

**PEMBERDAYAAN
SUMBER DAYA MANUSIA
PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0**

PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

Prof. Dr. F.X. Suwanto, Drs., M.S.
Dr. Ir. Prudensius Maring, MA



UNIVERSITAS BUDI LUHUR

Copyright @ 2019
**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA
PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0**

Penulis:

Prof. Dr. F.X. Suwanto, Drs., M.S.
Dr. Ir. Prudensius Maring, MA

Editor:

Dr. Rusdiyanta, S.IP., S.E., M.Si

Design Cover/Tata Letak:

Willy Keraf “emasia”
Foto Cover: Search by Google

© Penerbit Universitas Budi Luhur 2019

Penerbit:

UNIVERSITAS BUDI LUHUR
Jl. Raya Ciledug, Petukangan Utara, Jakarta Selatan 12260
Telp: 021-5853753 (hunting), Fax: 021-5853489,
<http://www.budiluhur.ac.id>

Percetakan:

Dinamika Printing

ISBN : 978-602-50635-8-9

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh
isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Penulisan buku ini bertujuan untuk mengkaji keberadaan Manusia sebagai sumber daya penggerak/motor dinamika organisasi, baik organisasi laba maupun nir laba. Berkaitan dengan itu hal tersebut penulis berusaha menyajikan materi ini dengan pendekatan aspek Manusia, Budaya dan aspek Manajerial. Penulis berharap semoga buku ini bisa menambah referensi dan pengetahuan yang mendasar tentang, esensi manusia dalam berdinamika pada organisasi yang lebih efekti dan efisien.

Penulis mendiskripsikan buku ini sebagai media dalam mencoba mengkaji Pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0. Buku ini disajikan dalam sembilan belas Bab guna mengkaji/memahami keberadaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi, Penulis berusaha menggunakan bahasa yang sederhana/praktis. Hal ini dipikir sangat perlu sebab dewasa ini terlihat adanya jurang pemisah antara penguasaan teori dengan praktek sehingga diharapkan para pembaca yang ingin memberdayakan Sumber Daya Manusia, tidak banyak menjumpai kesulitan khususnya dalam pemecahan problematiknya. Penulisan buku ini bertujuan untuk membantu para pembaca dalam proses memahami/ mendalami tentang Pemberdayaan Sumber Daya Manusia pada Era Revolusi Industri 4.0.

Penulis menyadari bahwa buku ini, masih banyak kekurangan. Oleh karena itu tentu saja buku ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dalam kesempatan ini Penulis sangat mengharapkan saran-saran serta kritik/komentar untuk dapat melengkapi kekurangan-kekurangan yang ada pada buku ini. Akhir kata, kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian dan penerbitan buku ini tak lupa Penulis ucapkan banyak terima kasih.

Keterbukaan adalah suatu kebutuhan yang sangat mendasar setiap insan, jika setiap SDM komitmen membangun komunikasi ke segala arah, maka setiap anggota organisasi akan memfokuskan daya dan upaya untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi dengan efektif dan efisien.

Jakarta, Agustus 2019

Penulis,

ttd

Prof. Dr. F.X. Suwanto, Drs, M.S.

Dr. Ir. Prudensius Maring, MA

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I.	1
PENDAHULUAN	
1.1. Misi Sumber Daya Manusia.	1
1.2. SDM Sebagai Individu.	4
1.3. Keefektifan SDM Secara Individu, Kelompok, Dan Organisasi.	7
1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan.	9
1.5. Keefektifan Berdasar Dimensi Waktu.	10
1.6. Pemberdayaan SDM.	12
BAB II.	21
KEBERADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.	
2.1. Keberadaan SDM di Era Revolusi 4.0	21
2.2. Keberadaan SDM berdasar Tinjauan Aspek Akademik, Tata Nilai & Budaya..	22
BAB III.	55
SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI..	
3.1. Pengertian.	55
3.2. Organisasi Sebagai <i>Input</i> (OSI)	56
3.3. Sumber Daya Manusia sebagai Input dan Penerapannya	57
3.4. Organisasi Sebagai Output (OSO)	59

3.5. Hubungan Budaya dengan Kinerja Organisasi	60
3.6. Pengembangan budaya melalui organisasi pembelajaran	65
3.7. Pengembangan Budaya Adaptasi Dalam Organisasi	67
3.8. Kekuasaan (<i>Power</i>	78
3.9. Wewenang (<i>Authority</i>)	79
3.10. Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)	80
3.11. Delegasi (<i>Delegaton</i>)	81
3.12. Sentralisasi dan Desentralisasi	82
3.13. Pendekatan desain pekerjaan	83
3.14. Komite (Panitia)	84
BAB IV.	87
PERAN HRD DALAM ORGANISASI.	
4.1. Peran Internal.	87
4.2. Peran Eksternal	91
4.3. Perusahaan/organisasi Multinasional.	92
4.4. Isu Global Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	94
BAB V.	101
PEMBERDAYAAN KEBERAGAMAN SDM ORGANISASI	
5.1. Pentingnya keberagaman SDM.	102
5.2. Manfaat Penerapan Manajemen Keberagaman SDM	130
5.3. Problematik Penerapan Keberagaman SDM.	104
5.4. Strategi Manajemen Keberagaman SDM	105
5.5. Dampak Manajemen Keberagaman SDM	106
5.6. Teori Hubungan Manusia/ <i>Human Relations</i>	107
5.7. Pentingnya hubungan Manusia/ <i>Human Relations</i>	110
5.8. Problematik Hubungan manusia/ <i>Huma Relantions</i>	111
5.9. Peran Manajer Dalam Hubungan manusia/ <i>Huma Relantions</i>	113

BAB VI.	115
PERENCANAAN SDM DALAM ORGANISASI	
6.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.	115
6.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia.	116
6.3. Rekrutmen	118
6.4. Seleksi	120
6.5. Identifikasi kompetensi/kapabilitas karyawan.	121
6.6. Orientasi	122
6.7. Pelatihan dan Pengembangan.	123
6.8. Kinerja.	125
6.9. Sistem Imbaljasa	125
6.10. Perencanaan Karier	126
6.11. Rotasi Karyawan	128
BAB VII.	131
MEMBANGUN KOMITMEN SDM DALAM ORGANISASI	
7.1. Tugas Pokok Perencana	132
7.2. Membangun Komitmen SDM	136
7.3. Strategi Organisasi Untuk Mempertahankan SDM	140
BAB.VIII.	145
PENERAPAN MANAJEMEN TEPAT WAKTU	
8.1. Manajemen Tepat Waktu/ <i>Just in Time</i> .	146
8.2. Aspek Pokok JIT.	149
8.3. Strategi Penerapan JIT	150
8.4. Hubungan JIT dengan <i>Total Quality Management</i>	151
8.5. Sistem Kanban.	152
8.6. Fungsi Kanban.	152
8.7. Aturan–aturan pokok Kanban	153

BAB IX.	155
MEMBANGUN MOTIVASI BERKINERJA	
9.1. Tinjauan Teori Motivasi	156
9.2. Mengintegrasikan Teori Motivasi Kontemporer	164
BAB X.	183
MEMBANGUN DISIPLIN	
10.1. Membangun dan Membina Disiplin	183
10.2. Pengertian Disiplin	185
10.3. Disiplin Kerja	188
10.4. Konsep Disiplin	189
10.5. Tujuan Disiplin Kerja	191
10.6. Fungsi Disiplin Kerja	192
10.7. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin	193
10.8. Hal-Hal Yang Menunjang Disiplin	194
10.9. Cara Menegakkan Disiplin Kerja	195
10.10. Hambatan Disiplin Kerja	196
10.11. Pendekatan Disiplin Kerja	197
BAB XI.	201
MEMBANGUN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA	
11.1. Pengertian Kinerja	202
11.2. Dimensi Kinerja	203
11.3. Penentu Kinerja	207
11.4. Implikasi Kinerja	208
11.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	209
11.6. Pendekatan Mengukur Kinerja	210
BAB.XII.	219
OPTIMALISASI SISTEM INFORMASI SDM	
12.1. Pengertian.	220
12.2. Tujuan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	222

12.3. Fungsi Sistem Sumber Daya Manusia	223
12.4. Kegiatan Utama Sumber Daya Manusia.	223
12.5. Tahap-Tahap Pengembangan Sistem Sumberdaya Manusia (SISDM)	226
12.6. Sumber Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.	229
12.7. Komponen Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	231
12.8. Model System informasi SDM	232
12.9. HRD (<i>Human Resource Development</i>).	237
BAB XIII.	241
MEMBANGUN DAN MERENCANAKAN KARIER SDM	
13.1. Pengertian Perencanaan Karir	242
13.2. Pengembangan Karier	249
13.3. Peran HRD Dalam <i>Career Planning</i>	251
BAB XIV.	253
MENGEMBANGKAN KINERJA KARYAWAN DAN ORGANISASI	
14.1. Rencana Perkembangan Pribadi Dan Organisasi.	253
14.2. Tujuan Rencana Perkembangan	255
14.3. Rencana Perkembangan	257
14.4. Aktifitas dan Tindakan Pengembangan	259
14.5. Peranan Langsung Penyelia	261
14.6. Sistem 360 Derajat	263
14.7. Keuntungan Sistem Umpan Balik 360 Derajat..	270
14.8. Risiko Pengimplementasian Sistem Umpan Balik 360 Derajat	271
BAB.XV.	279
SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIG	
15.1. SDM Strategig	279
15.2. Tujuan utama dari SDM Strategig	280

15.3. Jenis Perencanaan SDM Strategig	281
15.4. Efek Perencanaan Sukses	291
BAB.XVI.	297
MEMBANGUN PERILAKU ORGANISASI UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN YANG BERKELANJUT- AN MELALUI <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> DAN PE- NERAPAN MANAJEMEN MODERN	
16.1. Definisi/Batasan	299
16.2. Metode Pendekatan	300
16.3. Pokok Permasalah	301
16.4. Pembahasan	301
16.5. Kesimpulan	310
BAB.XVII.	315
PENERAPAN KONSEP PENGENDALIAN MUTU TERPADU DAN GUGUS KENDALI MUTU SEBAGAI USAHA MEMENUHI KEPUASAN KARYAWAN ORGANISASI DAN PELANGGAN	
17.1. Pendahuluan.	315
17.2. Permasalahan	315
17.3. Pembahasan	315
17.4. Penutup	328
BAB.XVIII.	331
MENGELOLA KONFLIK DALAM ORGANISASI	
18.1. Konflik Fungsional dan disfungsional	331
18.2. Sebab-sebab terjadinya Konflik antar Kelompok.	332
18.3. Dampak dari konflik Disfungsional antar Kelompok.	333
18.4. Perubahan di antara kelompok.	341
18.5. Hubungan antara konflik antar kelompok dengan prestasi organisasi.	341

