagai ikatan antara individu dan tindakan perilaku. Salancik (1995 ; 284) bahkan menjelaskan bahwa kata komitmen diartikan sebagai suatu karakteristik intelektual, sifat pribadi seperti kejujuran, yang tidak dapat dimandatkan atau dipaksakan dari luar.

Brown, Hitchcock, dan Willard (1994 :5) secara singkat mengatakan bahwa keterikatan karyawan dengan organisasi dibangun dan dijaga atas dasar kerelaan untuk saling memberi dan menerima keunggulan kompetensi dari kedua pihak. Perhatian terhadap pentingnya komitmen dalam organisasi telah berkembang menjadi dua aliran pemikiran. Aliran pemikiran pertama adalah pendekatan dari kontrol ke pendekatan komitmen yang dipelopori oleh Walton, yang melihat strategi komitmen sebagai suatu pendekatan yang lebih bersifat imbalan pada pengelolaan sumber daya manusia. Menurut aliran pertama ini bahwa kinerja karyawan meningkat jika pendekatan yang berorientasi pada kontrol dihilangkan dalam mengelola karyawan dan diganti dengan strategi komitmen. Aliran pemikiran kedua adalah keunggulan bangsa Jepang yang telah sukses memotivasi karyawan dengan mendapatkan komitmen yang penuh dari karyawan terhadap nilai-nilai organisasi, yang mana pendekatan ini disebut juga *hearts and minds approach.*

Brown, Hitchcock, dan Willard (1994 :74) menjelaskan esensi komitmen adalah menjadikan sasaran karyawan dan sasaran perusahaan menjadi satu dan sama. Keterikatan yang kuat dengan sasaran kelompok apabila sasaran-sasaran itu sangat selaras dengan sasaran karyawan. Mereka yang menghargai dan berpegang teguh kepada misi perusahaan bersedia untuk tidak hanya berusaha sepenuh hati atas nama perusahaan, tetapi juga berkorban bilamana itu diperlukan. Karyawan yang terinspirasi oleh sasaran bersama seringkali tingkat komitmennya lebih tinggi dibanding komitmen yang datang karena insentif finansial.

Goleman (1999 :191) mengemukakan bahwa komitmen dibentuk oleh empat faktor utama, yaitu: visibilitas, ketegasan, keteguhan perilaku, dan kemauan pribadi. Pertama adalah visibilitas, merupakan perilaku yang dapat

diamati oleh orang lain. Cara sederhana untuk membuat individu mempunyai komitmen pada organisasi adalah dengan melihat dukungannya kepada organisasi beserta tujuan-tujuannya. Visibilitas harus dikombinasikan dengan ketegasan. Kedua adalah ketegasan, berarti individu tidak dapat menyangkal perilaku yang terjadi. Ketegasan perilaku tergantung pada dua faktor, ialah dapat diamati dan jelas atau tidak samar-samar. Kalau perilaku yang tidak dapat diamati kecuali dengan cara merujuk maka hal ini kurang jelas. Ketiga adalah keteguhan perilaku, yakni perilaku adalah permanen, tidak dapat ditarik kembali atau dibatalkan. Keempat adalah kemauan pribadi yang mengikat karyawan pada tindakannya, yakni tanggung jawab pribadi.

Neale dan Northcraft (1991 :290) menyatakan tingkat kemauan dari tindakan berhubungan dengan (1) pilihan, (2) adanya tuntutan eksternal untuk bertindak, (3) adanya dasar ekstrinsik untuk bertindak, dan (4) adanya kontributor lainnya untuk bertindak.

Dessler dalam Salancik (1995 : 285) mengatakan bahwa penciptaan komitmen membutuhkan suatu program yang komprehensif sehingga dia mempertanyakan harus mulai dari mana. Secara ringkas Dessler menguraikan komitmen dalam suatu rangkaian yang disebut *commitment wheel* (roda komitmen) yang terdiri dari delapan unsur pokok yang perlu dilakukan perusahaan.

1. Nilai-nilai yang mengutamakan manusia (*people-first values*).
   Untuk melembagakan nilai-nilai ini diperlukan empat langkah.
   a. Proses awal untuk menciptakan komitmen dengan meyakinkan bagaimana pandangan manajemen puncak terhadap karyawan, harus meletakkan karyawan sebagai yang utama dalam setiap tindakan, setiap proses perencanaan, dan setiap keputusan bisnis yang dibuat.
   b. Nilai-nilai yang mengutamakan karyawan dibuat secara tertulis.
   c. Merekrut karyawan yang mempunyai nilai-nilai kemanusiaan sejak awal. Menyusun prosedur wawancara untuk menolak orang yang tidak mempunyai ketrampilan dan nilai-nilai untuk melaksanakan pekerjaan.
   d. Menterjemahkan nilai-nilai yang mengutamakan karyawan ke dalam bentuk tindakan.

2. Komunikasi dua arah secara terbuka dan jujur yang membantu membangun kepercayaan. Untuk melaksanakan ini maka perusahaan perlu melembagakan prosedur-prosedur yang menjamin perlakuan yang adil bagi semua karyawan dalam mengatasi keluhan dan masalah-masalah disiplin.

3. Penciptaan rasa kebersamaan di antara karyawan sebagai suatu bagian dari masyarakat yang kohesif dan merasa senasib.
4. Perumusan idiologis, misi, dan nilai-nilai serta mekanisme untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada karyawan.
5. Merekrut karyawan yang didasarkan atas nilai dengan memilih karyawan yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan perusahaan. Untuk melaksanakan ini dengan mengklarifikasi idiologi perusahaan sehingga unsur-unsurnya dapat diterjemahkan ke dalam pertanyaan, ujian, atau latihan yang konkrit yang merupakan bagian dari proses seleksi perusahaan.
6. Memperjelas komitmen untuk memberikan rasa aman kerja kepada karyawan. Melembagakan praktek-praktek perusahaan yang memberikan kemudahan memperoleh rasa aman kerja pada karyawan.
7. Menawarkan paket imbalan di atas rata-rata yang dikombinasikan dengan imbalan dan manfaat-manfaat lainnya. Membangun suatu paket kompensasi. Menekankan pada pelaporan jam kerja sendiri dibandingkan menggunakan jam kerja perusahaan.
8. Berusaha melaksanakan praktek-praktek yang bertujuan untuk menjamin bahwa semua karyawan mempunyai peluang untuk menggunakan semua ketrampilan dan kemampuannya di tempat kerja.

Dessler (2004 :153) namun seperti yang dikritisi oleh Armstrong bahwa dalam konsep komitmen terdapat tiga masalah utama, yaitu: (1) adanya penyederhanaan dalam menerima konsep komitmen sebagai suatu kerangka pikir yang sama (unitary frame of reference) dan ini merupakan asumsi yang tidak realistis karena suatu organisasi terdiri dari berbagai kepentingan manusia; (2) komitmen sebagai penghambat fleksibelitas, karena karyawan terikat dengan seperangkat nilai dan tujuan sehingga mereka tidak mampu mengatasi kebingungan dan ketidakpastian yang terjadi dalam kehidupan organisasi. Akibatnya, kecocokan karyawan dengan nilai yang dipaksakan akan menghambat pemecahan masalah yang bersifat kreatif, resistensi terhadap perubahan dan tingkat stres tinggi, (3) terdapat suatu keyakinan nilai positif dari komitmen bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi berhubungan dengan tingkat perpindahan dan absensi karyawan yang rendah (Amstrong, 1995 : 173).

McKinsey & Company telah mengembangkan model komitmen yang disebut *the five key commitments model* (Hersey, Blanchard, dan Johnson, 1996 :446). Grup konsultan ini mengatakan bahwa para manajer yang unggul dapat menciptakan kesan yang kuat dan positif dari orang lain karena mereka menggabungkan serangkaian keyakinan yang positif dengan perilaku yang positif pula. Berdasarkan model komitmen tersebut terdapat lima jenis komitmen yang pokok, yaitu:

a. Komitmen Kepada Pelanggan

Komitmen manajemen yang paling penting adalah komitmen kepada pelanggan. Manajer yang unggul berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Pelanggan di sini diartikan sebagai siapa saja yang seharusnya berhak mendapatkan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan oleh Manajemen. Pengertian pelanggan di sini baik yang berada di dalam perusahaan, disebut pelanggan internal, maupun yang berada di luar perusahaan, disebut pelanggan eksternal. Ada dua cara yang dapat dilakukan oleh manajer unggul yang menunjukkan komitmen kuat kepada pelanggan, yakni: melayani pelanggan dan membangun akan pentingnya pelanggan melalui (1) pada tahap awal mengkomunikasikan pentingnya pelanggan kepada para karyawan, (2) memperlakukan pelanggan sebagai prioritas yang utama, dan (3) melarang memberikan komentar destruktif tentang orang yang menggunakan produk atau jasa kelompok kerja mereka.

b. Komitmen Kepada Organisasi.

Seorang manajer secara positif menunjukkan komitmennya kepada organisasi dalam tiga cara: (1) membangun organisasi, (2) mendukung manajemen yang lebih tinggi, dan (3) melaksanakan nilai-nilai dasar organisasi.

c. Komitmen Kepada Diri Sendiri.

Manajer yang unggul menunjukkan citra yang kuat dan positif terhadap orang lain. Manajer yang baik dilihat sebagai individu yang menggabungkan kekuatan dengan rasa rendah hati. Komitmen kepada diri sendiri dibuktikan dalam tiga kegiatan yang pokok: (1) menunjukkan otonomi, (2) membangun diri sebagai seorang manajer (karyawan), dan (3) menerima kritik yang konstruktif.

d. Komitmen Kepada Anggota Kelompok.

Para manajer yang unggul memperlihatkan dedikasi kepada orang yang bekerja untuknya. Komitmen ini menunjukkan manajer menggunakan gaya

kepemimpinan yang tepat untuk membantu para individu agar sukses dalam tugasnya. Ada tiga kegiatan pokok yang menunjukkan seseorang mempunyai komitmen ini: (1) menunjukkan adanya pengakuan dan kepedulian yang positif, (2) memberikan umpan balik yang bersifat membangun, dan (3) mendorong gagasan-gagasan yang inovatif.

e. Komitmen Kepada Tugas.

Para manajer yang sukses memberikan makna dan relevansi kepada tugas yang dilaksanakan. Mereka memberikan fokus dan arah, serta menjamin penyelesaian tugas dengan sukses. Komitmen ini dicapai dengan: (1) menjaga agar tetap fokus, (2) menjaga agar tetap sederhana, (3) berorientasi pada tindakan, dan (4) membangun akan pentingnya tugas (Hersey, Blanchard, dan Johnson (19967: :447).

Komitmen berhubungan dengan pekerjaan dalam berbagai bentuk seperti pekerjaan, karir, profesional, organisasional, dan sebagainya. Dalam konteks pembahasan komitmen ini difokuskan pada satu konstruk komitmen organisasional. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu derajad identifikasi psikologis atau kelekatan dengan organisasi di mana karyawan bekerja. Komitmen organisasi berkaitan dengan faktor pribadi dan faktor organisasi. Para karyawan yang berusia lebih tua dan telah bekerja lebih dari dua tahun serta mempunyai kebutuhan tinggi untuk berprestasi adalah sangat mungkin memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Hersey, Blanchard, dan Johnson (19967: :447).

Selanjutnya, komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan yang mana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi tertentu beserta tujuan-tujuannya dan mau menjaga keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Robbins, 1998 :142).

Komitmen organisasional juga diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi, termasuk keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas, dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi. Dalam konteks ini terdapat tiga proses atau tahap dari komitmen: kepatuhan, identifikasi, dan internalisasi. Pertama, tahap kepatuhan seseorang menerima pengaruh dari orang lain agar dapat memperoleh sesuatu dari orang tersebut, seperti upah atau gaji. Kedua, tahap identifikasi individu menerima pengaruh agar supaya dapat menjaga hubungan yang menyenangkan. Karyawan merasa bangga berada di dalam perusahaan itu. Ketiga, tahap internalisasi individu menemukan bahwa nilai-nilai

organisasi secara intrinsik memberi imbalan dan cocok dengan nilai-nilai pribadi karyawan (Reilly, 1995 :322).

Definisi lainnya adalah komitmen organisasional diartikan sebagai suatu himpunan dari perasaan dan keyakinan yang dimiliki manajer tentang organisasinya secara keseluruhan (Jones dan Hill, 1998 :349). Siegel dan Lane (1987 :440) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seorang individu dengan suatu organisasi tertentu.

Model komitmen organisasional terdiri dari empat kategori yang disebut *antecedents of organizational commitments* :

1. Karakteristik pribadi.
   Komitmen organisasional umumnya lebih tinggi pada karyawan yang berusia lebih tua dan masa kerjanya lebih lama. Karyawan yang mempunyai nilai kerja instrinsik adalah lebih terikat. Sebagai suatu kelompok, karyawan wanita cenderung lebih terikat kepada organisasi dibandingkan dengan karyawan pria, dan karyawan yang kurang berpendidikan juga cenderung lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang berpendidikan tinggi, (Cheringston, 1999 :276).
2. Karakteristik pekerjaan.
   Komitmen organisasional cenderung lebih kuat di antara karyawan pada pekerjaan yang menantang dan pada pekerjaan yang tingkat konflik serta ketidakjelasannya rendah. (Cheringston, 1999 :276).
3. Karakteristik struktural.
   Komitmen organisasional lebih kuat pada karyawan di perusahaan yang dimiliki karyawan dan pada organisasi yang bersifat desentralistik, yang lebih banyak terlibat di dalam pembuatan keputusan krusial bagi organisasi (Cheringston, 1999 :276).
4. Pengalaman pekerjaan.
   Komitmen organisasional cenderung lebih kuat pada karyawan yang mempunyai pengalaman kerja menarik di tempat kerja seperti sikap rekan kerja yang positif, perasaan terhadap organisasi yang memenuhi harapan karyawan, perasaan bahwa organisasi dapat dipercaya untuk memenuhi komitmennya kepada karyawan, dan perasaan bahwa karyawan dinilai penting bagi organisasi. Kemudian karyawan menunjukkan lebih berkomitmen bilamana perusahaan mempunyai prosedur rekrutmen dan orientasi yang dikembangkan dengan baik serta sistem nilai organisasi yang didefinisikan dengan baik(Cheringston, 1999 :276).

Secara singkat dapat dikatakan bahwa faktor kepribadian dan situasional berpotensi untuk mempengaruhi komitmen organisasional. Misalnya karyawan yang berkomitmen menunjukkan perilaku bertanggung jawab secara sosial, memberikan kontribusi kepada masyarakat, dan kepeduliannya pada nilai-nilai serta sesama karyawan makin meningkat.

BAB XI
KEDISIPLINAN PEGAWAI

Hasibuan (2003 ; 193) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Jadi, dia akan mematuhi/ mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Tanpa dukungan disiplin karywan yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Indikator-indikator apa saja yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi?

Robbins (2003) mengemukakan bahwa pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibeorganisasian, agar mereka bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisplinan karyawan rendah. Misalnya : pekerjaan untuk karyawan berpendidikan SMU ditugaskan kepada seorang sarjana atau pekerjaan untuk sarjana ditugaskan bagi karyawan berpendidikan SMU. Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Di sinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

b. Kepemimpinan (Teladan Pimpinan)

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang

baik, kedisiplinan bawahanyapun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahannya pun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan karyawan organisasi baik.

e. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan organisasi. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/ hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

f. Sanksi Hukum

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat rinngannya hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan organisasi. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditatapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan organisasi. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak, karena mereka beranggapan bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pimpinan yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaliknya tidak perlu membuat peraturan atau tata tertib pada organisasi tersebut.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horisontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat. Vertikal maupun horisontal diantara semua karyawannya. Terciptanya human relationship yangs erasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi. Jadi, kedisiplinan

karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

BAB XII
PERILAKU ORGANISASI DAN BIROKRASI

Terminologi birokrasi dalam literatur ilmu manajemen sering digunakan dalam beberapa pengertian. Dari berbagai macam pengertian yang sering muncul dalam teori birokrasi, dapat disistematisasikan menjadi tiga kategori,yaitu :

a. Birokrasi dalam pengertian yang baik atau rasional (*bureau-rationality*)
b. Birokrasi sebagai suatu penyakit (*bureau-phatology*)
c. Birokrasi dalam pengertian yang netral (*value-free*) artinya tidak terkait dengan pengertian baik buruk (Santoso, 1993:14)

Dalam hubungan keorganisasian terkandung makna adanya organisasi yang komponen-komponennya berinteraksi. Konsumen mempunyai hak untuk memperoleh layanan dan sistem organisasi, dilain pihak adalah menjadi kewajiban dan atau kewenangan bagi sistem organisasi untuk memenuhi, melindungi berbagai kepentingan konsumen dalam wujud layanan, baik layanan *konsumen* maupun layanan bisnis.

Dengan demikian aktivitas pemberian layanan kepada konsumen merupakan suatu bentuk interaksi atau hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan. Birokrasi organisasi merupakan organisasi atau unit kerja publik yang berfungsi sebagai *provider* layanan. Konsep birokrasi organisasi yang banyak diterima sampai sekarang adalah teori yang dikembangkan oleh Max Weber yang mendefinisikan karakteristik suatu organisasi yang memaksimumkan stabilitas dan untuk mengendalikan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam situasi organisasi saat ini, maka aparat birokrasi, akan lebih tunduk kepada pejabat pada hirarkhi di atasnya atau yang lebih tinggi, terlebih lagi apabila ada kepentingan politik. Permasalahan yang muncul kemudian adalah bagaimana mengharapkan sebuah birokrasi yang netral dan professional dalam menjalankan tugasnya. Aparat birokrasi sering tidak melaksanakan tugasnya secara akuntabel. Perilaku dan orientasi tindakan yang secara riil dilaksanakan oleh para pejabat dan staf di lingkungan birokrasi seringkali tidak sesuai dengan ketentuan formal dan nilai-nilai etika organisasi yang seharusnya dipegang teguh (Henry,1995; Frederickson,1997; Thompson, 2004). Pentingnya dimensi etika bahkan dapat dianalogikan dengan sistem sensor pada manajemen dan dapat mempengaruhi dimensi-dimensi lain dalam sistem

manajemen. Namun nilai-nilai normatif tersebut semakin memudar sehingga semakin banyak penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang birokrasi dan pejabat-pejabat sebagai pengambil kebijakan yang kurang memperhatikan kepentingan nasabah. Hal ini mencerminkan belum bekerjanya sistem akuntabilitas birokrasi organisasi sehingga mekanisme kontrol yang dijalankan tidak efektif dalam mengarahkan perilaku birokrasi agar selalu bekerja sesuai tugas dan fungsinya.