18.6. Mengelola konflik antar kelompok melalui: Resolusi, Negosiasi, Stimulasi	342
18.7. Faktor yang mempengaruhi hubungan antar kelompok	351
18.8. Metode untuk mengelola hubungan antar kelompok	352
BAB.XIX.	355
MEMBANGUN PERUBAHAN DAN MERENCANAKAN MASA DEPAN	
19.1. Memperhatikan Lingkungan Yang Dominan	358
19.2. Merumuskan Visi, Misi, Sasaran Dan Tujuan Organisasi	359
19.3. Membangun Ketaatan Dalam Organisasi.	362
19.4. Membangun Kerja Cerdas.	365
19.5. Strategi Pengembangan organisasi Masa Depan	367
DAFTAR PUSTAKA.	371
INDEKS	383
BIOGRAFI PENULIS	395

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Misi Sumber Daya Manusia

Misi (*mission*) Sumber Daya Manusia/SDM dalam organisasi menjadi penting yaitu menciptakan dan mengembangkan hubungan yang sehat/kondusif antar Sumber Daya Manusia/SDM dalam suatu organisasi baik organisasi laba maupun nir laba. Untuk mengusahakan kondisi & suasana tersebut SDM dengan segala daya dan upaya harus berusaha menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dengan dasar hubungan kekeluargaan dalam penyelesaian permasalahan, hal ini tidak lepas berkaitan aspek perasaan & sikap SDM/pegawai yang mau hidup dalam organisasi bukan SDM/pegawai yang hanya mencari kehidupan dalam organisasi, pimpinan dan pegawai yang berhasil menciptakan perasaan senasip sepenaggungan pada seluruh pegawai akan menjadi modal dasar/fondasi terciptanya iklim kekeluargaan dalam organisasi, jika hubungan SDM menjadi harmonis/sehat/kondusif maka produktivitas/kinerja individu/*performance appraisal* akan meningkat, efeknya produktivitas/kinerja organisasi/*performance management* akan meningkat pula.

Sumber Daya Manusia, adalah aset tak nyata/*Intendible aset* yang signifikan bagi suatu organisasi, SDM bahkan bisa dikatakan sebagai motor/penggerak tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, karena SDM dengan bakat, kreativitas, dan etos kerjanya akan memberikan kinerja individu/*Performance Appraisal* menjadi kinerja organisasi/*Performance Management*, untuk itu setiap individu SDM/pegawai harus juga menjalankan tugas fungsi-fungsi Manajemen dan tugas fungsi-fungsi operasional dengan sebaik-baiknya, dimaksud tugas fungsional dan tugas operasional yaitu :

- 1). Tugas fungsional adalah berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yaitu: Fungsi Perencanaan/*Planning*, yaitu setiap individu tanpa kecuali harus membuat perencanaan kinerjanya dan terukur, Fungsi Organisasi/*Organizing*, yaitu mengorganisasikan perencanaan kinerjanya pada lingkungan organisasinya, fungsi Memimpin/*Leading*, yaitu memimpin dirinya sendiri untuk mencapai kinerja individual dan fungsi Pengendalian/*Controlling*, yaitu memonitor dan mengevaluasi kinerjanya sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah direncanakan. Jika setiap individu melaksanakan hal-hal tersebut dengan baik dan benar, maka setiap akhir periode kinerja individu terwujud nyata/baik dengan sendirinya kinerja organisasi akan terwujud dengan baik pula.

- 2). Tugas operasional adalah berkaitan dengan fungsi-fungsi operasional secara spesifik adalah: **Perencanaan Karier/*Career plan***, yaitu setiap individu SDM pasti bermimpi untuk bisa mewujudkan dan mengukir karier dengan baik, untuk itulah setiap individu harus disiplin terhadap profesi yang dipilihnya sehingga tahu persis jalur karier yang harus diwujudkan nya., **Identifikasi kompetensi/*Job Competention***, yaitu setiap individu SDM harus selalu mengembangkan kompetensi guna mendukung profesi yang telah dipilihnya., **Persyaratan jabatan/*Job Spesification***, yaitu setiap individu SDM harus tahu persis tentang persyaratan minimal yang harus dipenuhi menjalankan profesi/jabatan yang diembannya., **Pelatihan & Pengembangan/*Development & Training***, yaitu setiap individu SDM harus selalu berlatih untuk mengembangkan ketrampilan yang meliputi ketrampilan konsep/*Conseptual skill*, ketrampilan teknik/*technical skill*, maupun ketrampilan berelasi/*Human relation skill*., **Mengevaluasi kinerja berdasar Diskripsi pekerjaan/*Job Discription***, yaitu setiap individu

SDM dalam menjalankan pekerjaannya harus tahu persis diskripsi pekerjaan/jabatan yang menjadi tanggungjawabnya., dan tugas operasional yang terakhir adalah **imbal jasa**, yaitu setiap individu SDM harus mengetahui dan menyikapi imbal jasa yang adil dan layak, dimaksud adil sesuai haknya dan layak sesuai dengan hasil kinerjanya.

Disamping menjalankan fungsi manajerial dan fungsi operasional seperti di atas, maka dalam usaha menuju pengembangan organisasi yang berkelanjutan/*sustainable* sebagai anggota organisasi,SDM harus menghargai pegawai lain dengan perbedaan/*deversitas*, karena anggota organisasi bukan homogen tetapi heterogen, para pegawai adalah aset organisasi yang memiliki peran penting bagi kesuksesan organisasi. Disinilah mengapa SDM menjadi penting bagi organisasi, *Pertama*, SDM menjadi motor/sumber daya yang signifikan dalam menciptakan keunggulan komparatif/*Comparative advanted* dan keunggulan kompetitif/ *competation advanted*, SDM yang berpandangan ke masa yang depan/akan datang, akan memberikan andil bagi tumbuhkembangnya organisasi secara berkelanjutan, dalam organisasi bisnis SDM bisa menciptakan nilai tambah/*profitability* bagi pemegang saham.

Kedua, SDM menjadi bagian penting dari strategi organisasi, SDM harus bisa berelasi/*human relation* untuk menjalankan tugas negosiasi dengan sesama dalam kehidupan berorganisasi baik terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sesuai visi dan misi organisasi.

Ketiga, Praktik kerja organisasi yang unggul bisa meningkatkan nilai pasar/nilai jual, untuk menghasilkan kinerja organisasi yang berkinerja tinggi/unggul, maka lingkungan internal/*internal enveronment* antara lain meliputi: (Konsumen, Pemasok, Kompetitor, Media, Pemerintah, Sarikat kerja), dan lingkungan eksternal/*exsternal enveronment* antara lain meliputi: (Ekonomi, Politik, Tren

Demografi) harus dikuasai dan dikelola dengan baik oleh setiap individu anggota organisasi.

Kepedulian terhadap lingkungan terutama lingkungan internal, harus lebih diperhatikan daripada lingkungan eksternal, mengapa, karena lingkungan internal mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kehidupan dan tumbuh kembangannya organisasi., namun lingkungan eksternal walaupun pengaruhnya secara tidak langsung terhadap kehidupan dan perkembangan organisasi harus juga diperhatikan dengan baik.

1.2. SDM Sebagai Individu

Keberadaan SDM dalam organisasi yang merupakan aset tak nyata/*Intangible asset* bisa berdampak positif dan bahkan negatif terhadap organisasi, lingkungan organisasi yang kondusif merupakan kunci peningkatan kinerja SDM secara individu, jika *effort* dan etos kerja SDM tinggi menandakan bahwa kinerja per individu SDM meningkat, maka dampak positifnya terhadap produktivitas/kinerja kelompok, dan organisasi akan meningkat, tetapi jika *effort* dan etos kerja SDM secara individu rendah, maka dampak negatifnya terhadap produktivitas/kinerja kelompok, dan organisasi akan menjadi rendah. Di era milenial ini, pengelola Bisnis, Industri, dan Pemerintah semakin menyadari bahwa pengelolaan SDM memerlukan strategi dan tatakelola baru yaitu dengan pendekatan pemecahan masalah/*problem solving*. Pendekatan otoriter saat ini sudah ketinggalan zaman, usaha meningkatkan kinerja dengan paksa tidak mungkin lagi, sebab sikap otoriter di tempat kerja hanya akan memperbesar kerenggangan hubungan kerja dan bahkan mengarah timbulnya masalah dengan pegawai/konflik kepentingan/*conflict of interest*, serupa dengan itu jika pengelola SDM mencoba dengan menakut-nakuti pegawai akan meleset dan jauh dari tujuan, sebab jika kondisi organisasi semakin kondusif maka pekerja/pegawai tidak merasa resah, para pekerja/pegawai akan semakin mencintai

pekerjaannya muaranya para pegawai akan mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya/ bekerja sudah merupakan kebutuhan dan bukan menjadi hanya kewajiban, setiap individu akan berani mengambil risiko/*Risk taker* atas pekerjaannya, dan berani tidak memanipulasi informasi yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja/*performence* individu dan organisasi sebab organisasi merupakan alat/wadah dua orang atau lebih dengan berkerja sama untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, sering pengelola SDM banyak membuat kesalahan dengan asumsi bahwa **insentif** sama dengan **motivasi**, hal ini adalah jauh dari kebenaran, insentif adalah akibat/perolehan dari hasil kinerjanya, sedang motivasi adalah proses psikologis intern/*Internal Psykologikal*, maka sudah menjadi dalil bahwa motivasi internal lebih besar daripada motivasi eksternal (internal motivasi sifatnya jangka panjang, sedangkan eksternal motivasi sifatnya jangka pendek), berkaitan dengan insentif, memang pada dasarnya insentif merupakan salah satu faktor motivasi, tetapi bukan satu-satunya faktor motivasi. Pengelola organisasi, dan semua anggota organisasi, pasti menginginkan organisasinya tumbuh dan berkembang, ingin hari esuk lebih baik dari hari ini, untuk itu pemberi kerja harus memberikan/menyediakan kesempatan kerja kepada pegawai untuk mendapatkan pekerjaan/posisi yang terbaik dan tumbuh berkembang, serta suasana/ kondisi lingkungan internal organisasi yang kondusif, pertumbuhan harus diciptakan, maka sebaiknya pemberi kerja tidak harus terkekang pada definisi dan tanggungjawab pekerjaan yang sempit dan kaku, sebaliknya pemberian pekerjaan harus luwes dan dinamis, hal ini memang mempunyai implikasi yang luas, untuk itu dalam penempatan SDM/*Staffing* harus pedoman pada *The Righ Man The Righ Palace* dan *The Righ Man The Righ Job* pedoman baku ini harus diterapkan dalam pengisian struktur organisasi, sehingga tidak ada kesan orang dicarikan kotakan, tetapi yang benar kotakan dicarikan orang, siapapun orangnya yang memenuhi spesifikasi

jabatan yaitu persyaratan minimal yang harus dipenuhi dalam jabatan tersebut. Persyaratan minimal dimaksud antara lain: Pendidikan (SLTA/S-1/S-2/S-3), Kompetensi (Potensi Akademik, Ketrampilan konsep, Ketrampilan teknik, dan Ketrampilan berelasi), Pangkat (Penata/Pembina), Golongan (II/III/IV), Jabatan Fungsional (AA/L/LK/GB).

Di era Milenial ini diperlukan sudut pandang baru, yang harus selalu diingat bahwa dalam penempatan pegawai/*Staffing* harus sangat hati-hati, bisa berpedoman pada sistem Senioritas sistem, Merid sistem dan sebaiknya meminimalkan spoil sistem/sistem KKN, sebab merekalah orang-orang yang akan mengemban dan melaksanakan pekerjaan sesuai diskripsi pekerjaan, tempat/posisi dalam struktur organisasi, sehingga perilaku pegawai menjadi lebih baik. Adapun pedoman untuk dapat berperilaku dalam organisasi/*organizational behaviour* dengan baik dan benar yaitu setiap individu harus mengetahui dua hal yaitu:

- *Pertama*. Peran/*Role*, di tingkat mana pegawai harus melaksanakan perannya, apakah di tingkat Manajer Atas/*Top Manager* apakah di tingkat Manajer tengah/*Midle Manager*, apakah di tingkat Manajer lini/*line Manager*, atau bahkan di tingkat/sebagai Staff/*Non Manager*, hal ini jika tidak disadari dan dihayati dengan baik, terhadap peran yang harus dijalankannya, maka konsekuensinya adalah akan menjadi sumber penyimpangan perilaku dalam organisasi/*Organizational Bihaviour diviation*.
- *Kedua* Aturan/*Rule* mencerminkan tata nilai yang ditanamkan oleh peletak tata nilai, setiap jenjang pada struktur organisasi, diikuti spesifikikasi tersendiri, yang disyaratkan oleh struktur, Spesifikasi manajer atas tidak sama dengan manajer menengah dan manajer menengah tidak sama dengan manajer lini.

1.3. Hubungan Keefektifan SDM Secara Individu, Kelompok, Dan Organisasi.

Dalam mempelajari hubungan keefektifan individu, kelompok, dan organisasi pada prinsipnya masing-masing tingkat memakai perspektif efektivitas yang berbeda, tiga macam perspektif keefektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- (1). *Keefektifan individu*, pada perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu pekerja atau anggota organisasi dari suatu organisasi. Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan adalah merupakan bagian dari tugas/pekerjaan sesuai dengan peran/posisi (*role*) individu dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Rerana para manajer dalam hal ini secara rutin melaksanakan penilaian/penaksiran terhadap keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi sehingga hasil evaluasi ini akan menjadi dasar untuk kenaikan gaji, pangkat dan jabatan (promosi) serta imbalan/tunjangan lain yang dapat diberikan oleh organisasi tersebut. Keberhasilan individu-individu dalam organisasi lazimnya sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok sehingga individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain dalam organisasi untuk itu harus juga dipertimbangkan suatu perspektif lain yaitu keefektifan kelompok.
- (2). *Keefektifan kelompok*, Dalam berbagai hal keefektifan kelompok adalah merupakan jumlah sumbangan dari keseluruhan anggota kelompok. Sebagai contoh : sekelompok ilmuwan yang terkait dalam pekerjaan suatu proyek yang satu dengan yang lain tidak saling berkaitan. Dalam hal ini pekerjaan akan efektif bila masing-masing ilmuwan tersebut bekerja sendiri secara efektif. Dalam hal lain keefektifan kelompok adalah melebihi jumlah hasil sumbangan individual, sebagai contoh : produk perakitan, hasil barang jadi perakitan adalah merupakan hasil dari sumbangan masing-masing individu.

(3). *Keefektifan organisasi*, Dalam organisasi, organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Keefektifan organisasi dapat melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok, yang artinya bahwa organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi lebih tinggi bila dibandingkan dengan jumlah prestasi masing-masing bagian-bagian yang ada dalam organisasi. Organisasi bisnis, keefektifan organisasi bersifat kritis karena didasari dengan observasi maupun jajak pendapat. Hubungan antara ketiga perspektif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : 1.1.

Hubungan Keefektifan Individu, Kelompok, Dan Organisasi

Keterangan ; —————>

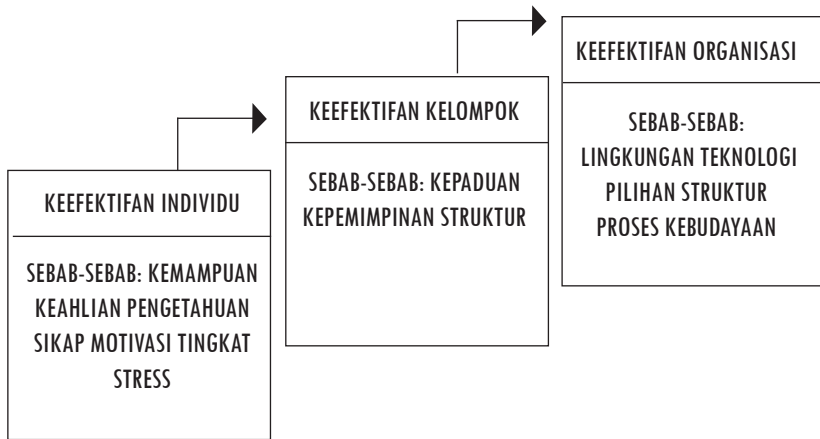
(**garis penghubung**) Merupakan penghubung bahwa keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu, dan keefektifan organisasi tergantung pada keefektifan kelompok.

Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu adalah bervariasi, tergantung pada berbagai faktor seperti dalam berbagai macam organisasi, pekerjaan yang dilaksanakan dan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Gambar tersebut mencerminkan adanya dampak kumulatif dari ketiga perspektif tersebut. Jadi, keefektifan kelompok lebih besar bila dibandingkan dengan

jumlah keefektifan individual, hal ini disebabkan karena perolehan dapat terwujud melalui usaha gabungan individual dan kelompok. selanjutnya tugas manajemen adalah mengidentifikasi sebab-sebab/faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi, kelompok, dan individu.

1.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar : 1.2.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keefektifan Organisasi

Keterangan :

Dalam gambar tersebut diatas, sebab-sebab setiap keefektifan dapat dipandang sebagai variabel yang disebabkan oleh variabel lainnya. Berangkat dari perbedaan individual yang menyangkut: kemampuan, keahlian, pengetahuan, sikap, motivasi, dan daya tahan terhadap tingkat stres akan mengakibatkan perbedaan keefektifan setiap individu, sehingga sedikit banyak ada hubungannya dengan keefektifan kelompok maupun keefektifan organisasi. Disinilah peran manajer dituntut untuk selalu dapat mengidentifikasi sebab-

sebab keefektifan organisasi, kelompok, individu, dan disamping itu untuk menentukan evaluasi manajer harus juga memperhitungkan keadaan/perkembangan zaman.

1.5. Keefektifan Berdasar Dimensi Waktu

Keefektifan organisasi berdasar dimensi waktu merupakan sebuah konsep yang menyeluruh yang mencakup sejumlah komponen-komponen sehingga tugas manajemen adalah memelihara keseimbangan yang optimal diantara komponen-komponen. Dalam dimensi waktu para manajer dan pihak lain yang berkepentingan dalam organisasi harus mempunyai indikator untuk menaksir kemungkinan kelangsungan hidup organisasi. Dalam praktek para manajer menggunakan sejumlah indikator jangka pendek untuk kelangsungan hidup jangka panjang organisasi yang bersangkutan. Di antara indikator-indikator itu ialah ukuran : produktivitas. efisiensi. kecelakaan, pergantian pegawai. kualitas. tingkat keuntungan. moral. dan kepuasan karyawan. Masing-masing kriteria tersebut berkaitan dengan maksud-maksud tertentu. Secara sederhana, digunakan tiga kriteria keefektifan jangka pendek yaitu : produktivitas, efisiensi. dan kepuasan. Dua kriteria lain melengkapi model dimensi waktu yaitu keadaptasian dan perkembangan, kedua kriteria tersebut mencerminkan keefektifan jangka menengah.

Menurut model dimensi waktu tingkat keefektifan secara khas dinyatakan dalam ukuran waktu :

- **Jangka pendek:** ialah kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau lebih.
- **Jangka menengah:** ialah kriteria yang diterapkan apabila menilai keefektifan seseorang, kelompok, atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama (misal lima tahun).

- **Jangka panjang:** ialah kriteria untuk menilai waktu yang akan datang yang tidak terbatas.