Birokrasi organisasi sering dipergunakan dalam beberapa pengertian. Sekurang-kurangnya terdapat tujuh pengertian yang sering terkandung dalam istilah birokrasi organisasi. Menurut Albrow dalam Warwick (1975:4), birokrasi dapat diartikan sebagai :

1. Organisasi rasional (*rational organization*).
2. Ketidakefisienan organisasi (*organizational inefficiency*).
3. Keorganisasian oleh para pejabat (*rule by officials*).
4. Administrasi publik (*public adminitration*).
5. Administrasi para pejabat (*administration by official*).
6. Bentuk organisasi dengan ciri dan kualitas tertentu seperti hirarki serta serta peraturan-peraturan (*type of organization with specific characteristic and quality as hierarchies and rules*).
   Salah satu ciri organisasi modern yang mutlak (*an essential quality of modern society*). (Warwick, 1975:4)

Birokrasi organisasi sebagai suatu bentuk dengan ciri-ciri yang khusus, menjadi pusat perhatian para ahli berbagai disiplin sosial karena jasa Max Weber. Dalam karyanya, *The Theory of Economic and Social Organization*, Weber mengemukakan konsepnya tentang *the ideal type of bureaucracy* dengan merumuskan ciri-ciri pokok-pokok organisasi yang lebih sesuai dengan konsumen modern, hal ini dirangkum oleh Albrow dalam Warwick (1975:4) dalam empat ciri utama, yaitu :

1. Adanya suatu struktur hirarkis yang melibatkan pendelegasian wewenang dari atas kebawah dalam organisasi (*a hierarchical structure involving delegations of authority from the top to the bottom of an organization*).
2. Adanya posisi-posisi atau jabatan-jabatan yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang tegas (*a series of official positions or offices, each having prescribed duties and responsibilites*).
3. Adanya aturan-aturan, regulasi-regulasi dan standar-standar format yang mengatur bekerjanya organisasi dan tingkah laku para anggotanya (*formal*

rules, regulations and standards governing operations of the organization and behavior of its members).

4. Adanya personil yang secara teknis memenuhi syarat, yang dipekerjakan atas dasar karir, dengan promosi yang didasarkan kualifikasi dan penampilan (*techincally qualified personel employed on a career basis, with promotion based on qualifications and performance*)
   (Warwick, 1975:4)

Sedangkan La Palombara dalam Santoso (1995:13) merangkum ciri-ciri khusus organisasi birokrasi organisasi dalam lima aspek, yaitu :

1. Aturan-aturan manajerial yang sangat terdiferensiasi dan terspesialisasi (*specialize highly differentiated administrative*).
2. Rekrutmen atas dasar prestasi (diukur melalui ujian) bukan atas dasar askripsi (*recruitmen on the basis of achievement measured by examinations rather than ascription*).
3. Penempatan, mutasi dan peralihan serta promosi atas dasar kiriteria universalistis bukan atas dasar kriteria partikularistis (*placement, transfer and promotion on the basis of universalistis rather than partikularistik criteria*).
4. Manajer-manajer yang merupakan tenaga profesional yang digajih dan yang memandang pekerjaannya sebagai karir (*manajers who are salaried pro fesissional who view their work as career*).
5. Pembuatan keputusan administratif dalam konteks hirarki, tanggung jawab serta disiplin yang rasional dan mudah dipahami (*administrative decision making within a rational and readily understood contex of hierarchy, responsibility and dicipline*).
   (Santoso, 1995:13)

Seperti halnya negara-negara dunia ketiga lainnya yang baru muncul setelah berakhirnya perang dunia kedua, setelah memperoleh kemerdekaannya Indonesia juga di hadapkan pada kebutuhan untuk menciptakan dan menerapkan suatu sistem keorganisasian modern dengan didukung oleh birokrasi organisasi keorganisasian sebagai kekuatan utama.

Santoso (1995:1) mengemukakan bahwa : Dalam tahap baru ini timbul kesan, bahwa birokrasi organisasi keorganisasian akan ditata menyerupai apa yang oleh Max Weber disebut "*legal rasional*" yang ditandai oleh:

1. Tingkat spesialisasi yang tinggi.

2. Struktur kewenangan hirarkis dengan batas-batas kewenangan yang jelas
3. Hubungan antar anggota organisasi yang tidak bersifat pribadi.
4. Rekruitmen yang didasarkan atas kemampuan teknis
5. Diferensiasi antara pendapatan resmi dan pribadi.

Dalam perkembangnya untuk menciptakan dan menerapkan suatu sistem keorganisasian modern yang didukung oleh birokrasi organisasi keorganisasian sebagai kekuatan utama tersebut, organisasi ditata atas dasar berbagai peraturan-peraturan, sebagaimana dikemukakan oleh Tjokrowinoto (1989:2) bahwa: "Kualitas birokrasi organisasi yang modern ingin dicapai melalui pengaturan struktur seperti hirarki kewenangan, pembagian kerja, profesionalisme, tata kerja dan sistem pengupahan yang kesemuanya berlandaskan peraturan-peraturan."

Dengan demikian legitimasi bagi dominasi *legal rasional* bersumber pada perangkat aturan-aturan yang dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang dijunjung tinggi. Jadi dominasi legal rasional bersandar pada pola-pola legal atas aturan-aturan normatif dan ketepatan dalam pengangkatan wewenang atas dasar berbagai peraturan resmi. Karyawan organisasi administrasinya adalah birokrasi organisasi. Birokrasi organisasi inilah yang merupakan unsur terpenting bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Amitai Etzioni (1982:18) bahwa:

> "Organisasi tidak lebih merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu perhatian tertuju pada struktur yang diatur secara normatif dan mekanisme untuk mempertahankan struktur itu. Hal ini merupakan unsur "formal" yang menjadi ciri khas dan karya Weber dengan *ideal type of bureaucracy*"

Namun, apakah sosok birokrasi organisasi yang demikian dapat sepenuhnya terwujud, nampaknya tergantung pada banyak faktor. Birokrasi organisasi pada dewasa ini belum dapat sama sekali melepaskan dan akar historisnya. Dalam telaahnya mengenai birokrasi organisasi Indonesia, Ndraha (1986:51) menggambarkan sebagai berikut:

> Pertama, dalam mengendalikan lingkungan dan mengatur konsumen, birokrasi organisasi cenderung mengatur segenap segi kehidupan konsumen dan negara.

Kedua, dalam usahanya melayani konsumen, pola dari atas ke bawah (*top-down approach*) yang diterapkan oleh birokrasi organisasi cenderung semakin meningkat dan meluas.

Ketiga, dalam usahanya mempercepat pembangunan, birokrasi organisasi melakukan pembangunan besar-besaran dan dimotivasi melalui pentargetan

Dengan ketiga ciri itu birokrasi organisasi Indonesia menjadi semakin otonom. Artinya, dengan kekuatan sah yang dimiliki birokrasi organisasi telah menjadikan dirinya sistem yang mandiri dan otonom dan membentuk komponen-komponen baru yang mendukung kehidupan dan mempertahankan diri sebagai sistem. Dalam kondisi ini, gejala-gejala yang ada lebih menunjukkan sosok birokrasi organisasi sebagai gejala yang oleh Max Weber disebut *domination*.

Konsep birokrasi organisasi yang banyak diterima sampai sekarang adalah berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Max Weber yang mendefinisikan karakteristik suatu organisasi yang memaksimumkan stabilitas dan untuk mengendalikan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Sebagaimana dikemukan Gibson, et, al, dalam Nunuk Ardiana (1996:391), bahwa: Birokrasi organisasi (berdasarkan konsep Weber) lebih unggul dari setiap bentuk apapun juga dalam hal ketepatan stabilitas, disiplin dan kepercayaan. Sehingga birokrasi organisasi memungkinkan untuk dapat mencapai efisiensi dan efektivitas.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa aktivitas organisasi adalah aktivitas orang-orang, sedangkan orang atau manusia adalah unsur utama dalam setiap organisasi. Sebagaimana dikemukakan Winardi (1989:1) bahwa: "Organisasi-organisasi di bentuk oleh manusia untuk mencapai tujuan atau sasaran-sasaran tertentu, dan oleh karena komponen pokok organisasi adalah manusia maka sebenarnya perilaku organisasi tidak lain dari perilaku manusia di dalam organisasi yang bersangkutan".

Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku birokrasi pada dasarnya adalah perilaku organisasi, karena birokrasi itu sendiri adalah sebuah organisasi. Birokrasi dalam pengertian yang netral menurut Santoso (1993:14) diartikan sebagai keseluruhan pejabat dibawah pejabat politik atau keseluruhan pejabat pada cabang eksekutif atau setiap organisasi yang berskala besar (*every big organization is bureaucrazy*). Lain halnya dengan Kristiadi (1994:93) yang mengatakan bahwa: pada hakikatnya birokrasi merupakan struktur organisasi yang memiliki ruang lingkup tugas sangat luas serta memerlukan organisasi besar dengan sumber daya manusia yang besar pula jumlahnya.

Fred Luthans (2011: 20) dalam bukunya *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, Published By Mcgraw-Hill/Irwin, New York, 2011* mengatakan bahwa *organizational behavior can be defined as the understanding, prediction, and management of human behavior in organizations.* (Fred Luthans, 2011: 20).

Sebagaimana dijelaskan oleh Winardi (1989:1) bahwa perilaku organisasi yaitu sebagai berikut :

> "Perilaku organisasi secara logis berarti perilaku (tindakan-tindakan, aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi).
> Biasanya istilah perilaku dihubungkan dengan manusia atau sekelompok manusia, sehingga apabila perilaku dihubungkan dengan organisasi maka kiranya organisasi sebagai lembaga dipersonifikasi. Disamping itu perlu pula diingat bahwa organisasi organisasi dibentuk oleh manusia untuk mencapai tujuan atau sasaran-sasaran tertentu, dan oleh karena komponen pokok organisasi adalah manusia maka sebenarnya perilaku organisasi tidak lain dari perilaku manusia dalam organisasi yang bersangkutan".

Studi keperilakuan, terutama mengenai perilaku manusia secara keluruhan, komunitas tertentu atau perilaku manusia dalam hubungannya dengan objek-objek fisik bukan manusia di luar dirinya, dapat dilakukan melalui pendekatan tunggal atau pendekatan antar disiplin, antara lain: antropologi dan psikologi.

Selanjutnya Ndraha (1999:61) mengemukakan bahwa : Pada pola peragaan, terdapat lima ruangan (komponen) : cipta (*kognitift*), rasa (efektif), emosi (kona karsa / psiko-motor), dan percaya (*belief*).

1. Raga terletak di ruang rasa, ukurannya menarik atau tidak menarik.
2. Perilaku terletak di ruang karsa, ukurannya aktis atau pasif.
3. Sikap terletak diruang cipta, ukurannya positif atau negatif.

4. Pendirian terletak di ruang percaya, ukurannya kuat/kokoh atau lemah/goyah

Sedangkan pada pola pelakonan terdapat empat ruangan, yaitu wewenang atasan, wibawa panutan (teladan, contoh), kuasa ajaran, dan kekuatan hukum.

1. Raga berada di ruang atasan, ukurannya legitimate atau tidak.
2. Perilaku berada di ruang panutan, ukurannya terarah (sesuai arahan) atau tidak.
3. Sikap berada di ruang ajaran, ukurannya terkontrol atau tidak.
4. Pendirian berada di ruang aturan, ukurannya loyalitas.

Konsep perilaku (*behaviour*) menurut Ndraha (1999 : 65) adalah: "Operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) ingkungan (konsumen, alam, teknologi atau organisasi), sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian".

Lebih lanjut Ndraha (1999: 65) mengemukakan bahwa:

> "Bukan hanya kepentingan yang disadari yang dapat mempengaruhi terbentuknya sikap dan perilaku seseorang. Kondisi Iingkungan (dari luar) juga mempengaruhinya. Perilaku yang timbul dalam hubungan itu adalah respons spontan (gerak refleks) terhadap kondisi tersebut. Namun demikian, bagaimanapun, kedua macam perilaku itu bersifat intrinsik. Ia juga perilaku yang terjadi tidak karena pentingnya disadari dan juga tidak terjadi sebagai response terhadap lingkungan melainkan terjadi begitu saja, ikut-ikutan terhanyut bersama-sama dengan lingkungan. Selanjutnya terdapat perilaku yang dibuat (rekayasa) dan luar terhadap barang-barang, terutama komoditas, sehingga ia terlihat berperilaku. Sudah barang tentu, kedua perilaku yang disebut betakangan bersifat ekstrinsik".

Satuan perilaku yang utama adalah aktivitas. Artinya semua perilaku merupakan suatu rangka aktivitas. Logikanya untuk memberikan pemahaman terhadap perilaku seseorang harus diikuti setiap aktivitasnva secara simultan, karena setiap aktivitas akan berkolaborasi dengan aktivitas-aktivitas lainnya, meskipun tidak secara terstruktur. Hal ini diperjelas oleh Ndraha (1989:63) bahwa: "Perilaku yang rasional disebut aktivitas dan aktivitas mempengaruhi baik produktivitas maupun hidup manusia yang bersangkutan".

Dengan demikian, perilaku pada dasarnya terbentuk setelah melewati keseluruhan seri aktivitas, yaitu unsur kepentingan, kebutuhan, motivasi dan sikap yang potensial dapat menjelaskan perilaku tertentu. Oleh karena itu kepentingan seseorang melandasi perilakunya atau dengan kata lain perilaku seseorang itu banyak dipengaruhi oleh faktor kepentingan intern namun dapat juga dipengaruhi oleh faktor eksternal yang merupakan respon spontan terhadap kondisi tententu.

Jika aktivitasnya secara individu maka perilaku yang diperagakan adalah perilaku individu. Sebaliknya, jika seseorang tampil dan berada dalam kelompok maka perilaku yang diragakan adalah perilaku kelompok. Jika seseorang hidup dalam lingkungan sosial kekonsumenan, maka perilaku yang diragakan adalah perilaku sosial. Jika seseorang warga organisasi, maka perilaku yang diragakan adalah perilaku organisasi. Dengan demikian, perilaku adalah fase peragaan terakhir atau akibat dan suatu siklus aktivitas pemenuhan kebutuhan, kepentingan. motivasi dan sikap tertentu.

Untuk menjelaskan perilaku birokrasi organisasi tidak bisa terlepas dari komponen yang mendasari perilaku organisasi yakni adanya dorongan jiwa yang mempengaruhi pelaku organisasi (orang yang memimpin atau yang memberikan pelayanan) maupun perilaku yang memang telah menjadi standar baku suatu organisasi. Wacana dan perilaku birokrasi organisasi adalah organisasi, dalam hal ini adalah organisasi formal. Blau & Meyer (1987:9) menyebutkan yaitu :

> "Organisasi formal seringkali ditandai oleh kekakuan (*inflexibility*) dan kemandekan struktural (*structural statis*), tatacara yang berlebihan (*ritualism*) dan penyimpangan dan sasaran (perversion of goals), sifat yang tidak pribadi (*inpersonality*) dan pengabaian (*alienation*), serta otomatis (*automatism*) dan menutup diri terhadap perbedaan pendapat (*constraint of dissent*)"

Dan sudut pandang perilaku organisasi bahwa hubungan antara individu dalam organisasi formal akan selalu ditandai dengan hubungan-hubungan yang resmi. Hubungan tersebut tidak dapat dielakkan terjadinya diantara berbagai individu dan kelompok dalam organisasi yang formal.

Dimensi Perilaku Birokrasi

Perilaku Dalam Organisasi Birokrasi

Toha (1991:186) mengemukakan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dan interaksi antara seorang individu dengan lingkunganya, dimana perilaku seseorang itu tidak hanya ditentukan oleh dririnya sendiri,melainkan ditentukan sampai seberapa jauh interaksi antara dirinya dengan lingkunganya. Masing-masing dari setiap individu, disebabkan oleh suatu situsi interaksi yang kompleks, nilai-nilai dan variabel-variabel situasional yang rumit, seperti tekanan sosial, pilihan-pilihan tingkah laku aktual, peristiwa-peristiwa sosial dan sikap-sikap yang saling bertentangan, seringkali menyebabkan orang untuk bertindak dalam pelanggaran atas pilihan-pilihan sikapnya. Keseluruhan penyebab ini. Merupakan suatu prediksi yang menyebabkan individu-individu dalam organisasi berperilaku.