Adapun kategori umum kriteria keefektifan organisasi yaitu meliputi:

- **Produksi:** sebagai salah satu keefektifan kriteria keefektifan produksi mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi. Konsep ini meniadakan setiap pertimbangan efisiensi, ukuran produksi mencakup: keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dsb. Ukuran tsb. Berhubungan langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi.
- **Efisiensi:** sebagai salah satu kriteria keefektifan, efisiensi mengacu pada ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Ukuran efisiensi antara lain: keuntungan dari modal, biaya per unit. Efisiensi diukur menurut rasio (perbandingan).
- **Kepuasan:** sebagai salah satu kriteria keefektifan, kepuasan menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya. Ukuran kepuasan mencakup: sikap karyawan, pergantian karyawan, keluhan dsb.
- **Keadaptasian:** sebagai salah satu kriteria keefektifan, keadaptasian adalah suatu ukuran ketanggapan organisasi terhadap tuntutan perubahan. Jika pada tingkatan tertentu organisasi tidak dapat atau tidak beradaptasi, maka kelangsungan hidup organisasi dalam bahaya. Dalam hal ini manajemen dapat menerapkan kebijakan yang mendorong kesiapan menghadapi perubahan. (misal program pelatihan, perencanaan karier dsb)

Pengembangan: sebagai salah satu kriteria keefektifan, pengembangan mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang. Kriteria ini mengukur

kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan lingkungan sehingga organisasi harus melakukan berbagai upaya untuk memperbesar kesempatan kelangsungan hidup jangka panjang dengan memelihara keseimbangan yang optimal berarti menyeimbangkan prestasi organisasi sepanjang waktu.

Konsep keefektifan organisasi berdasar dimensi waktu memungkinkan untuk memahami pekerjaan manajer dalam organisasi. Tugas dasar manajer yaitu mengidentifikasi dan mempengaruhi sebab-sebab keefektifan individu, kelompok, dan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

1.6. Pemberdayaan SDM

Dalam menghadapi era milenial sudah selayaknya kebutuhan Pemberdayaan SDM sudah harus dipandang sebagai investasi, menurut Mintzberg's SDM jika diberdayakan akan berperan sebagai: *interpersonal, informational, dan decisional*. Pada masing-masing peran perlu dipahami bahwa setiap peran mempunyai diskripsi yang berbeda. Peran dan diskripsi keberadaan SDM dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel.1.1.*Peran SDM dan Diskripsinya*

PERAN		DISKRIPSI
<i>Interpersonal:</i>	Figur kepala	Menjadi simbol kepala dalam kehidupan legal atau sosial.
	Pemimpin	Memberikan respon untuk memotivasi dan memimpin bagian-bagian.
	Penghubung	Memelihara jaringan informasi.
<i>Informational</i>	Monitor	Menerima dan mengirim beberapa informasi baik intern maupun ekstern.
	Disseminator	Transmisi penerima dan pengirim informasi yang berguna bagi pihak luar maupun internal organisasi.
	Person pembicara	Transmisi informasi kepada pihak luar dalam perencanaan organisasi. poley. aktivitas. dan hasilnya: ahli dalam menyajikan organisasi industri.
<i>Decisional</i>	Enterprener	Meneliti peluang dan mempunyai inisiatif memilih/menangkap proyek.
	Pemegang gangguan	Mempunyai respon terhadap aktivitas koreksi dalam menangkal gangguan penting dalam organisasi
	Alokator sumber daya	Pembuat keputusan dalam organisasi.
	Negosiator	Respon dalam negosiasi.

Pemberdayaan SDM berarti juga merupakan usaha memperbaiki hubungan manusia, sebab hal ini erat kaitannya dengan: pekerjaan, absensi, pergantian karyawan, produktivitas, prestasi seseorang dan manajemen. Pemberdayaan SDM meliputi: motivasi, perilaku dan kekuatan/tenaga kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan stres. Dari keterangan tersebut di atas dapat diilustrasikan statemen yang berkaitan dengan manfaat Pemberdayaan SDM sebagai berikut:

- (1). Tingkat kegembiraan/keserasian karyawan menjadikan karyawan tersebut menjadi produktif.

- (2). Semua individu karyawan produktif, bila pimpinan bersahabat, menaruh kepercayaan dan mengadakan pendekatan.
- (3). Efektivitas interview dalam seleksi.
- (4). Setiap orang berkeinginan/tertantang dalam pekerjaan.
- (5). Pelaksanaan pekerjaan dengan baik.
- (6). Setiap orang termotivasi oleh uang.
- (7). Sebagian besar orang sangat lebih konsern terhadap ukuran besarnya gaji kemudian yang lainnya.
- (8). Sebagian besar efektivitas kelompok dengan ketiadaan konflik.

Kebenaran dan kesalahan statemen/pernyataan tersebut sepenuhnya adalah teruji oleh kepentingan waktu sehingga sistematik pendekatan dalam Pemberdayaan SDM bisa memberikan improvisasi yang bersifat menjelaskan dan prediksi kecakapan/ ketrampilan, bakat/kemampuan. Kemampuan berhubungan dengan sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kecakapan/ketrampilan berhubungan dengan penyelesaian tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

1.6.1. Tantangan dan kesempatan yang dihadapi dalam pemberdayaan SDM

Pengertian/pengetahuan tentang pemberdayaan SDM mempunyai arti yang sangat penting bagi manajer, ia akan lebih cepat melihat/menangkap perubahan yang dramatik di dalam organisasi. Dalam jangka pendek sebagian perubahan dan kesempatan/peluang yang dihadapi dimasa yang akan datang, manajer dapat menggunakan konsep pemberdayaan SDM. Hal inilah akan lebih memudahkan para manajer dalam melihat/mengamati tantangan dan kesempatan dalam berbagai penyelesaian produktivitas/kinerja

1.6.2. Perbaikan Kualitas dan Kuantitas Produktivitas SDM.

Dalam usaha perbaikan kualitas dan produktivitas, Tom Rossi menerapkan program total kualitas manajemen (TQM). TQM adalah suatu filosofi manajemen yang menggerakkan/mencapai hasil secara konstan yang dicapai dari pengembangan/perbaikan kepuasan konsumen untuk proses organisasi secara keseluruhan. Pendekatan yang dipakai dalam TQM yaitu reengineering, dimaksud dengan reengineering ialah mempertimbangkan kembali bagaimana pekerjaan menjadi lebih dapat dilaksanakan/dikerjakan dan jika struktur organisasi dikreasi/dibangun dari kondisi sesuai Visi dan Misi organisasi.

1.6.3. Perbaikan Ketrampilan SDM.

Didalam usaha perbaikan ketrampilan manusia/orang tidak lepas dari teori dan konsep yang relevan sehingga dapat membantu memprediksi perilaku manusia dan menerapkan/menempatkan manusia pada posisi pekerjaan yang sesuai. Untuk itu perlu ada usaha peningkat-an/perbaikan ketrampilan antar personal.

1.6.4. Peningkatan Toleransi Dalam Keberagaman SDM

Kenaeka ragam tenaga kerja/SDM. berarti organisasi menjadi sangat heterogen, yang meliputi: jenis kelamin, ras, suku, dan kelompok sehingga dalam hal ini anggota organisasi harus cepat beradaptasi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada, keberhasilan seseorang dalam segala hal salah satu kunci adalah adaptasi terhadap lingkungan/*enveronment* termasuk peran dan aturan organisasi dimana mereka beradaptasi.

1.6.5. Tanggapan SDM terhadap Era Revolusi Industri 4.0.

Didalam menanggapi Era Milenial, supaya SDM bisa bekerja secara efektif dengan berbagai individu, kelompok. Hal ini membutuhkan pengertian tentang kultur, bagaimana beradaptasi dengan style/gaya manajemen yang berbeda-beda sehingga dengan perbedaan tersebut dapat memodifikasi secara praktis.

1.6.6. Menguasai/Mendelegasikan.

Di dalam pelaksanaan pendelegasian, yaitu selaras dengan: gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, desain kerja, dan struktur organisasi, hal-hal tersebut sesuai dengan siklus dan perkembangan organisasinya.

1.6.7. Pemilihan Stimulan.

Organisasi ketenagakerjaan dapat memilih blok penghalang yang menjadi daya dorong pengembangan. Tantangan bagi manajemen adalah kreativitas dalam memberikan stimulan dan toleransi tantangan kepada tenaga kerja sehingga ide perilaku dan teknik realitis dengan tujuan.

1.6.8. Mendeteksi Kemunduran/Penurunan loyalitas

Berdasarkan pengamatan/survei tahun 1988-1993 telah ada indikasi yang menunjukkan/menggambarkan penurunan loyalitas tenaga kerja seperti dalam label sebagai berikut:

Tabel I.2.
Gambaran Loyalitas

Kriteria	Loyalitas Organisasi Kepada SDM	Loyalitas SDM Kepada Organisasi
Penurunan Loyalitas Selama 5 Tahun	77%	60%
Loyalitas Lebih,	22%	35%
Loyalitas Sama	1%	5%

Dari gambaran hasil survei tersebut diatas sangat penting dalam memberdayakan SDM supaya loyalitas dan Integritas SDM terhadap organisasi semakin naik maka sedah selayaknya pihak manajemen berupaya bagaimana menemukan jalan pemberdayaan SDM supaya tidak mengalami penurunan kesepakatan/komitmen, untuk hidup dalam organisasi, bukan mencari kehidupan dalam organisasi Untuk itu diperlukan usaha-usaha untuk retention, pemeliharaan organisasi dalam persaingan global/era melinial ini.

1.6.9. Mensosialisasikan Etika Sebagai Dasar Berkinerja.

Dalam memperbaiki etika sebagai dasar berkinerja. Maka manajemen harus memnumbuh kembangkan iklim kreativitas dalam kesehatan ber etika bagi SDM sehingga SDM dapat bekerja dan minimal dapat menghormati tingkat perbedaan, ambiguitas perilaku kerja benar dan salah. Perilaku kerja berorgani sasi membutuhkan berbagai disiplin ilmu yang dapat memberikan kontribusi terhadap perilaku kerja individu, kelompok, dan organisasi. Sumbangan ilmu lain yang dapat memberikan kontribusi meliputi: Filsafat, Psikologi, Sosiologi, Sosial Psikologi, Antropologi, dan ilmu politik. Masing-masing disiplin ilmu tersebut mempunyai sumbangan yang berbeda-beda terhadap usaha analisa dalam memperkuat studi perilaku kerja sehingga menjadikan SDM yang berbudi

dan pakarti luhur/*luhuring budi lan pakarti*. SDM yang berbudi luhur adalah SDM yang senantiasa mensucikan jiwanya sehingga kesuciannya termanifestasikan dalam berpakarti luhur dalam melayani kepada sesama manusia/SDM (Djaetun 2014:43).

Sejalan dengan hal tersebut, Pakarti luhur tidak lepas dengan fondasi dan sesuai filosofi serta tata nilai budaya jawa khususnya, yang selalu diajarkan dan ditanamkan supaya menjadi kebiasaan bagi setiap orang/anak manusia, bahwa setiap individu orang/pegawai/SDM, apapun pekerjaan dan jabatannya harus selalu jujur (*Temen*), bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya/*job discription* (*Tumemen*) dan taat pada aturan kerja/*Rule of the Job* (*Mituhu*), maka akhirnya segala sesuatu pasti akan tercapai cita-citanya (*Bakal Tinemu*), *Temen*, *Tumenen*, *Mituhu*, *Bakal Tinemu* (Djaetun,2019:202).

“Berpikir positif, adalah bekal bagi seseorang yang mampu mengatakan bahwa seseorang akan menemukan kesuksesan, namun jika seseorang tersebut ragu-ragu, maka seseorang tersebut tidak sepenuhnya dapat berpikir positif. Pikiran adalah fondasi kekuatan, Tutar kata adalah ungkapan pikiran, dan hanya tindakan yang sering berbeda (ada faktor X yang sering uncontrollable)”.

BAB II

KEBERADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Keberadaan manusia sebagai Sumber Daya, berkehidupan sebagai makhluk sosial, sehingga secara alamiah berkewajiban bersosialisasi satu sama lain. Dalam bersosialisasi manusia mempunyai sifat/tindakan baik dan sifat/tindakan buruk/merugikan sesama, karena didalam diri manusia bersemayam roh baik dan roh jahat, Keberadaan manusia diciptaan Tuhan paling sempurna daripada yang lain. Hal ini penulis merujuk renungan beliau Bp. Drs.Djaetun,HS. yang dituangkan dalam bukunya Memahami Hakikat Budi Luhur (Djaetun,2017:22), bahwa manusia di golongankan ke dalam empat macam/kategori yaitu:

Pertama, manusia yang masih bersifat hewan,

Kedua, manusia yang masih bersifat setengah hewan,

Ketiga, manusia yang tidak bersifat hewan, tetapi rasa akunya masih sangat tinggi,

Keempat, Manusia berbudi luhur.

Berangkat dari hal diatas, dalam Bab ini penulis mencoba menguraikan keberadaan manusia di era revolusi industri 4.0 berdasar tinjauan dan aspek akademik, tata nilai dan budaya yang diharapkan kehidupan manusia menjadi selaras, serasi, dan seimbang dalam berkarya untuk ikut memberikan sumbang sihnya dalam mewujudkan kesejahteraan kehidupan bagi sesama.

2.1. Keberadaan SDM di era revolusi industri 4.0

Keberadaan SDM di era revolusi industri 4.0 mau tidak mau, suka atau tidak suka SDM harus cepat beradaptasi dengan lingkungan/

enveronment era revolusi industri 4.0. sebab suatu keberhasilan dalam apapun dasarnya adalah kecepatan ber adaptasi. Era revolusi industri 4.0 merupakan masa evolusi/tren otomatisasi dan pertukaran data/informasi terkini dalam kategori teknologi. Istilah ini mencakup sistem siber-fisik, dengan sistem digitalisasi internet untuk segala aktivitas, komputasi awan, dan komputasi kognitif. Namun secara garis besar, di era revolusi industri 4.0 bisa dikatakan merupakan proses integrasi antara dunia internet atau *online* dengan dunia usaha atau produksi di dunia industri, yang mengandung arti secara luas, bahwa semua proses produksi ditopang dengan sistem digital/sistem internet. Sejalan hal ini berarti revolusi industri 4.0 merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindarkan, namun menjadi tantangan dan peluang baru, untuk itulah SDM harus mempersiapkan dan meningkatkan diri baik berupa ketrampilan konsep/*soft skill/conseptual skill*, ketrampilan berelasi/*human relation skill*, dan ketrampilan teknik/*hard skill/teknikal skill*, hal ini menjadi syarat sebagai SDM berpredikat baik, sebab orang baik adalah orang yang tidak merugikan pihak lain (manusia,makhluk hidup,dan ciptaan Tuhan, bahkan menguntungkan pihak lain), dengan dilandasi iman/keyakinan dan karya/kerja yang terbaik. Hal ini sejalan dengan ajaran ber Budi Luhur: Berimanlah seperti Muhammad, bekerjalah seperti Yesus, dan carilah tuhanmu seperti Sidharta Gautama dan jauhkanlah larangan-larangan Tuhan serta beramallah minimal seribu(1000) amal, tiap jenis amal seribu unit amal,(Djaetun,2017:157).

2.2. Keberadaan SDM berdasar Tinjauan Aspek Akademik,Tata Nilai, Budaya

2.2.1. Aspek Pendidikan/Akademik

Bagaimana dengan para pemangku kepentingan, di era revolusi industri 4.0 ini yang bukan hanya di depan mata, tetapi sudah berjalan. Ke depan, pemangku kepentingan dalam kebijakan-kebijakan

strategisnya harus selaras dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi. Jika dicermati sekarang ini industri-industri automotif sudah menggunakan robotik dalam teknik operasi guna kelancaran dan peningkatan suatu produk yang standart. Mereka juga sudah sistematis menggunakan infrastruktur/*internet of think* dalam sistem operasi. Di masa yang akan datang/era industri 4.0, sektor industri maupun jasa termasuk lembaga pendidikan juga harus bisa menyusun dan memanfaatkan pangkalan data/*data base* ataupun *artificial intelligence*. Hal ini akan dapat meningkatkan produktivitas secara individu, kelompok maupun organisasi, jika produktivitas/kinerja meningkat berarti juga membuka kesempatan kerja, dan membuka pasar baik lokal hingga ke manca negara. Implementasi industri 4.0 akan menambah lapangan kerja baru namun pasti memerlukan spesifikasi tertentu dan bahkan keterampilan khusus. Kehadiran industri 4.0 tidak boleh dianggap menjadi ancaman dalam serapan tenaga kerja/SDM, dan harus disikapi sebagai serapan baru dalam meningkatkan ketrampilan tenaga kerja dengan bidang yang berbeda, sehingga revolusi industri 4.0 harus disikapi sebagai ajakan bagi para pelaku usaha atau industri untuk lebih memaksimalkan peran dan fungsi teknologi internet dalam mengembangkan usahanya/bisnisnya. Revolusi industri/*Industrial Revolution 4.0* telah dicetuskan pertama kali pada 2011 oleh Jerman, yang kemudian menjadi tema utama pada pertemuan *World Economic Forum* (WEF) 2016 di Davos, Swiss. Beberapa negara yang telah memiliki program-program untuk mendukung industrinya menuju Industri 4.0 seperti Jerman, Inggris, Amerika Serikat, China, India, Jepang, Korea, dan Vietnam. Untuk itu guna menyiapkan Sumber Daya Manusia/SDM yang sesuai dengan era industri 4.0, para pelaku/pengelola Lembaga Pendidikan Tinggi harus memfokuskan perhatian pada persoalan akses dan kualitas pengelolaan Lembaga Pendidikan Tingginya. Hal itu dapat dilakukan melalui pembangunan infrastruktur/*enveronment* yang berkaitan dengan konektivitas sehingga bermanfaat untuk

mengembangkan pembelajaran sistem digital/ *e-learning*. Dengan demikian, proses belajar mengajar dapat dilakukan secara fleksibel. Tak hanya itu, melalui Universitas Siber/*ciber Univercity*, masing-masing Universitas dan pemangku kepentingan untuk menyiapkan dan mendapatkan tenaga edukatif yang baik untuk meramu/menyajikan materi pembelajaran/kuliah yang terbaik. Berdasar hal tersebut di masa depan sudah harus melakukan antisipasi terhadap perubahan-perubahan yang kemungkinan besar konten kurikulum akan berprinsip/menerapkan prinsip, bahwa semua prodi harus menguasai dasar yang berkaitan dengan teknologi, data, dan kemanusiaan. Kurikulum juga mungkin berubah dengan komposisi muatan 50% terdiri atas teori dan 50% praktik, antara teori dan praktik menjadi berimbang sehingga tercipta ketrampilan yang memadai sesuai kebutuhan bagi pihak-pihak pengguna, SDM harus bisa mengolah data sesuai bidang disiplinnya. Dan secara *humanities*, karena di era globalisasi, Sumber Daya Manusia/SDM harus meningkatkan kecepatan beradaptasi/menjadi manusia yang "*adaptif*." Terhadap segala perubahan lingkungan/*enveronmen* sehingga SDM menjadi Kritis, Inovatif dan mempunyai daya tawar/ *bargening power* dalam bernegosiasi dan piawai dalam penyelesaian masalah/*problem solver* .

Dewasa ini telah terlihat/terbukti bahwa banyak perusahaan atau lembaga pemberi kerja yang memerlukan/memperhatikan/mensyaratkan peluang kerja kepada tenaga kerja berdasar kompetensi/*competensi base*. Oleh karena itu, nantinya/masa yang akan datang, siswa sebagai SDM yang siap kerja/siap dikembangkan tidak hanya akan mengedepankan ijazah, tetapi juga sertifikat kompetensi yang saat ini telah terlihat/terbukti telah banyak diakui/ diperlukan oleh dunia industri, bukan hanya institusi/lembaga pendidikan/ kampusnya saja yang diakui, tetapi sertifikat itu juga akan diakui oleh asosiasi industri di tingkat nasional maupun internasional. Peningkatan SDM di bidang pendidikan, penelitian, dan tak ketinggalan dalam mengembangkan kemampuan teknologi, secara akademik memang berkaitan juga

dengan upaya membangun reputasi Institusi Perguruan Tinggi, bukan hanya kualitas lulusan yang mengedepankan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK), melainkan juga harus diperhatikan penguasaan atas **Iptek**. Dengan demikian, daya saing SDM akan meningkat maka dampaknya akan terjadi pergerakan peningkatan kualitas SDM juga akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi melalui usaha, salah satunya adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terutama pada ketrampilan teknik untuk mendukung pemecahan masalah pada setiap jenjang organisasi.