Konsep perilaku adakalanya dikaitkan dengan pengertian moral. Suradinata sebagai misal memberikan pengertian moral sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu yang berupa sikap dan perbuatan yang sesuai dengan norma atau hukum batiniah manusia dalam kehidupan

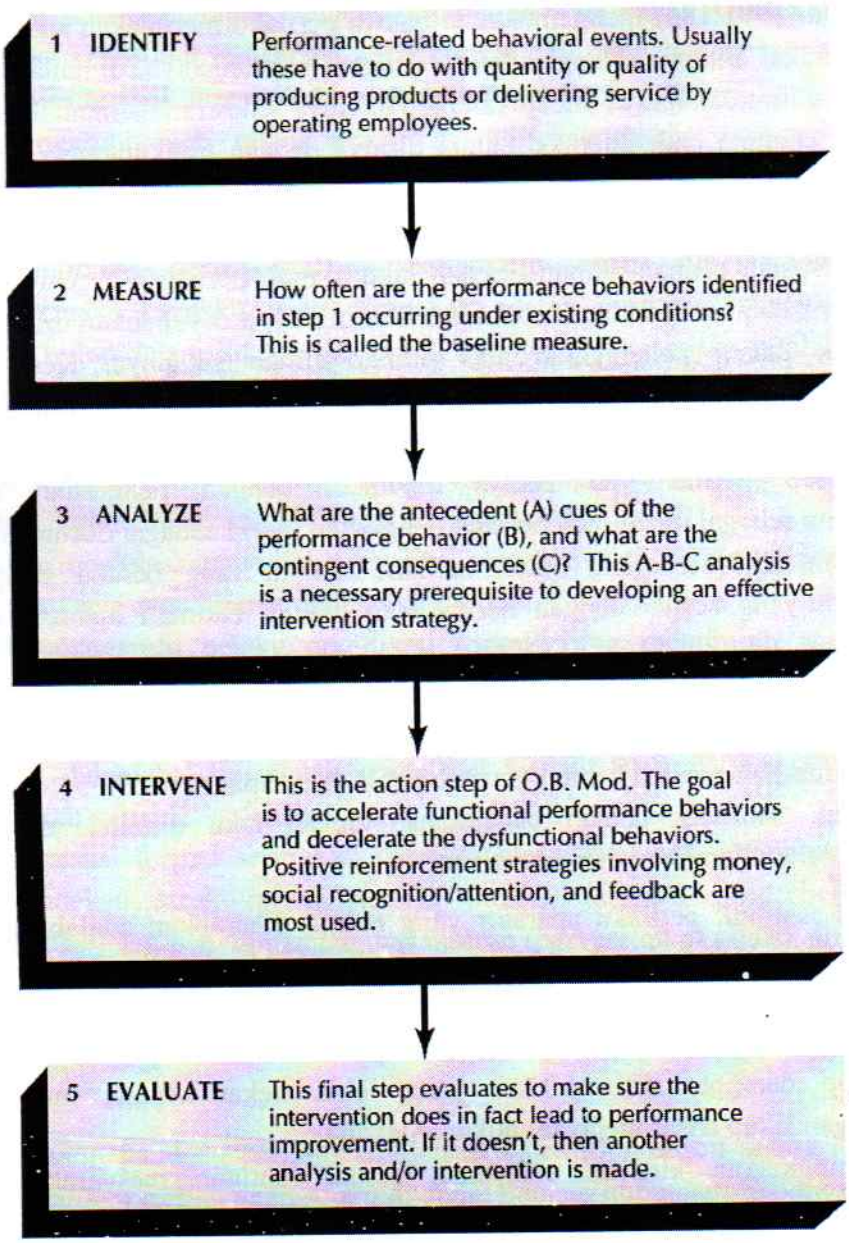
Beberapa ahli mengemukakan tentang definisi motivasi sebagai berikut:

a. Koontz: Motivasi menunjukan dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan sesuatu kebutuhan atau untuk mencapai tujuan
b. Jones: Motivasi adalah bagaimana tingkah laku dimulai, diperkuat, didorong, diarahkan dan dihentikan

Pada saat ini, perilaku aparatur yang paling diharapkan adalah perilaku aparatur yang profesional dalam memberikan pelayanan, sehingga pada giliranya dapat meningkatkan pengabdianya. Suradinata menyebutkan bahwa terdapat empat kuci untuk mengembangkan profesionalisme aparatur, yaitu:

a. Sikap dan perilaku aparatur yang lebih dekat kepada masyarakat dengan sikap dasar melayani bukan dilayani
b. Meningkatkan kualitas pelayanan sesuai tuntutan mesyarakat yang senantiasa berkembang melalui program pengendalian mutu terpadu.
c. Terwujudnya mekanisme perencanaan, program anggaran dengan lebih banyak mendengar dan menyerap aspirasi masyarakat, baik selaku objek maupun selaku subjek dalam penggunaan pembangunan
d. Terwujudnya birokrasi (kalau perlu derngan perampingan dan atau penataan kembali) agar lebih mampu dalam pelayanan masyarakat

Bagan 12.1. ***Major Steps of Luthans Organization Behavior Model Approach to Behavioral Performance Management***



Sumber : Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, Published By Mcgraw-Hill/Irwin, New York, 2011*, Halaman 397

Salah satu hal yang selalu ditekankan dalam perubahan tentang perilaku birokrasi organisasi adalah formalisasi, yang diartikan bahwa perilaku yang ditampilkan karyawan organisasi dalam aktifitas pekerjaannya senantiasa menunjukkan pada pola pekerjaan yang harus bersandar pada berbagai aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh sistem organisasi.

Gibson et. al. Dalam Nunuk Ardiana (1996:340) mengemukakan: "Formalisasi mencerminkan tingkat banyaknya prosedur dan pengaturan yang diperlukan untuk memberikan arahan, petunjuk dan pengendalian perilaku anggota organisasi dalam melakukan aktifitas pekerjaan."

Berkaitan dengan itu Paramita (1985 : 37) menjelaskan bahwa:

> "Formalisasi adalah sejauhmana prosedur perintah dan komunikasi itu ditulis untuk mengendalikan kegiatan organisasi, aturan – aturan tak tertulis pada dasarnya sama mengikatnya seperti yang tertulis, karena hal tersebut menunjukan adanya penerimaan kelompok terhadap norma-norma perilaku melalui nilai-nilai yang diterima."

Dengan demikian formalisasi mencerminkan tingkat banyaknya prosedur dan peraturan yang diperlukan untuk memberikan arahan, petunjuk dan pengendalian perilaku anggota organisasi dalam melakukan aktifitas pekerjaan. Pada pelaksanaan pekerjaan karyawan organisasi kecamatan, yang berada di jenjang organisasi paling bawah, yang senantiasa berhadapan dengan anggota konsumen, yang berurusan di kantor kecamatan menampakkan sosok hanya sebagai pelaksana, pemusatan wewenang ditangan pimpinan sangat mewarnai proses pemberian pelayanan kepada konsumen.

Moorhead dan Grifin (1992 ; 20) mendefinisikan :"Sentralisasi sebagai kebijaksanaan struktur dimana wewenang pembuatan keputusan terpusat pada tingkat atau hirarki organisasi. Sedangkan desentralisasi adalah wewenang untuk pembuatan keputusan didelegasikan pada tingkat menengah atau dibawah dalam tingkatan hirarki organisasi."

Konsep sentralisasi dalam organisasi pada dasarnya berkaitan erat dengan pembuatan keputusan, disamping itu juga menunjukan tersebarnya wewenang diantara pekerjaan didalam suatu organisasi. Kompleksitas dapat ditemukan dari perilaku birokrasi organisasi dalam pembagian kerja sesuai keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan bidang masing-masing.Penjelasan tentang tingkat kompleksitas organisasi Gibson , et, al . dalam Nunuk Ardiana (1996 : 341) mengemukakan bahwa :

"Kompleksitas merupakan hasil perkembangan pembagian kerja yang mencerminkan pariasi dan bertambahnya jumlah pekerjaan dan unit-unit yang berbeda-beda dalam organisasi. Dengan demikian banyaknya jumlah dana Variasi pekerjaan dalam organisasi, makin banyak masalah yang dapat timbul makin rumit organisasi tersebut, oleh karena itu kompleksitas identik dengan banyaknya tingkat Hirarki dalam organisasi."

Dalam konteks ini, kompleksitas berhubungan dengan variasi atau perbedaan diantara unit-unit dan pekerjaan anggota organisasi yang menciptakan berbagai jenjang dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal.

BAB XIII
POLA PENGEMBANGAN KARIER

Menurut Dessler (2002 : 368) mendefinisikan karier sebagai serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja.

Menurut Robbins (1998:562) mengatakan bahwa karir adalah suatu rangkaian posisi yang dipegang seseorang sepanjang kehidupannya.

Menurut Werther, Davis (1996 : 310) mengatakan bahwa karir adalah *" A career is all the jobs that are held during one's working life"* (seluruh jabatan yang diduduki seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya).

Milkovich dan Boudreau (2003 : 364) mengemukakan bahwa *" A career is the evolving sequence of a person's work experiences over time".*

Menurut Bernardin dan Russel (2003 : 341) Karir adalah *" the sequence of a person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life".*

Menurut Harvey dan Bowin (1996 : 196) mengatakan bahwa :

> *" A career may be defined as the individually perceived sequence of positions occupied by an individual during the cource of one's lifetime. This includes the attitudes and behaviors associted with work-related activities and experience".*

Dari pengertian di atas secara prinsip memiliki persamaan pengertian yaitu adanya serangkaian posisi atau jabatan yang dipegang seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya.

Hal lain yang menyangkut pembahasan mengenai karir adalah sistem karir, yaitu sejumlah komponen yang saling terintegrasi yang mempengaruhi pengelolaan karir. Beberapa komponen tersebut adalah :

- Kecenderungan Lingkungan
- Kondisi Organisasi
- Perkiraan dan Kebutuhan Unit Kerja
- Program Pengembangan
- Dukungan Atasan
- Evaluasi dan Revisi Program

Kecenderungan lingkungan adalah kondisi yang terjadi pada tataran eksternal perusahaan seperti kondisi demografi, nilai-nilai yang berkembang, kondisi sosial, kecenderungan *dual career* (orang bekerja lebih dari satu tempat), orang tua tunggal dan sebagainya. Kondisi di lingkungan eksternal ini turut memberikan pengaruh baik bagi organisasi maupun individu pekerjaannya.

Kondisi organisasi misalnya apakah organisasi yang baru tumbuh atau sudah lama berkembang. Bagaimana kondisi organisasi atau perusahaan saat ini, apakah sedang menanjak atau menurun. Termasuk kecenderungan seperti merger, akuisisi, adanya isu pengurangan atau penambahan karyawan, perubahan aset dan kepemilikan dan hal lainnya yang terjadi dalam organisasi.

Program pengembangan meliputi hal-hal seperti *job movement*, pelatihan, perlindungan dan pemberian kesempatan kepada minoritas atau penduduk lokal, penataan perencanaan karir, program *assessment center* untuk mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan dan berbagai program pengembangan lainnya yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada individu untuk memperoleh posisi yang lebih baik sesuai dengan minat karirnya dan selaras dengan kebutuhan organisasi.

Dukungan atasan, dapat terjadi dalam bentuk menetapkan tujuan karir secara jelas, memberikan penugasan secara tepat, memberikan umpan balik yang diperlukan, memberikan penghargaan, melakukan kegiatan bimbingan dan pembinaan. Pada dasarnya dalam konsep pengelolaan karir, atasan menjadi mitra bawahannya untuk merumuskan arah karir yang diinginkan karyawan dan disesuaikan dengan tujuan organisasi.

Evaluasi dan revisi program menyangkut konsep, implementasi, dan faktor pendukung lainnya seperti peraturan dan infrastruktur yang mendukung. Hal ini akan memberikan masukan terutama bagi organisasi dan atasan yang bersangkutan dalam merumuskan langkah-langkah tindak lanjut yang akan bermanfaat untuk menyempurnakan sistem pengelolaan karir. Dalam pelaksanaan program pengembangan karir, kebutuhan karir individu disesuaikan dengan persyaratan organisasi dapat dilihat dari orientasi karir yang merupakan konsep diri tentang bakat, kemampuan motif, kebutuhan, sikap, nilai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

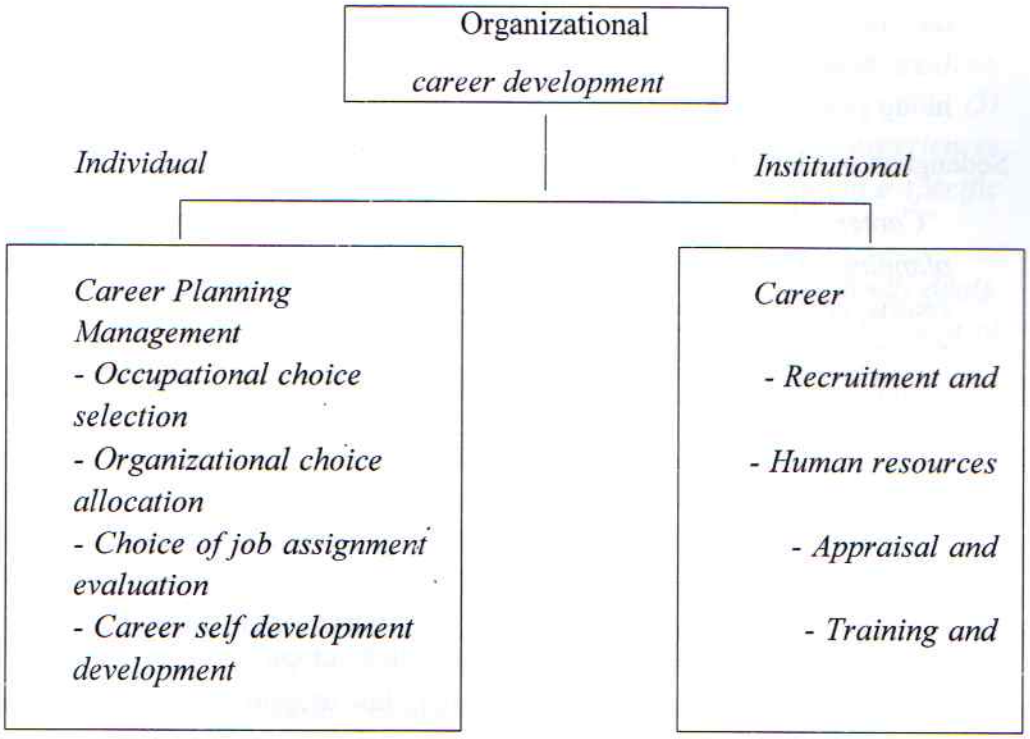
Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan penambahan ilmu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan perilaku (*behaviour*) yang memperbaiki kemampuan karyawan untuk menghadapi perubahan persyaratan kerja (*job requirement*) dan permintaan (*demand*) dari klien dan customer.

Termasuk di dalamnya pembelajaran yang tidak perlu harus berkaitan dengan pekerjaan karyawan saat ini. Pengembangan SDM penting sebab merupakan satu bagian dari upaya sebuah lembaga agar dapat memperbaiki kualitas, menghadapi kompetisi global dan perubahan sosial dan untuk memasukkan teknologi mutakhir. Upaya-upaya tersebut dilakukan melalui kegiatan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, serta pengembangan organisasi.

Menurut Bernardin dan Russel (2003:340) :

> *"A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization."*

Bernardin dan Russel mengilustrasikan Pengembangan Karir dalam model sebagai berikut :



Gambar 13.1. Model Organisasi Pengembangan Karir

Menurut Hotgetts dan Kroeck (1992:395) :

> *"Career development is a process by which individuals and organizations evaluate personal strengths and weakness and plan career moves. This process involves concerted action on the part of both the employees and the enterprise. Individuals rely on personal career development assessment to help them formulate career strategies. Organizations complement this process by providing formal career development programs and asistance that guide these personal efforts."*

Menurut Mondy, Noe, dan Premaux (1999:303) yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah " *A formal approach taken by an organization to ensure that people with the proper qualifications and experinence are available when needed."*

Menurut Dessler (2002:45) bahwa :

> "Perencanaan dan pengembangan karir adalah proses yang disengaja yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan rangkaian langkah sepanjang hidup yang menyumbang kepada pemenuhan karirnya ."

Sedangkan pendapat G.T. Milkovich dan J.W Boudreau (2003:360) :

> *"Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual emplyolees identify ang implement steps to attain career goals. Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employees to provide a pool of qualified people to meet future needs."*

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dan unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya di mana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.

Banyak karyawan yang gagal mengelola karir mereka, hal ini dapat terjadi karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep perencanaan karir. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir mereka dan

menghasilkan sukses yang lebih baik. Pemahaman terhadap konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi bila hal itu mengarah pada penetapan sasaran karir, perencanaan karir cenderung akan terlaksana. Adapun konsep maupun pengertian Perencanaan Karir dari beberapa pakar antara lain :

Menurut Carell, Elbert, dan Hatfield (1995:471) perencanaan karir meliputi perencanaan karir individu dan perencanaan karir organisasi. Pengertian perencanaan karir individu adalah *"the process whereby each employee personally plans career goals."* Sedangkan perencanaan karir organisasi adalah *" the process whereby management plans career goals for employee."*

Sedangkan menurut Mondy, Noe, dan Premaux (2003:302) *"Career planning is an ongoing process whereby an individual sets career goals and identifies the means to achieve them ."* Menurut Milkovich & Boudreau (1997:371), *"career planning is the process through which individual employees identify and implement steps to attain career goals."*

Menurut Bernardin & Russel (2003:341), *"carrer planning is a deliberate process for (1) becoming aware of self, opportunities, constraints, choices, and consequencies, (2) identifying career-related goals, and (3) programming of work, education, and related developmental experiences to provide the direction, timing, and sequence of steps to attain a specific career goal."*

Menurut Burock & Nicholas (1999:568), *"career planning (individual), decision involved in career the planning of one's life work and fulfillment of individual needs, values, abilities, and interest within a career life context."*

Menurut Werther & Davis (1996:377), *"career planning is the process by which one selects career goals and the path to those goals."*

Sedangkan menurut Hani Handoko (2000:123), "Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir, dan jalur ke sasaran tersebut." Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan karir karyawan adalah suatu proses di mana karyawan secara individual merencanakan tujuan karirnya dan menentukan upaya untuk mencapainya. Sedangkan perencanaan karir perusahaan adalah suatu proses di mana perusahaan merencanakan karir untuk karyawannya.

Menurut Milkovich and Boudreau (2003:360), *"Career management is the process through which organizations select, assess, asign, and develop employee to provide a pool of qualified people to meet future needs."*

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2003:341) bahwa *Career management is an on going process of preparing, implementing, and monitoring career plan undertaken by the individual alone or in concert with the organizations career system."*

Pendapat Carell, Elbert, dan Hatfield (1995:471) bahwa *"Career management is the process of designing and implementing goals, plans, and strategies that enable HR profesionals and managers to satisfy work-force needs and allow individuals to achieving their career objectives."*

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen karir adalah proses manajemen yang mengupayakan perencanaan karir individu sesuai potensi yang dimiliki karyawan dan diselaraskan dengan sistem karir yang telah ditentukan perusahaan sehingga memungkinkan untuk terpenuhinya kepuasan kerja dan tujuan karir individu. Proses manajemen yang dimaksud adalah merencanakan dan mengimplementasikan karir antara lain melalui seleksi, penilaian, penetapan, dan pengembangan karyawan sehingga diperoleh sumber daya manusia yang profesional, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan produktifitas perusahaan.

Pengembangan karir meliputi Perencanaan Karir dan Manajemen Karir. Memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses yaitu bagaimana masing-masing orang merencanakan serta menerapkan tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang serta menerapkan program-program pengembangan karirnya.

Perencanaan karir adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir adalah proses melaluinya organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

Dari uraian di atas dapat terlihat bahwa hubungan Pengembangan Karir terhadap Perencanaan Karir dan Manajemen Karir adalah sangat kuat dan erat sekali karena Perencanaan Karir dan Manajemen Karir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengertian Pengembangan Karir.

Keterkaitan yang kuat dapat kita lihat dari fokus Pengembangan Karir yaitu mempersiapkan seseorang untuk penugasan di masa mendatang yang mencakup analisis mengenai minat, sistem nilai, kompetensi, dan perilaku yang

diperlukan. Pengembangan Karir mencakup dua dimensi yaitu dimensi individual (peren-canaan karir) dan dimensi perusahaan (manajemen karir). Dimensi individual mencakup usaha individu sedangkan dimensi perusahaan mencakup usaha perusahaan untuk menjamin selalu tersedianya Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari sudut kuantitas maupun sudut kualitas.

Menurut Werther dan Davis (1996: 310) "*A career consists of all the jobs held during one's working life*". (karir adalah pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya). Komponen karir terdiri dari alur karir, tujuan karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Alur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir adalah pernyataan tentang posisi masa depan di mana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karir hidupnya. Perencanaan karir merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karir dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir meliputi perbaikan personal yang dilakukan individu untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya. Dari pengertian karir menurut Keith dan Werther di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir dan pengembangan karir mempunyai keterkaitan atau hubungan yang kuat karena merupakan bagian dari komponen utama karir.

BAB XIV
KINERJA PEGAWAI

Kata *performance* dalam bahasa inggris diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sering berbeda, sampai sekarang belum dibakukan. Ada yang menerjemahkan sebagai : unjuk kerja, kinerja, hasil karya, karya, pelaksanaan kerja, hasil pelaksanaan kerja.

Ilyas (1999:34) menerjemahkan *performance* menjadi unjuk kerja, sedangkan **Wahyudi** (1996:96) menerjemahkan menjadi prestasi kerja.

Menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary,* terbitan Amerika dan Canada tahun 1979, dalam **Prawirosentono** (1991:1) kinerja berasal dari akar kata "*to form*" yang mempunyai beberapa "*entries*" berikut :

1) *To do carry out; execute* (melakukan, menjalankan, melaksanakan).
2) *To dischange or fulfil; as a vow* (memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar).
3) *To portray, as a character in a play* (menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan).
4) *To render by voice or a musical instrument* (menggambarkan dengan suatu atau alat musik).
5) *To execute or complete an undertaking* (melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab).
6) *To act a part in a play* (melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan).
7) *To perform music* (memainkan/pertunjukan musik)
8) *To do what is expected of a person or machine* (melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin).

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka arti *performance* atau kinerja adalah sebagi berikut : Kinerja (*Performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Disamping itu, kinerja (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan buktinya

secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

Mangkunegara (2001:67) mendifinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai berikut: **"**Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya**".** Sedangkan **Bernardin** dan **Russe**l (1936:397), mengatakan bahwa **"**kinerja pegawai tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari out put**".** **Timpe** (1993:ix), mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: "Tingkat kinerja individu, yaitu hasil yang diinginkan dari perilaku individu.

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian.

Penentuan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaiman seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi dari setiap personil. Tetapi ternyata tujuan saja tidak cukup, sebab itu diperlukan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu penilaian kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan yang penting. Akhir dari proses kinerja adalah penilaian kinerja itu sendiri yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, yaitu:

1. **Variabel individu**: Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis, jenis kelamin
2. **Variabel organisasi**: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur.
3. **Variabel psikologis**: persepsi, sikap, kpribadian, belajar, motivasi.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja, menurut **Nawawi** (2000:97) adalah :

1. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja
2. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil karya karyawan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja dengan membandingkanya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya, **Tulus** (1996:127) antara lain menyatakan :.

1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mencakup faktor-faktor :

a. Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan menilik perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
b. Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan dibandingkan dengan uraian pekarjaan yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut.
c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi karyawan mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuandan potensi yang ada pada dirinya.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan Penilaian kinerja secara umum:

a. Menilai kemampuan karyawan

   Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai karyawan secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia.
b. Pengembangan karyawan

   Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

- Secara spesifik penilaian kinerja bertujuan untuk:
  - Mengenali SDM yang perlu dilakukan pembinaan
  - Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
  - Memparbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
  - Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan
- Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi perusahaan.
- Tujuan penilaian kinerja secara khusus:
  Walaupun semua perusahaan masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi perusahaan. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

3. Aspek Evaluasi Penilaian Kinerja

Untuk melakukan evaluasi maka manajer akan menilai kinerja massa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan informasi untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-keputusan pomosi, demosi, terminasi dan kompentensi. Teknik evaluatif membandingkan semua pegawai satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka. Keputusan-keputusan yang paling sering dilaksanakan berdasarkan tujuan evaluatif adalah keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus pegawai, dan kenaikan-kenaikan lainya dalam gaji. Tujuan evalutif kedua dari penilaian kinerja adalah membuat keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*). Penilaian kinerja masa lalu merupakan factor kunci dalam menentukan pegawai yang diinginkan lainya. Penilaian kinerja dapat dipakai unutuk mengevaluasi sistem perekrutan, seleksi dan penempatan.

4. Aspek Pengembangan Penilaian Kinerja

Informasi yang dihasilkan dari sistem penilaian kinerja dapat juga dipakai untuk lebih memudahkan pengembangan pribadi/karir pegawai. Dalam pendekatan pengembangan, manajer mencoba meningkatkan kinerja seseorang pegawai di massa yang akan datang. Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan pegawai dalam hal keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan saat ini

secara lebih baik. Keahlian-keahlian atau pengetahuan yang harus dicapai seseorang untuk melaksanakan pekerjaan di massa mendatang, dan tipe-tipe tanggung jawab yang harus diberikan seseorang guna mempersiapkannya terhadap penugasan-penugasan di masa mendatang.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kepada pegawai untuk kinerjanya di massa depan. Umpan balik ini mengenali kekuatan dan kelemahan dalam kinerja massa lalu dan menentukan arah yang harus diambil pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus bagaimana mereka dapat meningkat di massa depan. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian haruslah dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

5. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

a. Memenuhi manfaat penilaian dan pengembangan
b. Mengukur/menilai berdasarkan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
c. Merupakan dokumen legal
d. Merupakan proses formal dan nonformal

6. Cara-cara Melakukan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara yaitu:

a. Penilaian teknik essai
b. Penilaian komparasi
c. Penilaian daftar periksa
d. Penilaian langsung ke lapangan
e. Penilaian berdasarkan perilaku
f. Penilaian berdasarkan insiden kritikal
g. Penilaian berdasarkan keefektifan

7. Karakteristik

Sifat khas dari suatu pengukuran kinerja adalah:

a. Pengukuran kinerja nonfinansial harus dimasukan dalam suatu sistem karena banyak tujuan perusahaan yang tidak mendasarkan pada biaya. Yang termasuk disini adalah: waktu, ketersedian alat, ketepatan jadwal, dan presentase produk yang tidak salah.
b. Pengukuran kinerja harus saling menunjang bukan menimbulkan masalah

c. Pengukuran kinerja harus dapat memotivasi pegawai untuk membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya seperti juga jangka pendek.

Pengukuran kinerja harus dapat dipakai di semua bagian. Interval waktu antar persiapan dan keluarnya produ merupakan suatu pengukuran yang meliputi beberapa daerah.

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian dapat digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi pegawai. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang valid pegawai. Jika informasi ini diumpan-balikan kepada pegawai secara jelas dan dengan cara yang tidak mengancam, maka informasi itu dapat memenuhi dua tujuan:

1) Bila informasi mengindikasikan bahwa pegawai sudah bekerja secara efektif, proses-proses umpan balik itu sendiri dapat menguntungkan pegawai karena dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensinya.
2) Bila informasi menemukan adanya kelemahan, maka umpan balik dapat menstimulasi proses pengembangan untuk mengatasi proses untuk kelemahan yang ada.

Untuk manajemen sumber daya manusia, proses penilaian kinerja dapat menunjukan adanya kebutuhan akan adanya pengembangan tambahan sebagai suatu alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya hasil penilaian kinerja yang mengindikasikan bahwa seorang pegawai mempunyai potensi untuk bekerja dengan baik di suatu posisi yang dipromosikan, maka pegawai tersebut mempunyai kesempatan untuk menduduki suatu posisi yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman kinerja pegawai di kemudian hari. Umpan balik akan menyadarkan pegawai akan kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah yang harus dipilih pegawai untuk memperbaikinya. Pegawai ingin mengetahui secara khusus, bagaiman mereka dapat meningkatkan keterampilan mereka di massa mendatang. Karena penilaian kinerja dirancang untuk menanggulangi masalah-masalah kinerja yang buruk, penilaian harus dirancang untuk mengembangkan pegawai dengan lebih baik.

BAB XV
HUBUNGAN INDUSTRIALISASI DENGAN MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan suatu kondisi yang bebas dari gangguan secara fisik dan psikis yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Resiko kesehatan dapat terjadi karena adanya faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan dan lingkungan yang menimbulkan stress atau gangguan fisik. Sedangkan keselamatan kerja merupakan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan dan kerusakan atau kerugian di tempat kerja berupa penggunaan mesin, peralatan, bahan-bahan dan proses pengolahan, lantai tempat bekerja dan lingkungan kerja, serta metode kerja. Resiko keselamatan dapat terjadi karena aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, sengatan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, serta kerusakan anggota tubuh, penglihatan dan pendengaran. (Megginson dalam Mangkunegara, 2000)

Keselamatan kerja adalah keselamatan yang berhubungan dengan aktivitas kerja manusia baik pada industri manufaktur, yang melibatkan mesin, peralatan, penanganan material, pesawat uap, bejana bertekanan, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan, maupun industri jasa, yang melibatkan peralatan berteknologi canggih, seperti lift, eskalator, peralatan pembersih gedung, sarana transportasi, dan lain-lain.

Menurut pendapat Dr. Sumakmur P.K (1996 ; 1): Keselamatan kerja adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, peralatan alat kerja, bahan serta proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan. Kesehatan kerja adalah spesialisasi dalam ilmu kesehatan/kedokteran beserta prakteknya yang bertujuan agar pekerja/masyarakat memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya baik fisik, mental maupun sosial, dengan usaha preventif dan kutatif, terhadap penyakit-penyakit atau gangguan-gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh faktor-faktor pekerjaan dan lingkungan kerja dan terhadap penyakit-penyakit umum.

B. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Dalam pasar bebas yang marak dengan berbagai persaingan, penerapan manajemen K3 sangat penting untuk dijalankan dengan baik dan terarah. Proses industrialisasi merupakan 'syarat mutlak' untuk membangun negeri ini. Pengalaman di negara-negara lain menunjukkan bahwa tren suatu pertumbuhan dari sistem keselamatan dan kesehatan kerja adalah melalui fase-fase, yaitu fase kesejahteraan, fase produktivitas kerja, dan fase toksikologi industri.

Sekarang ini, K3 sebagaimana halnya aspek-aspek tentang pengaturan tenaga kerja, sedang berada pada fase 'kesejahteraan', terutama umumnya para buruh. Mungkin setelah tercapainya kestabilan, politik, hukum dan ekonomi, kita bisa memulai menginjakkan kaki ke fase produktivitas kerja. Sedangkan fase toksikologi industri, cepat atau lambatnya tercapai tergantung pada kemampuan untuk mengembangkan perindustrian pada umumnya.

Karyawan suatu perusahaan diharapkan selalu berada dalam kondisi kesehatan dan produktivitas kerja yang tinggi, maka mereka memerlukan suatu kesimbangan yang menguntungkan dari faktor beban kerja dan beban tambahan akibat dari lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Dalam kontek ini faktor – faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja, baik dari aspek penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Faktor Fisik, yang meliputi penerangan, suhu udara, kelembaban, cepat rambat udara, suara, vibrasi mekanis, radiasi, tekanan udara dan lain – lain.
2) Faktor Kimia, yaitu berupa gas, upa, debu, kabut, asap, awan, cairan dan benda – benda padat.
3) Faktor Biologi, baik dari golongan hewan, maupun dari tumbuh – tumbuhan
4) Faktor Fisiologis, seperti kontruksi mesin, sikap dan cara kerja
5) Faktor Material – Psikologis, yaitu susunan kerja, hubungan diantara pekerja atau dengan pengusaha, pemeliharaan kerja dan sebagainya.

C. Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang termasuk dalam suatu wadah higiene perusahaan dan kesehatan kerja (hiperkes) terkadang terlupakan oleh para pengusaha. Padahal, K3 mempunyai tujuan pokok dalam upaya memajukan dan mengembangkan proses industrialisasi, terutama dalam mewujudkan kesejahteraan para buruh.

Tujuan dari Sistem Manajemen K3 adalah :

1) Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri, atau pekerja-pekerja lepas.
2) Sebagai upaya untuk mencegah kecelakaan dan memberantas penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja, memelihara, dan meningkatkan kesehatan dan gizi para tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan manusia.

Lebih jauh lagi sistem ini memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar suatu perusahaan agar terhindar dari bahaya pengotoran bahan-bahan proses industrialisasi yang bersangkutan, dan perlindungan masyarakat luas dari bahaya-bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk-produk industri.

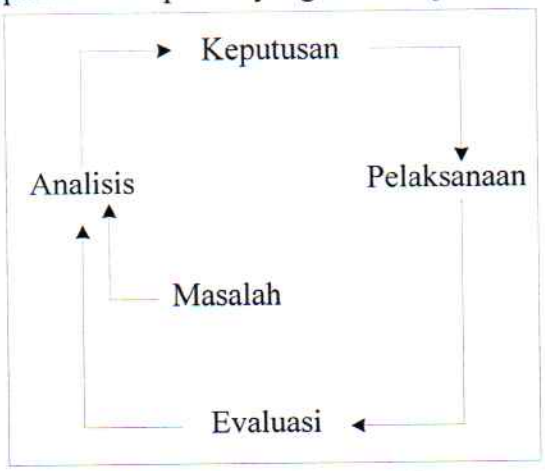
D. Proses Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Pelaksanaan K3 di perusahaan sangat tergantung dari rasa tanggung jawab manajemen dan tenaga kerja terhadap tugas dan kewajiban masing-masing serta kerja sama dalam pelaksanaan K3. Proses manajemen K3 meliputi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di bidang K3, yaitu fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian, karena dari perencanaan yang baik dapat diharapkan terlaksananya fungsi manajemen lainnya dengan baik, karena semua fungsi manajemen berkaitan satu sama lain. Pelaksanaan kegiatan K3 menjadi kurang terarah apabila tidak ada perencanaan yang baik. Begitu pula fungsi pengawasan akan berjalan dengan baik kalau perencanaan sudah baik. Pengawasan yang baik sudah dimulai pada tahap perencanaan. Demikian pula dengan suatu program K3, harus dimulai dengan suatu perencanaan yang baik, ditujukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Proses manajemen K3 seperti proses manajemen pada umumnya, yaitu penerapan berbagai fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan). Fungsi perencanaan meliputi perkiraan/peramalan (*forecasting)* dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan sarasan yang akan dicapai, menganalisa data, fakta dan informasi, merumuskan masalah serta menyusun program. Fungsi berikutnya adalah fungsi pelaksanaan yang mencangkup pengorganisasian, penempatan staf, pendanaan serta implementasi program. Fungsi terakhir adalah fungsi pengawasan yang meliputi pemantauan dan

evaluasi hasil kegiatan serta pengendalian. Walaupun secara teoritis perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dipisah-pisahkan, tapi sebenarnya ketiga hal ini merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan saling berkaitan.



Gambar 15.1. Siklus manajemen.

Manajemen K3 bukanlah manajemen yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari manajemen perusahaan secara keseluruhan. Karena itu perumusan masalah yang dihadapi adalah untuk memecahkan hambatan di bidang keselamatan dan kesehatan kerja, dengan demikian akan mendorong sukses perusahaan. Pada hakekatnya proses manajemen adalah proses yang berkelanjutan, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dilanjutkan dengan pengawasan.

Upaya peningkatan efisiensi melalui upaya K3 perlu mendapatkan perhatian manajemen, karena kaitannya dengan produksi sangat erat. Berbagai kelemahan dalam sistem K3 dengan cepat memberikan gambaran kelemahan dalam sistem produksi. Perhatian terhadap K3 akan berpengaruh langsung pada sistem operasi dan keuntungan perusahaan.

Pelaksanaan program K3 sasarannya adalah tempat kerja yang aman dan sehat. Untuk itu semua permasalahan yang menghambat tercapainya tujuan harus diidentifikasi, dievaluasi, dicari penyebab dasarnya untuk kemudian diupayakan cara pemecahan yang paling baik.

E. Langkah – Langkah Penerapan Sistem Manajemen K3

Untuk lebih memudahkan penerapan standar system Manajemen Kesehatan dan keselamatan Kerja (K3), berikut ini dijelaskan mengenai tahapan dan langkah – langkahnya.

1) Tahap Persiapan

   Merupakan tahap dan langkah awal yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Langkah ini melibatkan lapisan manajemen dan sejumlah personil, mulai dari menyatakan komitmen sampai dengan menetapkan sumber daya yang diperlukan. Adapun tahap persiapan ini meliputi:

   a. Komitmen manajemen puncak
   b. Menentukan ruang lingkup
   c. Menetapkan cara penerapan
   d. Membentuk kelompok penerapan
   e. Menetap sumber daya yang diperlukan

2) Tahap Pengembangan dan Penerapan

   Dalam tahap ini berisi langkah – langkah yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan melibatkan banyak personel, mulai dari menyelenggarakan penyuluhan dan melaksanakan sendiri audit internal serta tindakan perbaikan sampai dengan melakukan sertifikasi. Langkah – langkah adalah sebagai berikut:

   a. Menyatakan komitmen
   b. Menetapkan cara penerapan
   c. Membentuk kelompok kerja penerapan
   d. Menetapkan sumber daya yang diperlukan
   e. Kegiatan penyuluhan
   f. Peninjauan system
   g. Penyusunan jadwal kegiatan
   h. Pengembangan manajemen K3
   i. Penerapan system
   j. Proses spesifikasi

F. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen K3

Manfaat dari penerapan system manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah sebagai berikut:

1) Perlindungan Karyawan
2) Memperlihatkan Kepatuhan Pada Peraturan dan Undang – Undang
3) Mengurangi Biaya
4) Membuat Sistem Manajemen Yang Efektif
5) Meningkatkan Kepercayaan dan Kepuasan Pelanggan

G. Pentingnya Manajemen K3 dalam Industri

Tanggungjawab sosial perusahaan (corporate social responsibility/CSR) pada perusahaan seharusnya melingkupi segi lingkungan, kesehatan dan kenyamanan sehingga dapat mewariskan kondisi kehidupan yang layak bagi generasi muda mendatang yang bekerja di perusahaan tersebut ataupun bagi pekerja/pegawai yang saat ini sedang bekerja.

Dengan melakukan stake holder dan community empowerment maka kenyamanan kerja tercapai dengan maksimal. Tetapi dalam kenyataannya, tingkat kesehatan dan keselamatan kerja (K3) pada perusahaan di Indonesia saat ini masih tergolong rendah. Dimana K3 mempunyai tujuan pokok dalam upaya memajukan dan mengembangkan proses industrialisasi, terutama dalam mewujudkan kesejahteraan dan keselamatan para tenaga kerja.

Tujuan dari Manajemen Kesehatan dan Kselematan Kerja (K3), antara lain:

1) Untuk mencapai derajat kesehatan dan keselamatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya
2) Sebagai upaya pencegahan dan pemberantasan penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja
3) Pemeliharaan, peningkatan kesehatan dan gizi tenaga kerja
4) Perawatan dan mempertinggi efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia
5) Pemberantasan kelelahan kerja dan penglipat ganda kegairahan serta kenikmatan kerja.
6) Selain itu juga dapat memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar suatu perusahaan agar terhindar dari bahaya limbah bahan-bahan proses industrialisasi yang bersangkutan.