Selanjutnya apa strategi yang harus dilakukan di bidang akademik, dalam hal ini penulis mencoba mengemukakan dua (2) strategi yang mungkin berguna yaitu:

Pertama yang harus dilakukan adalah membangun pendidikan vokasi industri berbasis kompetensi menuju *dual system* yaitu bekerja sama antara komunitas akademisi dengan komunitas praktisi/*link and match*, sehingga terwujud sinergi yang harmonis antara ketajaman pola pikir dan pola tindakan guna penyelesaian problematik/problem solving di dunia kerja.

kedua adalah pembangunan pola akademik pada komunitas di kawasan industri. dengan harapan semua lulusan bisa terserap di industri. Misal Politeknik Pengolahan Furnitur di kawasan industri mebel guna menjembatani terwujudnya *link and match*.

Di era revolusi industri 4.0 saat ini, tenaga terampil jelas menjadi salah satu kunci utama dalam tumbuh kembang kemampuan industri, selain melalui investasi dan teknologi, dalam hal ini, menjadi modal besar dari ketersediaan SDM produktif.

2.2.2. Aspek Tata Nilai

Aspek Tata Nilai, esensi nilai adalah baik/buruk, hitam/putih, sehingga nilai menjadi norma., norma yaitu tata nilai yang diyakini benar dan diterima serta berlaku pada lingkungan/kelompoknya. Secara substansial norma menjadi dasar yang dituangkan menjadi

aturan, selanjutnya aturan pasti mencerminkan mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan, yang melanggar aturan sudah selayaknya mendapat hukuman/*panishment* dan sebaliknya yang menjalankan aturan dengan taat dan patuh, mendapat apresiasi/hadiah/*reward*.

Menegakkan tata nilai yang baik dan benar berarti Membangun dasar pengetahuan sosial/*knowledge Base Society*. Dalam menghadapi Industri 4.0 sudah selayaknya tatakelola perpustakaan/*library management* berperan penting dalam usaha membangun manusia/SDM yang berkualitas, mandiri, dan berdaya saing global, yakni dengan membangun tata nilai dan ekosistem sebagai dasar masyarakat berpengetahuan/*Knowledge based society*. Penguatan gerakan literasi adalah salah satu bagian dari rencana strategis yang harus diusung pengelola perpustakaan/pustakawan. Gerakan ini merupakan perwujudan dan ikhtiar kolektif dari pihak-pihak yang bekepentingan, sehingga gerakan kolektif ini menghidupkan tata nilai dan tradisi serta kebiasaan baca/menjadi masyarakat senang membaca yang akhirnya tercipta ketrampilan dalam mengalis dan jika berkesinambungan akan tercipta secara sistematis, sebab tata nilai bisa mendasari ekosistem masyarakat berpengetahuan bisa menjadi pondasi sosial yang sangat kokoh untuk mendorong proses transformasi masyarakat baca menuju kehidupan masyarakat gemar baca, guna mewujudkan kehidupan yang lebih makmur, adil, dan sejahtera/bahagia. Kini informasi berbasis inklusi sosial, yang menjadi ruang terbuka bagi masyarakat, berbagi pengalaman dan pengetahuan, belajar secara kontekstual, yang merupakan perwujudan berlatih keterampilan hidup, penguatan literasi untuk kesejahteraan dapat diharapkan menghasilkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas dan berdaya saing global di era revolusi industri 4.0 ini.

2.2.3. Aspek Budaya

1). Pengertian Budaya

Budaya berasal dari kata sansekerta budhayah, yaitu bentuk dari “budi” atau “akal”. Banyak orang mengartikan budaya/kebudayaan dalam arti terbatas/sempit yaitu pikiran, karya dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan singkat hanya terbatas pada seni. Tetapi dapat pula diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalaannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Para ahli ilmu sosial konsep kebudayaan diartikan seluruh total pikiran manusia yang tidak berakar pada nalurnya, karena itu hanya dicetuskan oleh manusia sesudah melalui proses belajar, berkaitan hal ini ada beberapa pernyataan sebagai berikut:

- a. Gibson, Ivancevich, Donnelly menyatakan bahwa ide tradisional, turun menurun, tertanam pada nilai.
- b. J.W. Symington menyatakan bahwa kebiasaan meliputi kepercayaan, pengetahuan, seni, moral, adat istiadat.
- c. Kroeber & Kluchorn menyatakan bahwa pola eksplisit dan implisit perilaku kelompok manusia.

Dari ke tiga pernyataan tersebut dapat diidentifikasi bahwa karakteristik Budaya merupakan proses:

1. Mempelajari : diperlukan dalam belajar, observasi, pengalaman
2. Saling berbagi : kelompok, keluarga, masyarakat
3. Transgenerasi : kumulatif dan dari generasi ke generasi
4. Persepsi pengaruh : perilaku
5. Adaptasi : kapasitas berubah atau adaptasi.

Secara umum, bahwa suatu perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya

organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan dari orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai/*value* yang memenuhi makna yang sama.

2). Beberapa batasan Budaya Organisasi:

- a. Suatu sistem makna bersama/persepsi yang dianut oleh anggota-anggota organisasi (Robbins 2005)
- b. Sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Stoner,1995).
- c. Pola asumsi dasar bentukan, temuan atau pengembangan kelompok yang bekerja cukup baik dalam mengatasi masalah sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru (Schein, 1991; Luthans, 1998)
- d. Pemrograman mental efektif (Hofstede, 1983)
- e. Pandangan hidup dalam organisasi (Hatch, 1997)
- f. Berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap dan keyakinan, kebiasaan dan pengharapan dari keseluruhan anggota organisasi (Nicholson, 1997; Juechter, 1998).

Mengacu definisi tersebut, maka bisa disimpulkan bahwa yang membedakan organisasi satu dengan organisasi-organisasi lain adalah sistem bermakna (norma, nilai, sikap, dan keyakinan). Dan jika diamati secara saksama sistem bermakna merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi.

Dari beberapa batasan tersebut didapat beberapa tingkatan budaya/ nilai yang bermakna bagi organisasi:

1. Artifak : hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasa (produk, jasa, tingkah laku),
2. Nilai-nilai : alasan bahwa kita berkorban demi yang kita kerjakan,
3. Asumsi dasar : keyakinan yang sudah dianggap ada oleh anggota.

3). Pelembagaan.

Gagasan memandang organisasi berbudaya, jika ada sistem makna yang dianut bersama di kalangan anggota-anggota, hal ini merupakan fenomena yang relatif baru. Dua puluh tahun yang lalu, organisasi-organisasi sebagean besar semata-mata dibayangkan sebagai alat yang rasional untuk mengkoor dinasikan sekelompok orang. Di dalamnya ada tingkat-tingkat vertikal, departemen, horisantal departemen, hubungan, wewenang, dan seterusnya. Namun organisasi sebenarnya adalah lebih dari itu. Organisasi mempunyai kepribadian, persis seperti individu; dapat tegar atau fleksibel, ramah atau mendukung, inovatif atau bahkan konservatif. Kantor-kantor dan orang-orang *General Electric* berbeda dari kantor-kantor dan orang-orang pada *General Mills* serta pendidikan karena masing-masing mempunyai perasaan dan karakter yang unik di luar karakteristik strukturnya. Para teoritisi organisasi, akhir-akhir ini telah mulai mengakui dan menyadari pentingnya peran yang dimainkan budaya tersebut dalam kehidupan anggota-anggota organisasi. Gagasan pelembagaan konstitusional dan Inskontitusional ditelusuri asal-usul sebagai suatu variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang karyawan/SDM yang telah dirunut balik hampir 50 tahun yang lalu.

Bila suatu organisasi menjadi terlembaga, berarti organisasi itu dihargai untuk dirinya, dan tidak sekedar untuk barang atau jasa yang dihasilkan. Organisasi itu memperoleh keabadian (Imoralitas). Jika tujuannya sudah tidak relevan lagi, maka organisasi itu tidak otomatis gulung tikar, bahkan berusaha reorganisasi untuk mendefinisikan kembali tentang jati dirinya organisasinya.

Pelembagaan bekerja untuk menghasilkan pemahaman bersama di kalangan anggota mengenai perilaku apa yang tepat terutama mengenai makna sehingga bermakna, bila sebuah organisasi meneruskan keabadian lembaganya. Modus dan perilaku yang dapat diterima menjadi sangat jelas, dengan sendirinya baik bagi para

anggotanya. Jadi dengan memahami apa yang membentuk budaya suatu organisasi, dan bagaimana hal itu diciptakan, dipertahankan dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan anggota organisasi untuk memperjelas dan membentuk perilaku sesuai dengan peran dan aturan dalam pekerjaannya.

4). Karakteristik umum membentuk budaya organisasi.

a. Karakteristik budaya organisasi

Berdasar pengamatan/hasil riset (C.O'Reilly III, J Rhatman, dan D.F.Caldwell dalam *People and Organization Culture*), mengemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

- (1). Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Inovation and Risk Taking*)
Yaitu sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan berani mengambil risiko
- (2). Perhatian ke rincian (*Attention to detail*)
Yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi/kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;
- (3). Orientasi hasil (*outcome orientation*)
Yaitu sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil;
- (4). Orientasi orang (*People orientation*)
Yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
- (5). Orientasi tim (*Team orientation*)
Yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu;
- (6). Keagresifan (*Agressiveness*)
Yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai;
- (7). Kemantapan (*Stability*)
Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dengan pertumbuhan.

b. Tipologi Budaya

Menurut Jeffrey dari Universitas Emory, dari telaah organisasi ia mengenali empat tipe budaya yaitu:

1. **Akademi**, tipologi ini adalah tempat bagi pemanjat ajeg (*Steady*) yang benar-benar ingin menguasai setiap pekerjaan baru yang diterimanya.
2. **Kelab**, tipologi ini adalah menaruh perhatian nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci utama dalam kelab, kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis. (organisasi pemerintah dan militer)
3. **Tim Bisbol**, tipologi ini adalah pelabuhan bagi yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil risiko dan inovator (organisasi akuntan, hukum, perbankan, konsultan pengembang perangkat lunak, dan riset hayati).
4. **Benteng**, tipologi ini sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak tipologi organisasi yang dulunya akademi, kelab atau tim bisbol tetapi karena terperosok ke dalam masa-masa sulit membalikan nasibnya ke benteng. (organisasi pengecer besar, perusahaan hasil hutan dan eksplorasi gas dan alam).

c. Budaya organisasi merupakan istilah deskriptif.