7) Perlindungan masyarakat luas dari bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk industri.

Agar tenaga kerja dapat terjamin kesehatan dan keselamatan kerjanya, maka perlu keseimbangan yang menguntungkan dari faktor beban kerja, beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Beban tersebut mungkin berupa beban fisik maupun mental.

Faktor-faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja, baik dari aspek penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja, dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya :

1) Faktor fisik, yang meliputi penerangan, suhu udara, kelembaban, cepat rambat udara, suara, vibrasi mekanis, radiasi, tekanan udara, dan lain-lain.
2) Faktor kimia, yaitu berupa gas, uap, debu, kabut, fume, awan, cairan, dan benda-benda padat; Faktor biologi, baik dari golongan hewan maupun dari tumbuh-tumbuhan.
3) Faktor fisiologis, seperti konstruksi mesin, sikap, dan cara kerja.
4) Faktor mental-psikologis, yaitu susunan kerja, hubungan di antara pekerja atau dengan pengusaha, pemeliharaan kerja, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut tentu bisa mengganggu 'daya kerja' seorang pekerja buruh, misalnya; penerangan yang kurang cukup intensitasnya biasanya akan berpengaruh pada kelelahan mata Kemudian kegaduhan dan kebisingan berpengaruh pula pada daya mengingat, termasuk konsentrasi pikiran. Akibatnya terjadi kelelahan psiko-logis, bahkan dapat menyebabkan ketulian.

Lingkungan kesehatan tempat kerja yang buruk dapat menurunkan derajat kesehatan dan juga daya kerjanya. Dengan demikian sangat perlu adanya upaya pengendalian untuk dapat mencegah, mengurangi bahkan menekan terjadinya hal itu.

Gangguan-gangguan pada kesehatan dan daya kerja akibat berbagai faktor dalam pekerjaan bisa dihindari. Asal saja pekerja dan pihak pengelola perusahaan ada kemauan dalam me-ngantisipasi terjadinya kecelakaan kerja. Tentunya perundangan tidak akan ada faedahnya, apalagi pemimpin perusahaan atau industri tidak melaksanakan ketetapan-ketetapan perundangan itu.

Kesejahteraan Buruh

Secara prinsip modal utama dalam upaya mensejahterakan para buruh, bukan saja terletak dari tingkat pendapatan (upah) yang diberikan pihak perusahaan. Namun, faktor-faktor lainnya cukup mempunyai peranan penting, yaitu adanya perhatian dari para pengusaha berkaitan dengan masalah kesehatan dan adanya jaminan keselamatan kerja. Kesegaran jasmani dan rohani adalah merupakan faktor penunjang untuk meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja. Kesegaran tersebut dimulai sejak memasuki pekerjaan dan terus dipelihara selama be-kerja, bahkan sampai setelah berhenti bekerja. Kesegaran jasmani dan rohani tidak saja pencerminan kesehatan fisik dan mental, tetapi juga gambaran adanya keserasian penyesuaian seseorang dengan pekerjaannya, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, pendidikan dan pengetahuan yang dimilikinya.

Tingkat gizi, terutama bagi para buruh kasar dan berat adalah faktor penentu derajat produktivitas kerjanya. Makanan yang bergizi dan sehat bagi pekerja berat ibarat mesin untuk kendaraan bermotor. Beban kerja yang terlalu berat sering di-sertai penurunan berat badan. Manusia dan beban kerja serta faktor-faktor dalam lingkungan kerja merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Kesatuan seperti itu dinamakan roda keseimbangan dinamis. Apabila keseimbangan ini tidak me-nguntungkan, akan terjadi keadaan labil dan menyebabkan gangguan kesehatan, bahkan penyakit, cacat, dan kematian. Untuk mencegah gangguan kesehatan dan daya kerja, ada beberapa usaha yang dapat dilakukan agar para buruh tetap produktif dan mendapatkan ja-minan perlindungan keselamatan kerja, yaitu; (1) Pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja. Kemudian pemeriksaan kesehatan calon pekerja untuk mengetahui, apakah calon tersebut serasi dengan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya, baik fisik, maupun mentalnya; (2) Pemeriksaan kesehatan berkala/ulangan, yaitu untuk evaluasi. Apakah faktor-faktor penyebab itu telah menimbulkan gangguan-gangguan atau kelainan-kelainan kepada tubuh pekerja atau tidak; (3) Pendidikan tentang kesehatan dan keselamatan kepada para buruh secara kontinu. Itu penting agar mereka tetap waspada dalam menjalankan pekerjaannya. (4) Pe-nerangan sebelum bekerja, agar mereka mengetahui dan mentaati peraturan-peraturan, dan lebih berhati-hati; (5) Pakaian pelindung, misalnya; masker, kaca mata, sarung tangan, sepatu, topi pakaian, dan sebagainya; (6) Isolasi, yaitu mengisolasi operasi atau proses dalam perusahaan yang membahayakan, misalnya isolasi mesin yang sangat hiruk agar tidak

menjadi gangguan. Contoh lain, ialah isolasi pencampuran bensin dengan tetra-etil-timah hitam; (7) Ventilasi setempat (local exhauster), ialah alat untuk menghisap udara di suatu tempat kerja tertentu, agar bahan-bahan dari suatu tempat dihisap dan dialirkan keluar. (8) Substitusi, yaitu mengganti bahan yang lebih bahaya dengan bahan yang kurang bahaya atau tidak berbahaya sama sekali, misalnya Carbontetrachlorida diganti dengan trichlor etilen. (9) Ventilasi umum, yaitu mengalirkan udara sebanyak menurut perhitungan kedalam ruang kerja. Itu bertujuan, agar kadar dari bahan-bahan yang berbahaya oleh pemasukan udara ini bisa lebih rendah mencapai Nilai Ambang Batas (NAB).

Dengan berbagai langkah tersebut, diharapkan kesehatan dan keselamatan para buruh akan lebih terjamin, dan kecelakaan kerja bisa dihindarkan. Inilah sebenarnya modal utama kesejahteraan para buruh.

Salah satu penyebab hal itu dapat terjadi adalah rendahnya kesadaran para pekerja maupun pengusaha dalam melaksanakan K3 (diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 1970). Adanya UU yang mengatur tentang otonomi daerah, juga dapat menimbulkan masalah baru dalam hal penegakan K3 yaitu pemerintah pusat tidak dapat melakukan intervensi dalam penegakan K3 di kabupaten/kota, padahal standar K3 harus berlaku sama didaerah manapun di Indonesia. Hal lain yang menyebabkan angka K3 di Indonesia sangat tinggi ialah kurangnya pemahaman para pengusaha ataupun pekerja dalam manejemen risiko (risk management). Risiko dalam bekerja dapat dilihat dari sumber risiko, peluang terjadinya risiko serta konsekuensi yang ditimbulkan. Sumber risiko dapat berasal dari faktor manusia, peralatan, proses serta lingkungan kerja. Semua itu seharusnya tercatat dan dikalkulasikan dalam anggaran sehingga dapat diukur peluang dan besarnya terjadinya K3. Selain faktor tersebut K3 juga dapat terjadi karena pengusaha memilih lebih baik meberikan santunan kematian bagi pekerja/pegawainya daripada membeli alat-alat keselamatan kerja.

Oleh karena itu sebaiknya audit K3 seharusnya dilakukan secara komprehensif baik pada aspek teknis maupun nonteknis. Jika audit K3 tidak dilakukan secara menyeluruh maka k3 akan tetap terjadi.

H. Hal-Hal Yang Dilakukan Pekerja Sosial Industri

Pekerja sosial industri memahami faktor apa yang menyebabkan K3 dapat terjadi dan membantu pekerja/pegawai beserta keluarga agar bisa menerima dan mampu menghadapi akibat dari risiko yang ditimbulkan K3 misal : mencarikan jaminan sosial, melakukan perubahan di tempat kerja dll. Pekerja

sosial industri melakukan assessement, penelitian dan pengawasan terhadap tempat kerja, risiko lingkungan termasuk teknik modifikasi lingkungan. Pekerja sosial industri memberikan intervensi dukungan terhadap dampak kasus hukum yang tidak terselesaikan bagi kehidupan sosial dan ekonomi.

Pekerja sosial industri mengusahakan perubahan pada kebijakan serta kualitas pelayanan bagi pekerja/pegawai di perusahaan Pekerja sosial industri sebaiknya mengkombinasikan pengetahuan dan keterampilan mengenai faktor sosial, ekonomi dan politik yang mempengaruhi organisasi ketenagakerjaan dan dampaknya terhadap K3 pekerja/pegawai beserta keluarganya. Pekerja sosial industri sebagai pembela yang membantu memperluas akses terhadap pelayanan yang harus pekerja/pegawai terima

BAB XVI
SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasa mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau human resource department.

Menurut Enslikopedia Wikipedia Sistem Informasi SDM merupakan sebuah bentuk interseksi atau pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem Informasi SDM (Human Resources Information System) itu sendiri adalah prosedur sistematik untuk pengumpul, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mempunyai kemampuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan atau pilihan banyak orang yang lebih berhubungan dengan aktivitas perencanaan SDM baru.

Sedangkan system informasi manajemen dibangun untuk mendukung proses yang berjalan dalam organisasi, dimana tercakup didalamnya antara lain proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Secara akurat system informasi manajemen harus dapat memberikan informasi mengenai kondisi riil organisasi. Salah satu bagian dari system informasi manajemen yang penting adalah adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM), karena sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berharga bagi organisasi.

B. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia memberikan informasi kepada seluruh manajer perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia perusahaan. HRIS sebagai unit organisasi yang terdiri dari personel yang mengolah data sumber daya manusia dengan menggunakan teknologi komputer dan non komputer. Tiap perusahaan memiliki sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi informasi, dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Sistem ini dinamakan sistem manajemen sumber daya manusia (human resource information system) atau HRIS.

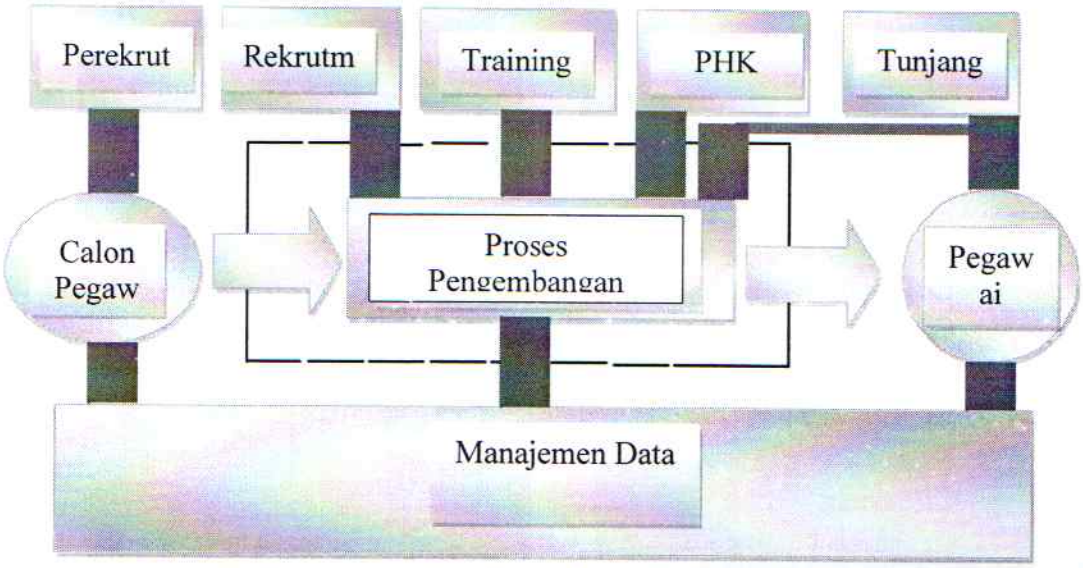
Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktifitas-aktifitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah- langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/enterprise resource planning (ERP).

Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basis data yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basis data yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

C. Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia memiliki empat kegiatan utama :

1) Perekrutan dan Penerimaan (*recruitment and hiring*). SDM membantu membawa pegawai baru ke dalam perusahaan dengan memasang iklan lowongan kerja di Koran, dll. SDM selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktek kepegawaian dan menasehati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.
2) Pendidikan dan Pelatihan. Selama periode kepegawaian, SDM dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai.
3) Manajemen Data. SDM menyimpan database yang berhubungan dengan pegawai, dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.
4) Pemhentian dan Administrasi Tunjangan. Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan, mereka menerima paket tunjangan seperti, RS, Asuransi dokter gigi, dan pembagian keuntungan yang semakin sulit administrasinya



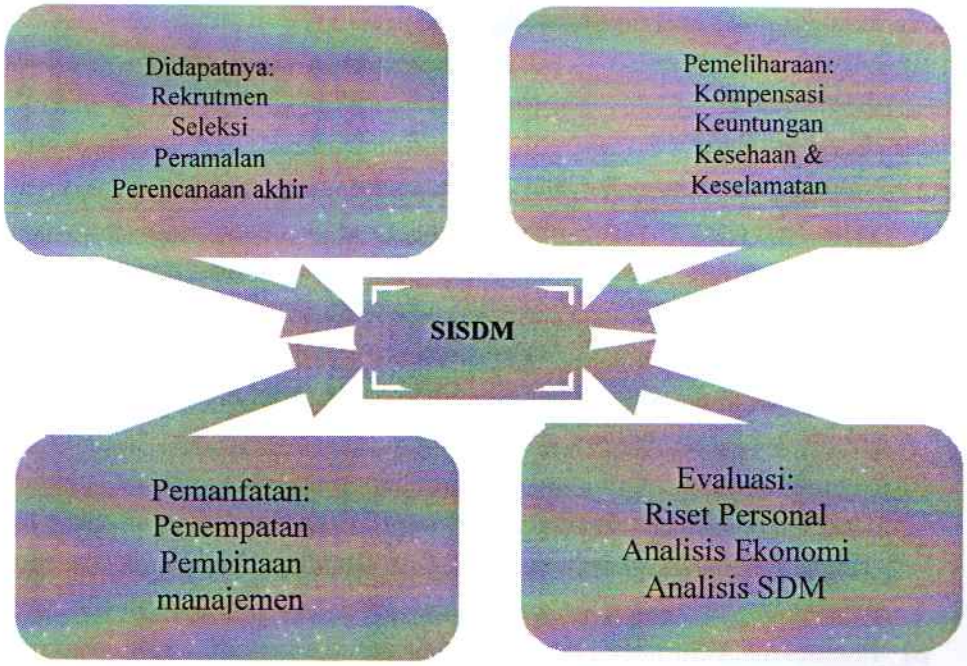
Gambar 16.1 Fungsi Sumber Daya Manusia Memudahkan Arus Sumber Daya Personil

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah suatu program aplikasi komputer berisikan program (sistem) tentang manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat membantu kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena program aplikasi ini dapat memproses data secara cepat dan akurat pula.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia membentuk wahana pengumpulan, peringkasan dan penganalisaan data yang berhubungan erat dengan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya yang bertalian dengan fungsi-fungsi SDM sangatlah banyak. Sebagai contoh, penilaian Sumber Daya Manusia melibatkan penyimpanan catatan-catatan ikhwal para pegawai di seluruh organisasi. SISDM (Sistem Informasi Sumber Daya Manusia) merupakan sebuah aplikasi data base Client Server (berbasis jaringan) adapun beberapa data yang diolah antara lain :

1) Data SDM
   - ❑ Biografi
   - ❑ Keluarga
   - ❑ Pekerjaan
   - ❑ Cuti
   - ❑ Pendidikan
   - ❑ Keahlian
   - ❑ Bahasa
   - ❑ Bakat
   - ❑ Kursus
   - ❑ Minat
   - ❑ Nilai Diklat
2) Mutasi
   - ❑ jabatan
   - ❑ Pangkat atau golongan
   - ❑ KGB
3) Masa Pensiun
4) Laporan-Laporan terkait

D. Keterkaitan Antara SISDM Dengan Aktifitas SDM



Gambar 16.2. Keterkaitan SISDM dan SDM

E. Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian proses yang mencakup pada pengumpulan bahan, peringkasan, dan penganalisaan data berhubungan erat dengan manajemen SDM dan pernecanaan SDM. Aktifitas – aktifitas rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajer karir, kompensasi dan hubungan karyawan juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk mengambil keputusan – keputusan. Sistim Informasi Sumber Daya Manusia dirancang untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan –keputusan yang lebih efektif.

Sebagai alat penilaian suplai SDM, system informasi SDM memungkinkan perusahaan menyimpaan data persediaan tenaga ahli (skill inventory) dan persediaan manajemen (manajemen inventory) dalam cara paling sesuai dengan kebutuhan perencanaan SDM. Manfaat – manfaat khusus dari Sistem Informasi SDM adalah menilai suplai SDM yang meliputi:

1) Memeriksa kapabilitas karyawan – karyawan saat ini guna mengisi kekosongan yang diproyeksikan didalam perusahaan
2) Menyoroti posisi – posisi yang para pemegang jabatannya diperkirakan akan dipromosikan, akan pensiun atau akan diberhentikan.
3) Menggambarkan pekerjaan – pekerjaan yang spesifik atau kelas – kelas pekerjaan yang mempunyai tingkat perputaran, pemecatan, ketidakhadiran, kinerja dan masalah yang tinggi melebihi kadar normal
4) Mempelajari komposisi usia, suku dan jenis kelamin dan berbagai pekerjaan dan kelas pekerjaan guna memastikan apakah semua itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5) Mengantisipasi kebutuhan – kebutuhan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan dalam rangka memastikan penempatan yang tepat waktu karyawan –karyawan bermutu kedalam kelompok lowongan pekerjaan
6) Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk mengantisipasi pergantian – pergantian dan promosi – promosi
7) Laporan – laporan kompensasi untuk memperoleh informasi menyangkut seberapa besar karyawan dibayar, biaya – biaya kompensasi keseluruhan, biaya – biaya finansial dari setiap kenaikan – kenaikan gaji dan perubahan – perubahan kompensasi
8) Riset Sumber Daya Manusia untuk mengadakan penelitian dalam permasalahan seperti perputaran karyawan dan ketidakhadiran atau menemukan tempat yang paling produktif guna mencapi calon – calon baru
9) Penilaian kebutuhan pelatihan untuk menganalisis kerja individu dan menentukan karyawan – karyawan mana yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

Proses dalam ruang lingkup sumber daya manusia adalah suatu proses yang dinamis mengikuti perubahan yang terjadi dalam suatu pemerintahan. Dimana keadaan yang dinamis tersebut akan banyak berpengaruh pada teknologi system informasi yang akan digunakan. Oleh sebab itu proses apa yang dapat dilakukan oleh sebuah system sumber daya manusia akan sangat banyak bergantung pada model data yang

dibentuk kebutuhan tersebut. Umumnya pada sebuah system kepegawaian, terdapat suatu bentuk model data, yang pada dasarnya mencakup proses – proses yang berhubungan dengan hal sebagai beriku:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
2) Administrasi Personalia
3) Kompensasi dan benefit
4) Kinerja Personel
5) Pendidikan dan Pelatihan
6) Pemutusan Hubungan Kerja / Pensiun

Proses – proses tersebut diatas adalah proses – proses yang berhubungan dengan kegiatan manajemen kepegawaian disuatu pemerintahan. Dimulai dari sejak penentuan kebutuhan tenaga kerja, pemenuhan kebutuhan tersebut, sampai dengan berakhirnya masa kerja seorang pegawai.

F. Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (Human Resources Information System) yang disebut dengan nama Model HRIS meliputi tiga subsistem input, yaitu:

1) SIA (Sistem Informasi Akuntansi)
   Sistem yang menyediakan data personil yang berkaitan dengan keuangan.
2) Penelitian Sumber Daya Manusia
   Berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus.
   Contoh:
   a. Penelitian suksesi (Succession Study), penelitian suksesi ini dilakukan untuk mengidentifikasi orang – orang dalam perusahaan yang merupakan calon bagi posisi yang akan tersedia.
   b. Analisis dan evaluasi jabatan (Jon analysis and evaluation), mempelajari setiap jabatan dalam satu area untuk menentukan lingkup dan mengidentifikasikan pengetahuan dan keahlian yang diperlukan
   c. Penelitian keluhan (grievance studies), membuat tindak lanjut atas keluhan yang disampaikan pegawai untuk berbagai alasan.

3) Intelegen Sumber Daya Manusia

Berfungsi mengumpulkan data berhubungan denga Sumber Daya Manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi:

a. Intelegen pemerintah, pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.
b. Intelegen pemasok, pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan employee benfit, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja, yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru
c. Intelegen serikat pekerja, serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan.
d. Intelegen masyarakat global, masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal, seperti perumahan, pendidikan dan rekreasi
e. Intelegen masyarakat keuangan, masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personil
f. Intelegen pesain, dalam industry tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industry computer, terjadi perpindahan pegawai yang sering dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Kemudian dari model subsistem input dimasukan kedalam suatu database yang telah dirancang oleh perusahaan tersebut. Database HRIS bukan hanya data mengenai pegawai tetapi juga perorangan dan organisasi dilingkungan yang mempengaruhi arus personil

G. Database HRIS

Meningkatnya kerumitan masalah yang berhubungan dengan personil, disebabkan oleh banyaknya peraturan pemerintah dan luasnya pilihan benefit, membuat penyimpanan data dalam komputer sebagai keharusan. Bagi database SDM berbasis computer, terdapat beberapa alternatif dalam hal isi, lokasi, manajemen dan memasukan data.

Beberapa database Sumber Daya Manusia berdasarkan lingkungan organisasi atau perusahaan, yaitu:

1) Database perusahaan eksekutif, Perusahaan pencari eksekutif mengkhususkan diri dalam menemukan pelamar untuk posisi eksekutif, akses database perusahaan dibatasi pada perusahaan itu sendiri atau perekrut dari beberapa perusahaan serupa yang mempunyai jaringan yang erat.
2) Database Universitas, dimana Universitas menyediakan database curriculum vitae bagi perekrut sebagai pelayanan bagi mahasiswa yang lulus atau alumni yang mencari pekerjaan
3) Database agen tenaga kerja, beberapa agen tenaga kerja yang besar memiliki database sendiri. Database ini digunakan beberapa agen yang membentuk jaringan. Akses database kategori ini lebih bebas daripada akses database eksekutif dan database universitas.
4) Database akses umum, database ini tersedia bagi siapapun dengan cara membayar, salah satu yang terbesar adalah career placement registry yang memiliki akses melalui jaringan Dialog information system.
5) Bank pekerja perusahaan, dimana beberapa perusahaan seperti IBM, Hewlett Packard, travelers dan wells fargo menyimpan database sendiri untuk orang – orang yang dapat bekerja sebagai pegawai sementara. Perusahaan menggunakan bank pekerjaan saat mencari pengganti sementara untuk pegawai yang sakit, cuti, hamil, libur dan sebagainya.

H. Proses Sistem Informasi SDM

Proses Sistem Informasi Sumber Daya manusia meliputi proses – proses seperti:

1) Isi Database, database HRIS dapat berisi yang menjelaskan tidak hanya data pegawai, tetapi juga organisasi atau perorangan dilingkungan perusahaan. Data pegawai berisi data – data mengenai pegawai yang dapat berupa biodata pegawai, kinerja dan CV. Sedangkan data non pegawai, didalam data ini terdapat organisasi dilingkungan perusahaan seperti agen tenaga kerja, akademisi dan universitas, serikat pekerja dan pemerintah.
2) Lokasi Database, biasanya database HRIS ditempatkan pada computer sentral (Server) perusahaan dan computer bagian departemen SDM. Semua komponen yang terhubung oleh Local Area Network (LAN) dapat mengaksesnya.

3) Pemasukan Data, data yang dimasukan dalam HRIS biasanya berasal/dimasukkan oleh non manajer dalam SDM, diikuti oleh non manajer di luar SDM, Manajer SDM dan Manajer di luar SDM.

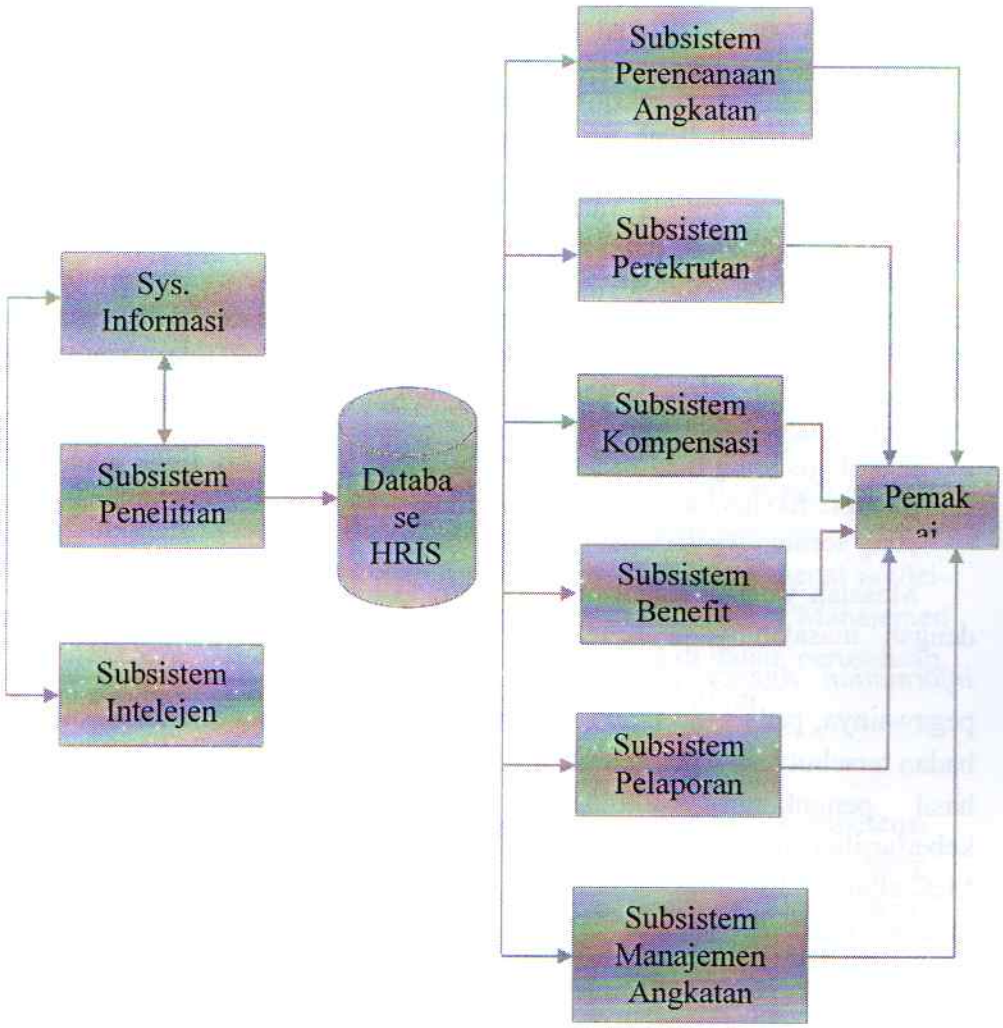
Berdasarkan pada output subsistem, model HRIS meliputi enam subsistem output, yaitu:

1) Subsistem Perencanaan Kerja.
2) Subsistem Perekrutan
3) Subsistem Manajemen Angkatan Kerja
4) Subsistem Tunjangan
5) Subsistem Benefit
6) Subsistem Pelaporan

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dapat dikatakan berhasil, jika system tersebut dapat memenuhi harapan – harapan sebagai berikut:

1) Biaya system harus sejalan dengan ukuran dan finansial organisasi
2) Sistem harus ditetapkan dengan waktu yang baik/tepat
3) Sistem harus dapat dilakukan modifikasi dan diperluas tanpa harus melakukan perancangan ulang system
4) Penekanan pada aktivitas perencanaan harus dapat dibuktikan/dilakukan
5) Harus dapat dilakukan umpan balik yang berkelanjutan guna menyediakan pengidentifikasian masalah – masalah dan kesempatan – kesempatan baru.
6) Arsip – arsip data harus dapat diintegrasikan untuk referensi silang antar departemen.
7) Data yang sifatnya kritis harus dapat tersedia dengan cepat
8) Informasi kritis tersebut seperti karyawan – karyawan kunci, data keahlian yang esensial, informasi promosi dan kinerja, serta data gaji dan kompensasi

Berdasarkan uraian diatas maka model Sistem Informasi Sumber Daya manusia dapat digambarkan seperti flow proses dibawah ini.



Gambar 16.3. Model Sistem Informasi SDM

Kasus Aplikasi Kompetensi dalam Sistem MSDM (anakpintar.net23.net) :

> Raymond, seorang Manajer Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan asing tampak serius mengamati laporan pemeriksaan psikologis dari staffnya, Susan. Laporan ini dia terima dari sebuah biro konsultasi psikologi terkenal, beberapa bulan yang lalu, sebagai bagian dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan terhadap Susan. Ia masih tidak percaya bahwa hasil pemeriksaan psikologis yang sangat baik dari Susan ternyata tidak membuatnya menghasilkan kinerja yang superior seperti yang diramalkan oleh hasil pengukuran psikologis tersebut. Raymond merasa bahwa selama ini ia telah memberikan cukup bimbingan, pelatihan dan fasilitas yang diperlukan oleh Susan agar berhasil dalam pekerjaannya. Namun kinerja yang diharapkannya tidak kunjung muncul dari Susan. Berdasarkan pengalaman tersebut, muncul pertanyaan dalam diri Raymond "Seandainya hasil pemeriksaan psikologis yang memberikan rekomendasi sangat baik tidak mampu memprediksikan keberhasilan kinerja seseorang, lalu metode apakah yang secara efektif dapat meramalkannya ?"

Masalah yang dihadapi oleh Raymond di atas pada dasarnya mirip dengan masalah yang terus-menerus dihadapi oleh *United States Information Agency (USIA)*, saat melakukan proses seleksi calon pegawainya, pada awal tahun 1970-an. Dari kajian yang dilakukan oleh badan tersebut ternyata ditemukan bahwa nilai tinggi yang diperoleh dari hasil pengukuran psikologis, ternyata tidak memprediksikan keberhasilan dalam pekerjaan. Hal ini yang mendorong David C McClelland, Psikolog, pakar motivasi dan *"achivement"*, untuk memperkenalkan sebuah pengukuran kepribadian yang dapat mengenali sikap-sikap dan tingkah laku-tingkah laku yang dimiliki oleh orang-orang yang prestasinya sangat baik. (Lucia & Lepsinger, 1999). Pendekatan yang dipakai oleh David C McClelland di atas kelak akan menjadi cikal bakal pengembangan model-model kompetensi.

Pengalaman penulis dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan pendekatan konvensional, yaitu dengan menggunakan pengukuran psikologis yang terstandardisasi, menunjukkan bahwa pendekatan ini tidaklah selalu berhasil dengan baik dalam meramalkan keberhasilan calon pekerja pada pekerjaannya kelak. Akibatnya bisa saja calon pekerja yang diramalkan akan berhasil dengan baik dalam pekerjaannya, ternyata belum tentu menampilkan kinerja

yang diharapkan ketika sudah diterima menjadi pekerja, seperti kasus Susan di atas. Sedangkan di sisi lain, calon pekerja yang hasil pengukuran psikologisnya biasa-biasa saja, ternyata tidak selalu menjadi seorang *"mediocre"* alias orang yang prestasinya biasa-biasa saja.

Masalah yang dihadapi Raymond, seperti halnya yang dialami penulis, juga dialami oleh banyak perusahaan. Mereka juga mengalami kesulitan dalam menentukan kapasitas yang dimiliki oleh calon pekerja atau pekerjanya yang sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya di dalam organisasi. Menghadap kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan berskala besar yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang superior.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai model-model kompetensi, aplikasinya dan manfaatnya bagi sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan cara pengembangannya di dalam perusahaan, penulis mencoba memaparkannya dalam uraian berikut ini.

1. Definisi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap , pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah

pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (LOMA,s Competency Dictionary, 1998).

2. Aplikasi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut:

a. Staffing
   Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetesi kritikal dari pekerjaan
b. Evaluasi Kinerja
   Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target –target yang penting dari organisasi
c. Pelatihan
   Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja
d. Pengembangan
   Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengambangan untuk menutupi kesenjangan yang ada
e. Reward & Recognition
   Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Michael Amstrong dalam *Handbook of Human Resources Management Practice* (2001) yang mengemukakan bahwa penerapan kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen imbal jasa.

3. Manfaat

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Lucia dan Lepsinger (1999) berikut :

4. Seleksi

- Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan
- Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
- Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
- Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.
- Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

- Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya
- Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi
- Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan
- Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan

6. Penilaian Kinerja

- Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
- Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja
- Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan

7. **Perencanaan Karir/suksesi**

- Menjelaskan tentang ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik-karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran
- Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya
- Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan
- Memungkinkan organisasi untuk melakukan pembandingan *(benchmark)* diantara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik

8. **Langkah-langkah Pengembangan Model Kompetensi**

Dalam kamus Kompetensi dari LOMA (1998) dipaparkan langkah-langkah untuk mengembangkan model-model kompetensi. Langkah-langkah tersebut adalah:

a. Kenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi

Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu :

- Definisikan strategi organisasi

  Sebuah Model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi. Untuk itulah, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran dari perusahaan.

- ❖ Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi

  Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.
- ❖ Tetapkan " scope" dari model

  Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan *"Core Competency Model"* berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan *"Job Specific Competencies"* pada sekelompok kecil pekerjaan

b. Merancang Rencana Untuk Membuat Model

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- ❖ Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model

  Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan: pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait , para pemegang jabatan yang mempunyai

prestasi yang sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi.

- ❖ Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritikal

  Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *Core Competencies* atau *Job Specific Competencies*.

  - o Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
  - o Untuk mengenali job specific competencies, dapat digunakan beberapa metode seperti : *Focus Group Discussion* dan survey dengan para *job expert* atau *Behavioral Event Interview* dengan para pemegang jababan , baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

9. Melakukan Pengumpulan Data

Setelah menetapkan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pengembangan model kompetensi, sumber data atau informasi dan metode pengumpulan data, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh para perancang model kompetensi adalah mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan *Core Competencies* (kompetensi inti) dan *Job Specific Competencies* (kompetensi khusus untuk pekerjaan tertentu). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengumpulan adalah sebagai berikut:

a) Mengidentifikasi *Core Competencies* bersama para pimpinan puncak perusahaan

Sebelum memulai pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan (atau orang-orang yang mereka nominasikan), sebaiknya para perancang model kompetensi memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pertemuan, dan pihak yang memfasilitasi pertemuan. Agenda yang dibicarakan dalam pertemuan sebaiknya mencakup hal-hal berikut ini:

1) Proses yang akan dilalui oleh para pimpinan puncak perusahaan dalam mengenali *Core Competencies*, cara pengenalan *job specific competencies* oleh job expert, dan kaitan penggunaan *Job Specific Competencies* dan *Core Competencies*.
2) Keputusan-keputusan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki *core competencies* (mis : semua pekerjaan di bawah level manajemen) dan cara aplikasi model kompetensi (mis : pengembangan karir, pelatihan, dsb-nya).
3) Kaitan antara *Core Competencies* dan tantangan-tantangan , misi, dan sasaran-sasaran organisasi
4) Konsensus tentang rangkaian *Core Competencies* yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.

b) Kenali *Job Specific Competencies* melalui *job expert*

c) *Focus Group Discussion (FGD).* Dalam proses ini data atau informasi yang luas mengenai tantangan-tantangan dan persyaratan-persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para *job expert*. Dari hasil FGD ini, maka kompetensi-kompetensi yang secara jelas tidak kritikal untuk pekerjaan dapat dihilangkan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut. Alternatif yang lain, munculnya tambahan-tambahan kompetensi, khususnya kompetensi yang sifatnya teknis.

d) *Survey.* Berdasarkan hasil Focus Group Discussion, sebuah survey dapat dirancang untuk disebarkan kepada sejumlah besar job expert. Isi dari survey adalah kompetensi-komptensi yang dipilih di dalam FGD. Hasil dari survey kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.

e) *Behavioral Event Interview (BEI).* Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan sejumlah pemegang jabatan yang mempunyai prestasi kerja rata-rata dan superior. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi-situasi kritis di dalam pekerjaan mereka. Mengingat pendekatan ini memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar,

maka sebaiknya digunakan hanya bila pekerjaan yang akan dibuat model kompetensinya relatif sedikit, dan organisasi dapat memperoleh interviewer yang terlatih.

f) Menganalisis Data dan Membuat Kesimpulan

Untuk melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari survey, maka para perancang model kompetensi perlu melakukan langkah-langkah berikut ini:

- Hitunglah respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah
- Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi
- Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi dari yang paling tinggi hingga paling rendah

Buatlah kesimpulan dari hasil analisis tersebut di atas, dalam sebuah format yang dapat dipresentasikan kepada para *job expert,* sebagai bahan kajian dan diskusi. Pastikan bahwa dalam kesimpulan tercakup hal-hal berikut:

- Hitunglah respon-respon yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah
- Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi
- Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat ketrampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi mulai dari yang paling tinggi hingga paling rendah

g) Mendiskusikan dan Memfinalisasikan Model Kompetensi

Pada tahap ini langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

❖ **Presentasi**

Presentasikan hasil survey kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini adalah meliputi orang-orang yang tersebut di bawah ini :

- Para pimpinan puncak perusahaan
- Manajer dan staf departemen SDM yang akan mengaplikasikan model kompetensi ini
- Para manajer yang akan menjadi pengguna model kompetensi ini

❖ **Mencapai kesepakatan atas bentuk model**

Sasaran dari proses ini adalah untuk mencapai konsensus mengenai sebuah model bersama yang aplikatif dan didukung oleh setiap orang. Semua perbedaan substansial yang muncul harus didiskusikan secara mendalam dan diselesaikan, bila semuanya memungkinkan.