Budaya organisasi berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap karakteristik budaya suatu organisasi, terlepas mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya budaya itu merupakan hal penting sebab dapat membedakan konsep organisasi dengan konsep kepuasan kerja. Riset mengenai budaya organisasi telah banyak yang berupaya mengungkap/ mengukur masalah:

1. Bagaimana karyawan memandang organisasinya?;
2. Apakah organisasi itu memandang dan mendorong kerja tim?;
3. Apakah organisasi itu mendorong inovasi?;
4. Apakah organisasi itu melumpuhkan prakarsa?.

5. Sedangkan/sebaliknya konsep kepuasan kerja berupaya untuk mengukur:

- Respon afektif terhadap lingkungan kerja;
- Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana perasaan karyawan berkaitan dengan harapannya dalam suatu organisasi;
- Praktik pemberian hukuman dan pemberian imbalan dan yang serupa.

Dari hal tersebut tidak diragukan bahwa istilah-istilah tersebut mempunyai karakteristik yang tumpah-tindah, hendaknya harus selalu diingat bahwa istilah budaya organisasi adalah deskriptif, sedangkan kepuasan kerja adalah evaluatif.

d. Apakah organisasi mempunyai budaya yang seragam?

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Ini dinyatakan secara eksplisit bila akan mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem dari makna bersama (*shared value*). Oleh karena itu organisasi akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berbeda atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung memberikan istilah-istilah yang serupa dalam budaya organisasi.

Budaya yang dominan, mengungkapkan nilai-nilai yang dianut bersama oleh suatu mayoritas anggota suatu organisasi.

Anak budaya, budaya-budaya mini di dalam suatu organisasi yang lazimnya ditentukan oleh rambu-rambu departemen dan pemisahan/perbedaan geografis.

Nilai inti, nilai primer atau dominan/kuat yang diterima baik di seluruh organisasi. Nilai inti pada hakekatnya dipertahankan tetapi sering dimodifikasi untuk mencerminkan situasi yang jelas-jelas terbedakan dengan unit satu dan unit yang lain/terpisah.

Catatan:

1. Jika organisasi tidak mempunyai budaya dominan dan tersusun karena banyak anak budaya, maka nilai budaya organisasi sebagai suatu variabel independen akan sangat berkurang maknanya, karena tidak akan ada penafsiran yang seragam/sama atas apa yang menggambarkan perilaku yang tepat dan tidak tepat.
2. Aspek “makna bersama” dari budaya yang membuatnya sebagai peranti ampuh yang dapat sebagai alat/sistem memandu untuk membentuk perilaku anggota organisasi.
3. Dalam realitas banyak organisasi yang mempunyai anak budaya yang dapat mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya sehingga hal ini dapat/perlu diabaikannya anak budaya tersebut.

5). Usaha-usaha membedakan Budaya**a. Budaya kuat vs Budaya lemah.**

Dalam suatu organisasi membedakan budaya kuat dan budaya lemah telah menjadi populer.

Budaya kuat, yaitu budaya yang nilai-nilai dipegang dan dipedomani secara intensif dan dianut bersama secara meluas.

Catatan:

1. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, maka makin kuat budaya tersebut;
2. Budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya, karena tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal menjadi kendali perilaku;
3. Hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat terlihat pada menurunnya tingkat keluarnya karyawan/*turn over* SDM;
4. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi tersebut;

5. Kebulatan tekad dan maksud semacam akan membina kekohesian, kesetiaan, dan komitmen organisasi. Selanjutnya kualitas ini akan mengurangi/menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

Budaya lemah, menurut Killman (1988) budaya yang kurang didukung secara luas oleh para anggotanya akan tetapi sangat dipaksakan sehingga berpengaruh *negative* pada suatu organisasi, karena akan memberi arah yang salah kepada para karyawan/SDM. Jika hal ini terjadi pada suatu organisasi bisnis maupun organisasi sosial, maka tugas-tugas tidak dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kurangnya motivasi diri dan semangat kerja cerdas, timbul kecurigaan-kecurigaan, komunikasi kurang lancar, lunturnya loyalitas, Integritas dan kesetiaan pada tugas utamanya. Akibatnya organisasi menjadi tidak efektif, efisien dan kurang kompetitif/*competitive advanted*, akhirnya organisasi menjadi/tidak kurang mampu menyelesaikan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal/*exsternal adaptation*.

Catatan:

1. Mudah membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain;
2. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi;
3. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau bahkan kepentingan/keuntungan diri sendiri/pribadi, hal ini akan bermuara pada konflik individual.

b. Identifikasi efek fungsional dan disfungsional.

Dalam bahasan ini perlu terlebih dahulu ditinjau secara seksama fungsi-fungsi yang dilakukan oleh budaya dan menilai apakah

budaya dapat merupakan suatu beban (*liability*) untuk/bagi suatu organisasi.

1. Fungsi budaya

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu:

- 1). Budaya mempunyai fungsi peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain (Organisasi laba, organisasi nir laba),
- 2). Budaya membawa identitas diri bagi anggota-anggota organisasi;
- 3). Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang;
- 4). Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, dan budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi yaitu dengan memberikan standar-standar yang tepat apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan;
- 5). Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Catatan: yang menarik perhatian adalah budaya menetapkan aturan permainan, sebab:

- (1). Menurut definisi budaya itu sukar dipahami (*ilusif*), tidak berwujud, implisit, dan dianggap sudah semestinya, tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari di tempat kerja dan sebelum pendaatang baru belajar aturan-aturan itu, mereka tidak diterima sebagai anggota penuh dari organisasi tersebut;

- (2). Pelanggaran (*transgresi*) aturan di pihak eksekutif tinggi atau karyawan garis/lini depan mengakibatkan ketidaksetujuan yang universal dan hukuman berat. Kesesuaian dengan aturan menjadi dasar primer untuk imbalan dan mobilitas.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah ditebarkannya rentang kendali diadakannya struktur organisasi, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberikannya kekuasaan oleh organisasi kepada karyawan. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah hal tersebut.

c. Peran Budaya dalam suatu organisasi

1. Budaya sebagai suatu beban.

Dalam memberlakukan budaya tidak dengan cara untuk menghakimi, tidak mengatakan bahwa budaya itu baik atau buruk tetapi dengan menyatakan bahwa budaya itu ada. Beberapa fungsi seperti : diikhtisarkan, bernilai untuk organisasi maupun karyawan. Budaya meningkatkan komitmen anggota organisasi dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan sesuai perannya dalam struktur tersebut. Gambaran ini jelas memberikan manfaat kepada suatu individu dan organisasi. Dari titik pandang seorang karyawan/SDM, bahwa budaya bernilai/bermakna, karena mengurangi kekhawatiran. Budaya memberitahu kepada para karyawan bagaimana segala sesuatu dilakukan dan apa yang penting yang harus dilakukan maupun tidak dilakukan/dikerjakan sehingga organisasi tidak boleh mengabaikan aspek budaya yang secara potensial mempunyai dampak *disfungsional*, teristimewa pada budaya yang kuat hal ini sangat berkaitan dengan keefektifan dan efisiensi suatu organisasi.

2. Penghalang terhadap perubahan.

Budaya merupakan suatu beban, bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok/tepat dengan nilai-nilai yang diterapkan maka tidak akan meningkatkan perubahan organisasi tersebut, hal ini mungkin terjadi bila lingkungan organisasi itu sangat dinamis. Bila lingkungan itu mengalami perubahan yang cepat dan mendasar, budaya yang telah berakar dalam organisasi itu mungkin tidak tepat lagi. Jadi konsistensi perilaku SDM merupakan konsistensi penting asset bagi semua bentuk organisasi, bila organisasi itu menghadapi suatu lingkungan yang mantap/stabil, tetapi konsistensi itu juga bisa membebani organisasi tersebut dan menyulitkan untuk menghadapi perubahan-perubahan, maka budaya yang kuat, praktek yang mendorong ke suksesan sebelumnya dapat mendorong ke kegagalan, jika praktek-praktek itu tidak lagi dicocokkan/disesuaikan dengan lingkungan walaupun perubahan lingkungan tersebut cenderung stabil.

3. Penghalang terhadap keanekaragaman.

Dalam mempekerjakan karyawan-karyawan baru di semua kegiatan organisasi *profit/non profit*, seperti menyangkut: ras, jenis kelamin, etnis, atau perbedaan lain yang tidak sama dengan mayoritas organisasi dapat menciptakan paradoks. Manajemen menginginkan karyawan baru menerima baik nilai budaya inti dari organisasi. Bila kenyataannya tidak, maka sebagian karyawan minoritas ini kecil kemungkinan cocok atau dapat diterima dalam organisasi tersebut, walaupun manajemen sudah mengumumkan secara terbuka dan menunjukkan dukungan akan perbedaan-perbedaan yang dibawa karyawan ke tempat kerjanya. Budaya yang kuat mengenakan tekanan yang cukup besar pada para karyawan untuk menyesuaikan diri (*conform*). Mereka membatasi rentang nilai dan gaya yang dapat diterima, maka jelas hal ini menciptakan suatu delima. Organisasi-organisasi

mempekerjakan individu-individu yang beranekaragam karena kekuatan alternatif yang dibawa mereka ke tempat kerja. Ada kemungkinan besar perilaku dan kekuatan yang beranekaragam mengurangi budaya kuat ketika orang berupaya menyesuaikan diri di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu budaya kuat dapat merupakan beban/*liability* bila budaya itu secara efektif akan menyingkirkan kekuatan unik tersebut yang dibawa oleh orang-orang dengan latar belakang yang berlainan ke dalam organisasinya.