❖ **Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model**

Untuk setiap model jumlah kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 8-10 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak. **(Lampiran)**

KESIMPULAN

Penerapan model-model kompetensi dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa aplikasi model-model ini.

Agar penerapan model-model kompetensi di dalam organisasi dapat memberikan nilai kompetitif, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan-tantangan, maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu demi menjaga agar penerapan model-model

kompetensi dapat berjalan secara efektif, maka sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan dapat menunjukkan hasil yang cepat. Selamat mencoba dan semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga SDM kita.

Kompetensi	Tingkat Kompetensi Yang Diperlukan				
	Dasar	Menengah-1	Menengah-2	Tinggi	Sangat Tinggi
Kompetensi Inti					
Komunikasi					
Pengetahuan & kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif baik verbal maupun non verbal	Memiliki pengetahuan mengenai cara-cara berkomunikasi yang efektif, secara verbal, maupun non verbal		Memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, baik secara verbal, maupun non-verbal.		Mampu membimbing orang lain untuk melakukan komunikasi secara verbal maupun non verbal
Pengetahuan Dasar Tentang Organisasi					
Kemampuan untuk memahami struktur organisasi, pelaksanaan bisnis perusahaan, cara mendapatkan, sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	Memahami informasi mengenai misi, sasaran dan struktur dari organisasi, dan menggunakan-nya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan		Mempunyai kontak-kontak penting di dalam organisasi, yang dapat memberikan informasi terkini mengenai misi, sasaran, dan struktur organisasi		Mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai misi, sasaran, maupun struktur organisasi, dan dapat membantu orang lain, untuk mempelajari lebih banyak mengenai organisasi
Kemampuan Kepemimpin-an					
Kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain untuk mempelajari tugas-tugas baru, dan bertindak sebagai tokoh panutan yg positif	Mampu memberikan petunjuk dan keputusan kepada stafnya untuk menjalankan tugas sehari-hari		Mampu memberdayakan stafnya untuk mengambil tanggung jawab dan mengambil keputusan		Menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengembang-kan dirinya

Kompetensi Khusus					
Administrasi Personalia					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip administrasi personalia yang yang berlaku di perusahaan secara efektif	Memahami dan mampu melaksanakan prinsip-prinsip administrasi personalia, seperti: pencatatan data pribadi pekerja, administrasi kehadiran dan cuti, administrasi biaya kesehatan		Mampu memberikan masukkan mengenai tindakan-tindakan yang tepat yang dapat dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang secara khusus diatur atau tidak di dalam prosedur administrasi personalia		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang Administrasi Personalia, dan secara reguler melakukan revisi
Rekrutmen dan Seleksi					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen dan seleksi yang efektif	Memahami dan mampu melakukan: proses seleksi surat pelamar, wawancara, dan pengukuran psikologis		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem rekrutmen dan seleksi yang selama ini digunakan dan memberikan masukkan mengenai sistem yang lebih baik		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang rekrutmen & seleksi, dan secara reguler melakukan revisi
Pelatihan					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip pelatihan yang efektif di dalam perusahaan	Memahami dan mampu melakukan: analisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, menyelengga-rakan program pelatihan, melakukan		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem pelatihan yang sela-ma ini digunakan dan dapat memberikan masukkan mengenai		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang pelatihan yang sejalan dengan sasaran dari organisasi, dan secara reguler melakukan revisi

	evaluasi hasil pelatihan		sistem yang lebih baik		
Hubungan Industrial					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan proses hubungan industrial yang efektif, yang sejalan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam hukum ketenaga-kerjaan	Memahami dan mampu mengaplikasi-kan: hukum-hukum perburuhan, hubungan dengan karyawan, hubungan dengan SP, hubungan dengan Depnaker		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem ketenaga-kerjaan yg selama ini digunakan dan dapat memberikan masukkan mengenai sistem yang lebih baik		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang hubungan industrial yang mengacu kepada ketentuan pemerintah, dan secara reguler melakukan revisi

BAB XVII
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERKEMBANGAN GLOBAL

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan '*bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain*', maka MSDM memfokuskan pada "*orang*" baik sebagai subyek atau pelaku dan sekaligus sebagai obyek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik bagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi '*hidup*" dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana

SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi '*status quo*' yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997,h.6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufakturing mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin *fax*, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), *internet, chatting, facebook, laptop, hand phone, blackberry* yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadang dunia dan kedua arus tersebut akan semakin kuat pada masa yang mendatang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan per kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T.H.Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses dimana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungya juga proses perdagangan dunia. Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpengaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya

pada kegiatan produksi di dalam negeri, tetapi juga pada aspek-aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I.Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai tiga dimensi : *Pertama*, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. *Kedua,* dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. *Ketiga*, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*bordless country*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.46) adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut :

1) Perubahan ekonomi dan teknologi
2) Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3) Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap
4) Persoalan demografi
5) Penyeimbangan pekerjaan/keluarga
6) Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi

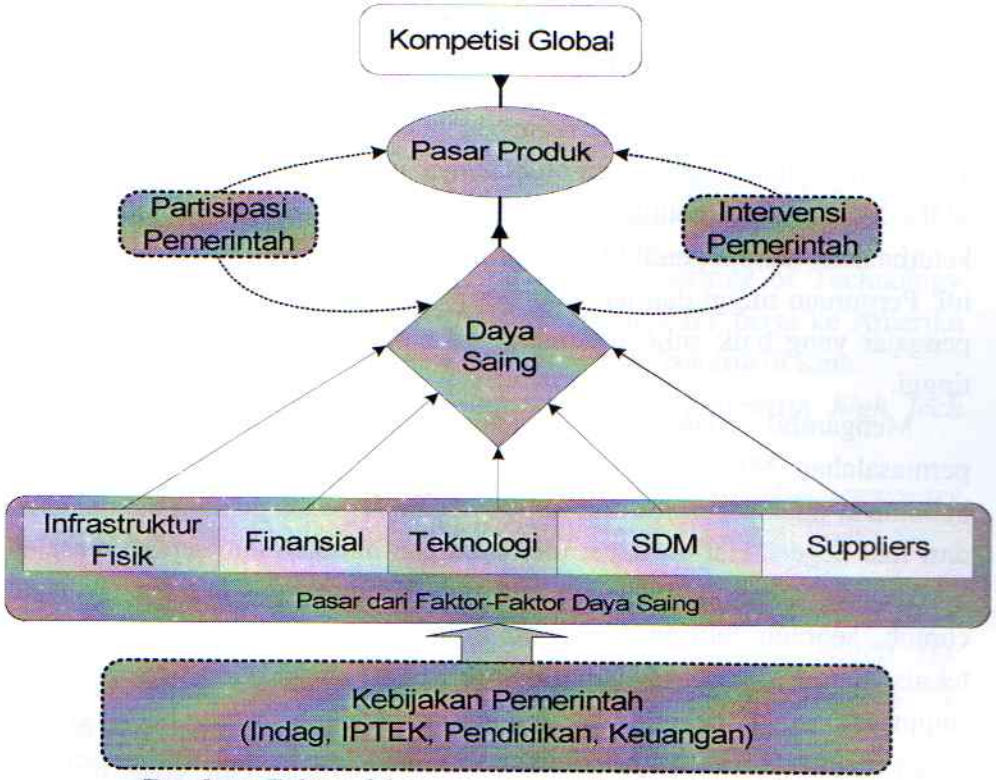
Peran Manager Sumber daya Manusia Dimasa Mendatang

Di saat Krisis Global seperti ini peran seorang Manager SDM (HR Manager) sangat menentukan Masa depan sebuah Perusahaan. Peran pengelolaan SDM kini tak lagi jadi dominasi manager SDM, karena mulai banyak perusahaan yang menerapkan pendelegasian fungsi manajemen SDM kepada manager fungsional. Setiap kegiatan yang melibatkan kerja tim adalah suatu proses pengelolaan SDM. Setiap pemimpin otomatis melakukan matching people to jobs, managing performance, coaching & counseling, rewarding, hingga firing dalam setiap tugasnya. Pada dasarnya setiap manager juga merupakan manager SDM karena mereka pasti memiliki anak buah yang harus dikelola. Secara konsep SDM, para manager non-SDM seharusnya juga bisa memainkan peranan sebagai manager SDM. Orang-orang SDM kini diarahkan untuk menjadi mitra bisnis bagi Perusahaan: pengelola SDM akan mendukung kebutuhan bisnis dengan tren ke depan dalam dunia kerja. Manager SDM akan lebih berkonsentrasi untuk melihat perkembangan perusahaan ke depan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Manager SDM berfungsi sebagai agen perubahan yang memberikan saran kepada perusahaan mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Kiat-kiat untuk mengkondisikan perubahan manager non-SDM sebagai manager SDM:

1) Perlunya diberikan pelatihan ketenagakerjaan bagi para manager
2) Pemberian modul SDM untuk manager non-SDM yang didalamnya berisikan: modul tentang motivasi, disiplin, rekrutmen, pengembangan dan manajemen konflik.
3) Diberikannya pelatihan performance management (setiap tahun) agar dalam proses performance review dilakukan secara benar.
4) Membekali setiap manager Non-SDM dengan keterampilan pelatihan.
5) Memberikan sarana pendukung berupa Personnel Manual yang berisikan: prosedur Karyawan, seperti pengobatan, klaim medikal, koperasi, pensiun dan jamsostek.
6) Dilakukannya HR Audit oleh bagian SDM ke setiap departemen, cabang atau bagian lain di Perusahaan untuk memastikan bahwa setiap manager memenuhi standar SDM yang diharapkan

Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardj ITB, 2001)

Pada bagian terdahulu telah disinggung fungsi dari SDM secara sepintas. Selain SDM, ada beberapa faktor yang menentukan daya saing sebuah bisnis. Faktor lain yang mempengaruhi antara lain; pasar, finansial, teknologi, suppliers, infrastruktur, dan lingkungan serta kebijakan yang kondusif. Khususnya untuk ekonomi yang berbasiskan kepada teknologi, faktor SDM merupakan faktor yang cukup dominan



Gambar. Faktor-faktor yang menentukan daya saing.
[Sumber: Armein Langi.]

Pada bagian ini akan dikaji beberapa permasalahan seputar SDM, baik permasalahan di tingkat global maupun di tingkat Indonesia. Beberapa inisiatif yang telah dilakukan di Indonesia akan ditampilkan. Bab ini berisikan potret SDM TIE pada hari ini.

Permasalahan SDM di Dunia (Global) Kurangnya jumlah (kuantitas) SDM TIE

Bidang TIE merupakan sebuah bidang yang baru. Internet saja baru diperkenankan untuk digunakan sebagai media bisnis di tahun 1995. Bidang yang baru ini tentunya belum banyak menghasilkan tenaga profesional di bidang ini. Sebagai contoh, Taiwan sebagai negara terdepan di industri semiconductor mengalami kesulitan mencari SDM untuk industri mereka[1].

Untuk mengatasi kekurangan ini dapat diambil dua pendekatan; mengembangkan SDM sendiri, dan/atau mengambil yang sudah jadi. Biasanya kedua pendekatan dilakukan pada saat yang bersamaan.

Pengembangan SDM sendiri memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang paling utama adalah dibutuhkannya waktu untuk mengembangkan SDM ini, padahal kebutuhan adalah untuk saat ini. Masalah lain adalah keterbatasan tempat pendidikan dan pelatihan yang baik untuk bidang TIE ini. Perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang memiliki fasilitas dan pengajar yang baik sulit ditemukan. Jika pun ada, biayanya juga cukup tinggi.

Mengambil SDM yang sudah jadi juga memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang pertama adalah biaya yang lebih mahal. Jika kebutuhan tidak diperoleh dari dalam negeri, terpaksa pekerja didatangkan dari luar negeri. Hal ini dapat menimbulkan masalah lain seperti masalah SARA, perbedaan kultur, dan masalah keimigrasian lainnya. Sebagai contoh, seorang lulusan *high school* India yang memiliki kemampuan teknis tinggi (misalnya memiliki sertifikat Cisco Certified Network Engineer) ingin bekerja di Indonesia. Apakah yang bersangkutan diperkenankan? Jika dilihat dari sisi imigrasi, maka pekerja ini terlihat sebagai seorang yang tidak memiliki skil (*unskilled worker*) sehingga ada kemungkinan dia ditolak. Sementara seseorang yang memiliki gelar (degree) S2 atau S3 kemungkinan akan diterima meskipun kemampuan teknisnya lebih rendah dari lulusan *high school* tersebut. Mendatangkan pekerja asing namapaknya sudah sulit dibendung dengan adanya globalisasi, seperti AFTA yang dekat ini.

---

[1] Harry Mauer (eds.), "Where High-Tech Talent is Scarce," kolom "Spotlight on Taiwan," di majalah Business Week Asian Edition, hal. 5, 18 Juni 2001.

Mengambil SDM yang sudah jadi pun tetap membutuhkan adanya tempat pendidikan dikarenakan SDM ini cepat atau lambat akan ditraining kembali dengan teknologi yang lebih baru. Jadi tempat pendidikan tetap akan dibutuhkan.

Brain drain vs brain reserve

Kekurangan SDM ini menyebabkan perpindahan SDM dari tempat yang banyak menghasilkan SDM TIE (contohnya India) ke tempat yang membutuhkan (contohnya Silicon Valley, Amerika Serikat). Bahkan ada humor yang mengatakan bahwa Silicon Valley dipadati oleh "IC". Namun IC di sini bukan *Integrated Circuits*, melainkan *Indian and Chinese*. Devan & Pewari[2] menampilkan data-data sebagai berikut:

- Tahun 1990-an, 650.000 orang berimigrasi ke Amerika Serikat. Pekerja kelahiran luar negeri (*foreign-born workers*) mencakup 20% dari semua karyawan IT di Amerika Serikat.
- India: 30% lulusan tahun 1998 dari Indian Institute of Technology (IIT), dan 80% dari lulusan Computer Science IIT pergi ke Amerika Serikat untuk meneruskan *graduate study* atau bekerja di sana.
- Jepang diperkirakan akan mengimport 30.000 pekerja *high tech* selama kurun waktu 5 tahun ke depan.
- Amerika Serikat sudah meningkatkan *annual quota* untuk *temporary work visa* dari 115.000 menjadi 195.000. Hampir dua kali lipat.

Jika dilihat dari data-data di atas, dan data-data lainnya, banyak pihak yang menyayangkan perginya SDM berkualitas ke luar negeri (ke Amerika Serikat). Istilah brain drain sering digunakan untuk kasus ini. Namun perlu dilihat dari sisi lain.

Emigran yang meninggalkan negara asalnya bukanlah *resources* yang hilang. Mereka masih dapat memberikan kontribusi kepada negara asalnya. Situasi ini dapat disebut sebagai konsep "*brain reserve*". Berikut ini beberapa contoh kontribusi:

- Hsinchu Science-Based Industrial Park di Taiwan menarik *Silicon Valley returnees* untuk membuka usaha di sana. Lebih dari setengah perushan di Industrial Park tersebut didirikan oleh para returnees

[2] Janamitra Devan & Parth S. Tewari, "When the Best Brains Go Abroad," IEEE Spectrum, October 2001, pp. 16-17.

tersebut. Sekarang diperkirakan kontribusi dari industri ini adalah 10% dari GNP Taiwan.

- Sekitar 70% *foreign direct investment* di China tahun 1999 (dari total US$50 milyar) berasal dari orang China yang berada di luar negeri.
- Orang India (*Indian engineers*) yang berada di Silicon Valley merupakan orang-orang di belakang perusahaan IT yang muncul di Bangalore dan Hyderabad. Umumnya perusahaan ini bukanlah perusahaan yang dikembangkan oleh orang India yang belum pernah kemana-mana (di India saja).
- *Nonresidents Indians* telah mendeposit US$5,5 milyar di State Bank of India, menambahkan investasi di negaranya.
- KAIST (Korea) dimulai dari 16 orang Korea yang kembali dari Amerika Serikat di tahun 1966. Sekarang KAIST sudah memiliki 400 orang staf. Menurut survey majalah *Asiaweek*, KAIST sudah dua tahun berturut-turut menduduki puncak teratas daftar universitas terbaik di Asia.

Kualitas SDM TIE yang kurang memadai

Dikarenakan jumlah SDM yang tersedia kurang, sementara bisnis menuntut adanya SDM maka seringkali diambil SDM seadanya. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pekerja di dunia TIE yang seringkali tidak terkait langsung dengan ilmu TIE.

Selain SDM yang khusus menekuni sisi teknis bidang TIE ini, masih dibutuhkan juga SDM yang menekunis sisi bisnis TIE. Bisnis baru ini membutuhkan kemampuan baru yang seringkali tidak dimiliki oleh pelaku bisnis lama.

Standarisasi dan sertifikasi

Perbedaan pendidikan dan bidang yang digeluti membutuhkan adanya standarisasi. Saat ini ada banyak standar yang cukup membingungkan. Namun nampaknya standar industri (vendor) besar lebih disukai karena bersifat global. Contoh sertifikat yang diakui adalah sertifikat yang dikeluarkan oleh Microsoft, Cisco, Oracle, Novell, Redhat, dan sejenisnya. Seringkali sertifikat ini lebih disukai oleh perusahaan dibandingkan ijazah dari perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang tidak terkenal.

Sayangnya untuk mendapat sertifikat dari Microsoft atau Cisco dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Akibatnya calon pekerja yang memiliki potensi namun tidak memiliki uang (umum terjadi di negara

yang sedang berkembang seperti Indonesia) tidak dapat mengikuti sertifikasi tersebut.

Perkembangan Teknologi Informasi yang demikian pesat menimbulkan bidang pekerjaan yang baru. Jika dahulu hanya dikenal jenis pekerja operator, analis, dan seterusnya, maka saat ini ada "jabatan" atau bidang kemampuan baru seperti web designer, web programmer, web editor, database administrator, dan masih banyak lainnya. Jabatan ini belum dikenal sehingga akan menjadi masalah jika pekerja ingin bekerja lintas negara.

Untuk bidang-bidang atau jabatan yang bersifat umum, standar mana yang digunakan? Kemampuan (kompetensi) web desain, system administrator, network administrator, misalnya, sebaiknya menggunakan standar yang mana (siapa)? Demikian pula standar untuk kemampuan mengoperasikan dan mengelola sistem operasi Linux, banyak standar yang dapat diadopsi.

Hal yang sama terjadi di sisi bisnis TIE (bukan sisi teknisnya). Standar dan sertifikat apa yang dibutuhkan oleh seseorang untuk membuktikan kepiawaiannya dalam bidang bisnis TIE.

Permasalahan SDM TIE di Indonesia

Indonesia memiliki permasalahan SDM yang sama dengan negara lain. Namun selain permasalahan tersebut, ada beberapa permasalahan lain yang dihadapi oleh Indonesia.

Kemampuan memproduksi SDM TIE yang rendah

Jika pada tahun 2010 Indonesia diharapkan menghasilkan ekspor TIE sebesar US$ 30 milyar, maka dapat dihitung jumlah SDM yang dibutuhkan. Jika produktivitas seorang pekerja high tech di bidang TIE adalah US$ 25.000 setahunnya, maka akan dibutuhkan 320.000 orang pekerja[3]. Tidak mudah untuk mendapatkan pekerja dalam jumlah yang banyak seperti itu. Jika tidak diantisipasi maka pada tahun 2010 kita akan kekurangan pekerja TIE.

Negara lain telah menyadari hal ini dan melakukan antisipasi dengan inisiatif-inisiatif. India dikabarkan setahunnya dapat menghasilkan 70.000 tenaga profesional di bidang TIE. Indonesia belum mampu menghasilkan tenaga profesional dalam jumlah sebanyak itu.

---

[3] Hitungan kasar. 30 milyar / 25.000 = 320.000

Distribusi SDM yang tidak merata

SDM yang terampil di Indonesia tidak terdistribusi secara merata. Umumnya mereka terfokus di pulau Jawa. Namun apakah memang distribusi SDM TIE harus merata? Tidak semua daerah akan mengembangan produk dan/atau servis TIE yang sama. Di Amerika Serikat pun fokus bidang TIE hanya di California saja.

Tingkat literasi komputer di Indonesia juga tidak merata. Padahal ekonomi baru ini membutuhkan kemampuan penggunaan komputer.

Masalah "Putra Daerah"

Adanya otonomi daerah di Indonesia memberi peluang agar daerah mengembangkan kemampuannya masing-masing. Unsur "putra daerah" muncul karena industri atau bisnis di luar pulau Jawa terpaksa mendatangkan pekerja profesional dari pulau Jawa sehingga seolah-olah menutup peluang pekerjaan bagi putra daerah. Hal ini sering menimbulkan kecemburuan sosial. Daerah diharapkan dapat mengembangkan putra daerahnya dan memberi inisiatif agar mereka mau kembali ke daerah asal mereka dan mengembangkan daerah tersebut.

Kurangnya dasar (fondasi) TIE

Kemampuan di bidang TIE harus disertai dengan landasan yang kuat. India mampu menjadi raja di bidang software karena mereka memiliki kemampuan matematika dan logika yang kuat, yang dibutuhkan di bidang Teknologi Informasi. Jurusan Computer Science di *Indian Institute of Technology* merupakan salah satu jurusan yang memberikan fondasi yang kuat.

Di Indonesia, kemampuan TIE umumnya hanya sebatas pada kulitnya saja. Banyak SDM yang mampu *ngoprek* komputer akan tetapi tidak dapat menjelaskan secara teori apa yang terjadi. Akibatnya didapatkan programmer yang hanya mengerti *coding* namun tidak memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi baru atau bahkan membuat sebuah produk. Software house di Indonesia umumnya tidak mengenal istilah "*Capability Maturity Model (CMM)*" yang banyak digunakan di industri software. Sementara di India banyak sudah software house yang memiliki tingkat CMM yang cukup tinggi. Contoh lain, teori tentang *compiler construction* umumnya tidak dikenal oleh pemrogram di Indonesia.

Perguruan tinggi mana saja yang memiliki jurusan computer science? Berapa banyak? Bagaimana rangkingnya? Bagaimana kualitas jurusan

computer science tersebut dibandingkan dengan perguruan tinggi lain di sekitar Indonesia (seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina)? Pertanyaan-pertanyaan ini merupakan hal yang sulit dijawab. Diperkirakan perguruan tinggi yang memberikan basis ilmu pengetahuan yang cukup kuat masih kurang di Indonesia.

Gelar lebih penting daripada kemampuan

Salah satu kultur negatif yang ada di Indonesia adalah kebiasaan mengagung-agungkan gelar. Orang bersekolah untuk mendapatkan gelar, bukan untuk mendapatkan kemampuan. Akibatnya banyak lulusan perguruan tinggi yang asal lulus. Selain itu ada juga usaha untuk jual beli gelar. Ini semua memperkeruh situasi SDM di Indonesia karena menjadi tidak jelas siapa yang sebenarnya memiliki kompetensi.

Kurangnya penelitian dan pengembangan di bidang TIE

Sebuah industri membutuhkan penelitian dan pengembangan (research and development, R&D). Tidak ada industri yang tidak memiliki R&D. Peningkatan kemampuan SDM harus dibarengi dengan adanya penelitian dan pengembangan di bidang TIE. Adanya penelitian dan pengembangan akan membuat SDM TIE lebih terampil dan kreatif untuk membuat inovasi-inovasi baru. Di Indonesia penelitian dan pengembangan di bidang TIE masih langka.

Pengalaman dari Amerika Serikat dapat dikutipkan di sini:

> *"... Much of this promising future is a direct result of decades of investments in information technology research by the Federal government, working cooperatively with academia and the private sector." (National Science and Technology Council, "Information Technology Frontiers for a New Millennium")*

Demikian pula penelitian di bidang non-teknis, seperti bidang ekonomi dan sosial, sangat dibutuhkan. Hal ini juga dilakukan di Amerika Serikat seperti tertulis sebagai berikut:

> *"Research on the economic and social implication of the Information Revolution, and effort to help train additional IT workers at our universites."*

Inisiatif-inisiatif memecahkan masalah yang sedang dilakukan

Beberapa inisiatif telah dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang telah disebutkan di atas. Berikut ini adalah daftar (list) beberapa inisiatif tersebut. Tentunya daftar ini belum komplit (*exhaustive*).

Literasi komputer dan Internet

Inisiatif untuk meningkatkan literasi komputer dan Internet telah terlihat dilakukan oleh semua pihak; mulai dari pemerintah, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, swasta, dan masyarakat (individual). Seminar tentang Internet, roadshow, pengenalan Internet di sekolah-sekolah merupakan kegiatan yang umum dilakukan. Umumnya kegiatan ini sebatas pada pengenalan komputer dan Internet saja belum kepada topik-topik yang lebih detail (mendalam).

Pendidikan dasar ilmu komputer dan informasi

Pendidikan dasar ilmu komputer sudah dilakukan di perguruan tinggi. Namun masih terbatas pada perguruan tinggi besar di pulau Jawa.

Penelitian dan pengembangan di bidang TIE

Penelitian dan pengembangan di bidang TIE di Indonesia masih langka. Lembaga penelitian yang melakukan hal ini dapat dihitung dengan jari. Beberapa contoh penelitian dan pengembangan di bidang TIE antara lain:

- RUT (Riset Unggulan Terpadu) di bidang Teknologi Informasi
- RUSNAS (Riset Unggulan Strategis Nasional) di bidang Mikroelektronika. Penelitian dilakukan dengan fokus kepada Weather Radio Sonde (sensor, system on a chip), wireless LAN (multimedia, compression), Report Writer Componen (software).
- Penelitian di berbagai perguruan tinggi. Distance learning di Universitas Bina Nusantara. Berbagai penelitian di BPPT.

Standarisasi

Standarisasi SDM TIE dibutuhkan untuk memudahkan kegiatan TIE, misalnya penjabaran tanggung jawab, kemampuan, gaji, visa pekerja dan sebagainya. Standarisasi ini tidak hanya berlaku lokal, tapi juga dibutuhkan dalam koridor global. Sebagai contoh, jika kita mengirimkan seseorang untuk bekerja di luar negeri (atau sebaliknya jika ada pekerja asing yang ingin bekerja di Indonesia) maka pihak imigrasi akan mengklasifikasikan pekerja tersebut sesuai dengan bidang pekerjaannya (data entry, programmer, dan sebagainya). Dikarenakan bidang TIE ini dapat dikatakan baru dan berkembang dengan pesat, maka standarisasi SDM TIE merupakan salah satu pekerjaan yang tidak mudah. Data-data yang ada di imigrasi, misalnya, akan tertinggal.

Salah satu masalah standar adalah penerimaan standar tersebut di masyarakat bisnis. Penggunaan standar kompetensi yang dikeluarkan oleh vendor, misalnya oleh Cisco, Microsoft, Oracle, dan Novell, lebih disukai dan dikenal oleh para pelaku bisnis. Namun hal ini belum dikenal di sisi birokrasi, misalnya di sisi imigrasi. Sehingga seseorang yang hanya lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU) tapi memiliki sertifikat dari Cisco, Microsoft, dan Oracle akan tetap dianggap sebagai pekerja yang tidak terampil (unskilled worker). Padahal jika dibandingkan dengan lulusan S2, bisa jadi lulusan SMU yang memiliki sertifikat vendor yang bersifat global ini lebih disukai oleh pelaku bisnis.

Berikut ini ada beberapa daftar singkat dari beberapa inisiatif yang telah dilakukan yang terkait dengan standarisasi SDM TIE.

- IPKIN (Ikata Profesi Komputer dan Informatika Indonesia[4]) telah memiliki standar tingkat atau jenjang di bidang IT. Namun standar ini harus diperbaiki mengingat adanya teknologi dan bidang baru. Sebagai contoh, dalam standar ini belum ada informasi mengenai web desainer atau web programmer. IPKIN juga turut serta dalam mendirikan SEARCC (South East Asia Regional Computer Confederation[5]).
- Dalam rangka pengembangkan program SMK-TI[6] yang dikembangkan oleh DIKMENJUR, PPAUME (Pusat Penelitian Antar Universitas Bidang Mikroelektronika) ITB dan APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) mencoba mengembangkan kerangka kompetensi TI. Namun kerangka kompetensi ini sangat berorientasi kepada layanan Internet.
- Di lingkungan regional, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) mencoba untuk mendata *e-commerce skilll standards* dan berbagi strategi & kurikulum. (Lihat: APEC Telecommunications and Information Working Group, E-Commerce Skills Standards Project Workshop.)

---

[4] Situs web IPKIN ada di http://www.ipkin.or.id

[5] http://www.searcc.org

[6] SMK-TI adalah program untuk memberikan kemampuan TI kepada pelajar SMK di Indonesia. Informasi mengenai program SMK-TI dapat diperoleh dari http://smk-ti.sdti.co.id atau dengan menghubungi Budi Rahardjo <br@paume.itb.ac.id>

- Dilingkungan Eropa ada European Computer Driving License (ECDL)[7] yang bertujuan untuk memberikan sertifikasi kemampuan dasar dalam bidang Teknologi Informasi dan kemampuan penggunaan aplikasi komputer. Hal ini mirip dengan adanya surat ijin mengendarai kendaraan bermotor. ECDL ini dikelola oleh the British Computer Society.

[7] Informasi mengenai ECDL dan hal-hal lain dapat dibaca pada tulisan berikut: http://www.enablingpp.exec.nhs.uk/Documents/ECDL%20pilot%20summary%20report.doc

DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Ruky. 2001, **Sistem Manajemen Kinerja**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka utama.

_____.2003, **SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi**, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Arikunto, Suharmini.1995, **Manajemen Penelitian,** Rineka Cipta, Jakarta.

_____.1996 , **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek,** Rineka Cipta, Jakarta.

As'ad, Moh. 2000, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.

Baron, Robert A, Jerald Greenberg.1990, **Behaviour In Organizations: Understandingand Managing The Human Side Of Work,** Third Edition, Allyn And Bacon.

Bernardin, H. John And Russell, Joyce E. A.1993, **Human Resource Management**, Ney York : Mc Graw-Hill Inc.

Bergenhenegouwen, G.J.1997, Competence Development-a Chalenge of Human Resources Professional: Core Competence of Organizations As Guidelines For The Development Of Employees. **Industrial and Commercial Training,** Vol. 29, No. 2.

Boshoff, Christo.1995, **European Journal of Marketing,** Vol. 29. No. 2.

Boyle, Brett A.1997, **Journal of Business and industrial Marketing**, Vol. 12, No. 6.

Bambang Kusriyanto. 1993, **Meningkatkan Produktivitas Karyawan**, PT. Pustaka Presindo, Jakarta.

Birdir, Edwin. 2000, **Human Resources Planning**, Mc. Graw Hill Book Company, New York.

Caruana, Albert. 1998, **International Journal Of Bank Marketing,** Vol. 16, No.3.

Mangkunegara Anwar Prabu A. A. 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan,** Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mathis, Carrel & Jackson, 2001, **Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce**, Fifth Edition, New Jersey : Prentice Hall, International Editional Editions.

Milkovich, G.J & Bourddreau, J.W. 2003 **Human Resource Management**. Eighth Edition, Richard D. Irwin, a Times Mirrom Higher Education Group. Inc, Company.

Milton, 2001. **Human Resource Planning**, Int. Edition, By Prentice Hall, Inc. New Jersey : Upper Saddle River.

Mitrani, A, Daziel, M. and Fitt, D. 1992, **Competence Based Human Resources Management : Value-Driven Strategies For Recruitmen, Development and Reward**. London : Kogan Page Limited.

Mohammad Nazir, 1988, **Metode Penelitian**, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Mustafa Zainal Eq, 1990, **Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi**, BPFE-UII, Yogyakarta.

Nawawi, Usman. 2000, **Sumber Daya Manusia**, Gunung Agung, Jakarta.

Nitisemito, Alex S. 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Gunung Agung, Jakarta.

Nijhof. 1998**, Journal Of European Industrial Training,** 22/6.

Nirwana Sitepu, 1994, **Analisis Jalur**, Bandung : UPT Jurusan Statistik, FMIPA UNPAD.

Rianto, Setyo, 2002, **Pengaruh Kompetensi dan Komitmen terhadap Kepuasan Pegawai serta Implikasinya terhadap Nilai Jasa Kurier**., Disertasi., UNPAD.

Robbins, S. 1996, **Perilaku Organisasi**, Alih Bahasa Pujaatmaka, Jakarta : Pren Halindo.

_____. 1993, **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, New Jersey : Prentice Hall International Editions.

_____, 2003 **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice Hall International, Inc, New Jersey

Rowe, Christopher. 1995, **Clarifying The Use Of Competence And Competency Models In Recruitment, Assessment And Staff Developmen, Industrial And Commercial Training**, Vol. 27, No. 11.

Schermerhorn,. D, 1994, **The Motivation Individual And Organization Performance,** Virginia : Commonwealth Training Associates.

Schuller, Walker & Jackson, 1996, **Organizational Behavior and Personnel Psyhology,** Firt Edition, Richard D. Irwin.

Sekaran Uma. 2000, **Research Methods For Business**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Setyo Riyanto, 2004. **Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai, serta Implikasinya pada Kepuasan Konsumen Jasa Kurir di Jawa Barat.** Disertasi. UNPAD. Bandung.

Siagian Sondang P. 2003, **Pengembangan Sumber Daya Insani**, Gunung Agung, Jakarta.

Spencer,M.Lyle and Spencer,M.Signe. 1993.***Competence at Work:*****Model for Superior**.

Sucherly. 2003, **Keunggulan Bersaing bagi Organisasi Bisnis dan Non Bisnis**, Orasi Pengukuhan Guru Besar, UNPAD, Bandung.

Sugiyono, 2001, **Metode Penelitian Administrasi**, Bandung : Alfabeta

Su'ad, Husnan dan Heidjrachman, 1990, **Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, BPFE, Yogyakarta.

Wahjusumidjo. 1994, **Kepemimpinan dan Motivasi**, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Wexley dan Yukl. 1992, **Motivation and Productivity**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

Wetzels. 1998, **Journal of Business and Industrial Marketing,** Vol. 13, No. 4.

Wdjaya Nataatmadja, 1983, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Jakarta : Rineka Cipta.

Winardi, J. 2002, **Manajemen Konflik dan MSDM**, Gramedia, Jakarta.

DR. H. Zulki Zulkifli Noor, Ir., SH., MH., MM., lahir di Bandung 5 Januari tahun 1969. Riwayat pendidikan yang pernah beliau tempuh diantaranya program S1 Fakultas Teknik Jurusan Teknik (Perencanaan Wilayah dan Kota) Universitas Winaya Mukti Jatinagor; program S2 pendidikan Pasca Sarjana-konsentrasi Manajemen Sumber, Universitas Winaya Mukti; Program Pendidikan Sarjana Fakultas Hukum-Program Ilmu Hukum Universitas Islam Nusantara; Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Hukum-konsentrasi Hukum Ekonomi Universitas Pasundan; dan Program Doktor Manajemen Bisnis-konsentrasi Manajemen Pemasaran Universitas Padjajaran Bandung. Beliau saat ini bertempat tinggal di Jl. Sutera Mas No. 4 - 5 RT 05 RW 02 Kelurahan Mengger Kecamatan Bandung Kidul Kota Bandung 40267.

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. SDM dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Atau potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya. Buku ini sangat dianjurkan untuk dimiliki oleh para pelaku bisnis, pegawai pemerintahan, para akademisi seperti dosen MSDM, mahasiswa jurusan manajemen (S1, S2, dan S3) sebagai rujukan untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi, serta siapa saja yang tertarik pada pengelolaan sumber daya manusia. Buku ini terdiri dari 17 BAB diantaranya meliputi :

Bab I	Pemberdayaan Pegawai
Bab II	Kepemimpinan
Bab III	Kompetensi Pegawai
Bab IV	Kepuasan Pegawai
Bab V	Loyalitas Pegawai
Bab VI	Budaya Organisasi
Bab VII	Pelatihan Pegawai
Bab VIII	Motivasi Kerja
Bab IX	Kompensasi Pegawai
Bab X	Komitmen Organisasi
Bab XI	Kedisiplinan Pegawai
Bab XII	Perilaku Organisasi dan Birokrasi, dst

Jl. Elang 3 No.3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km 9,3 Yogyakarta 55582
Telp/Fax : (0274) 4533427
Email : deepublish@ymail.com
Website : www.deepublish.co.id

ISBN 602898149-4
9 786028 981491