4. Penghalang terhadap merger dan akuisisi.

Secara historis faktor-faktor utama yang dipandang oleh manajemen dalam mengambil keputusan merger/*merger* atau akuisisi/*acquisition* dikaitkan dengan keuntungan finansial atau sinergi produk. Tahun terakhir ini kecocokan/*compatibility* budaya telah menjadi kepedulian yang primer, walaupun suatu laporan kondisi keuangan atau produk yang mendukung mungkin merupakan tarikan awal dari suatu calon akuisisi, apakah akuisisi benar-benar berhasil tampaknya lebih berurusan dengan betapa baik budaya kedua organisasi itu sebanding/sepadan dengan organisasi akuisitornya.

d. Menciptakan dan mempertahankan budaya.

Budaya suatu organisasi tidaklah muncul begitu saja dari kehampaan. Sekali ditegakkan, maka jarang budaya itu bergeser atau padam. Untuk itu muncul dua pertanyaan:

Kekuatan apakah yang mempengaruhi penciptaan suatu budaya?

Apakah yang memperkuat dan mempertahankan kekuatan-kekuatan untuk bekerja/berkarya?

Jawaban terhadap dua pertanyaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1). Bagaimana suatu budaya mulai

Kebiasaan dewasa ini, tradisi dan cara umum melakukan segala sesuatu sebagian besar disebabkan oleh apa yang dilakukan pendirinya/*founding father* dan tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dengan usaha kerasnya. Hal ini akan dapat membimbing pada anggota organisasi ke sumber paling akhir dari budaya suatu organisasi.

Pada pendiri organisasi/*founding father* secara alamiah mempunyai dampak utama pada budaya organisasi tersebut secara hakiki. Mereka/*founding father* tersebut mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu berbudaya. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau teknologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi.

2). Menjaga kehidupan budaya.

Suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankan dengan memberikan kepada para karyawannya/SDM dengan seperangkat pengalaman yang serupa. Misalnya, banyak praktik Sumber Daya Manusia/SDM yang dibahas hal ini akan dapat memperkuat budaya organisasi tersebut. Proses seleksi, kriteria evaluasi kinerja, praktik ganjaran, kegiatan pelatihan dan pengembangan karier, dan prosedur promosi memastikan bahwa mereka yang dipekerjakan cocok dalam budaya tersebut, dan mengimbangi mereka yang mendukungnya serta menghukum/memecat mereka yang menentangnya. Tiga kekuatan yang memainkan bagian dan berperan yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya yaitu:

- (1). Praktik-praktik seleksi;
- (2).Tindakan manajemen;
- (3).Metode sosialisasi.

Ad.(1). Praktik seleksi

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi. Upaya untuk memastikan suatu kecocokan yang tepat ini, sengaja atau tidak akan sampai pada hasil mempekerjakan orang yang pada hakikatnya mempunyai nilai yang konsisten dengan nilai-nilai pada organisasi tersebut, atau sekurang-kurangnya sebagian besar nilai-nilai pada organisasi tersebut. Di samping itu proses seleksi memberikan:

- a. Informasi kepada para pelamar mengenai organisasi tersebut. Para calon akan belajar mengenai organisasi itu dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar,
- b. Seleksi menjadi jalan dua arah, yang memungkinkan kepada pemberi kerja dan pelamar kerja untuk memutuskan bergabung atau tidak bergabung dengan organisasi jika ada kecocokan/kesepahaman,
- c. Proses seleksi mendukung budaya suatu organisasi, dengan seleksi maka terpilihlah individu-individu yang mungkin mendukung nilai-nilai inti, dan juga akan keluarlah mereka yang mungkin menyerang atau akan menghancurkan nilai-nilai inti organisasi.

Ad.(2). Tindakan manajemen

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes/mengalir ke bawah sepanjang organisasi. Misal apakah pengambilan tingkat risiko yang diinginkan. Dalam hal ini berapa banyak kebebasan yang seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian apakah yang pantas dan

tindakan apakah yang akan diambil misal dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

Ad.(3) Metode sosialisasi.

Proses adaptasi para karyawan pada budaya organisasi. Oleh karena itu organisasi tersebut akan berniat membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Konsep sosialisasi sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu:

a. Tahap prakedatangan.

Yaitu kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi tersebut.

b. Tahap perjumpaan.

Yaitu tahap dalam proses sosialisasi, seorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dalam menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.

c. Tahap metamorfosis.

Yaitu dalam proses sosialisasi seorang karyawan baru menyesuaikan diri terhadap norma kelompok kerjanya

6). Pentingnya Budaya dalam Organisasi

- (1). Kurang lebih 20 tahun yang lalu, organisasi hampir seluruhnya hanya dianggap sebagai wadah orang-orang yang dengan cara-cara rasional mengoordinasikan dan mengontrol mereka dalam sebuah kelompok. Organisasi-organisasi ini memiliki level-level vertikal, departemen-departemen, hubungan-hubungan kewenangan, dan seterusnya.
- (2). Dalam kenyataannya, organisasi-organisasi dapat memiliki kepribadian juga seperti manusia pada umumnya. Ada yang kaku dan ada yang lentur/fleksibel, dan bersahabat atau suka

membantu, ada yang inovatif dan ada yang konservatif. Jadi, pada akhir-akhir ini sudah menjadi pendapat umum bahwa budaya memiliki peranan penting dalam kehidupan para anggota organisasi.

- (3). Budaya Organisasi merupakan Nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya
- (4). Budaya organisasi merupakan “apa yang dirasakan, apa yang diyakini, dan apa yang dijalani” oleh sebuah organisasi.
- (5). Faktor Penentu Budaya Organisasi:
 - a). Pengalaman Organisasi/*Organizational Experiences* merupakan faktor penentu utama terciptanya sebuah Budaya Organisasi tertentu.
 - b). Pengalaman Organisasi dapat berupa keberhasilan maupun kegagalan yang dialami organisasi dalam menjalani kegiatannya dari waktu ke waktu.
 - c). Prinsip, Norma, Keyakinan, juga dapat menjadi faktor penentu terbentuknya sebuah Budaya Organisasi.
 - d). Prinsip, Norma, dan keyakinan tertentu nilai-nilainya terus-menerus diadopsi sehingga menentukan sebuah budaya organisasi.

7). Dimensi Etika dalam Organisasi/Manajemen

Etika dapat didefinisikan melalui berbagai cara.

- a). Etika dapat didefinisikan sebagai kepercayaan seseorang mengenai perilaku *yang baik* atau *buruk*.
- b). Definisi lain etika sebagai studi bagaimana suatu keputusan bisa mempengaruhi orang lain.

Dari dua hal tersebut, maka etika didefinisikan sebagai studi mengenai hak dan kewajiban seseorang, mengenai aturan moral yang digunakan orang dalam pengambilan keputusan, dan karakteristik

hubungan antar manusia. Etika Manajemen adalah standar kelayakan pengelolaan organisasi yang memenuhi kriteria etika.

7.1. Nilai Personal sebagai standar Etika

Nilai (*Values*) sendiri pada dasarnya merupakan pandangan ideal yang mempengaruhi cara pandang, cara berfikir dan perilaku dari seseorang. Nilai personal pada dasarnya merupakan cara pandang, cara pikir, dan keyakinan yang dipegang oleh seseorang sehubungan dengan segala kegiatan yang dilakukannya. Nilai Personal terdiri dari nilai terminal dan nilai instrumental. Nilai terminal pada dasarnya merupakan pandangan dan cara berfikir seseorang yang terwujud melalui perilakunya, yang didorong oleh motif dirinya dalam meraih sesuatu. Sedangkan nilai instrumental adalah pandangan dan cara berfikir seseorang yang berlaku untuk segala situasi dan keadaan yang diterima oleh semua pihak sebagai sesuatu yang memang harus diperhatikan dan dijalankan.

7.2. Pengaruh Keluarga

Individu akan berperilaku mencontoh perilaku orang terdekatnya (orang tuanya) atau keluarga dekatnya.

7.3. Pengaruh Faktor Situasional

Situasi akan menentukan etika individu, contoh jika seseorang mencuri karena untuk membiayai anaknya yang sakit. Situasi semacam itu membantu memahami kenapa seseorang dapat melakukan tindakan yang tidak etis.

7.4. Nilai, Moral, dan Agama

Keputusan dan perilaku manajer seringkali dipengaruhi oleh keyakinannya atau kepercayaannya. Sebagai Contoh manajer yang percaya pada nilai kebersamaan tidak akan memberhentikan karyawan meskipun kondisi perusahaan/organisasi sedang mengalami kesulitan.

7.5. Pengalaman Hidup

Pengalaman merupakan proses yang normal dalam kehidupan seseorang, bisa pengalaman baik atau buruk pengalaman tersebut akan membentuk perilaku etik dan perilaku tidak etik seseorang.

7.6. Pengaruh Teman

Teman akan berpengaruh terhadap pembentukan etika seseorang. Jika lingkungan mempunyai standard etika yang tinggi, seorang individu akan cenderung mempunyai etika yang tinggi juga.

Etika Dalam Organisasi

Etika dalam organisasi muncul dari hubungan antar organisasi dengan pihak eksternal dan juga internal:

Tabel.2.1.

Etika dalam Organisasi

Wilayah Perhatian	Isu-isu yang Relevan
Hubungan Organisasi dengan Karyawan	Penarikan Tenaga Kerja Kebebasan Penggajian Pemberhentian Kerja
Hubungan Karyawan dengan Organisasi	Kejujuran Konflik Kepentingan Kerahasiaan Organisasi
Hubungan Organisasi dengan Pihak Luar	Pemegang Saham Pelanggan/Konsumen Pesaing Pemasok Pemerintah Media

8). Perbedaan Budaya di Era Global

Budaya di Era Global dan tantangan-tantangan yang muncul, pada pokok bahasan ini menjelaskan perbedaan dua tingkat analisis yang ingin mengetahui perbedaan karakteristik bangsa-bangsa yaitu

dengan melihat variasi antar bangsa/*International diversity* dan variasi dalam bangsa (*Intra national diversity*). Dimaksud dengan:

- 8).1. Variasi antar Negara/Bangsa (*International diversity*): yaitu pada dasarnya berusaha mengetahui variasi perbedaan antar Negara/Bangsa secara nyata. Dari pengertian tersebut, maka seorang manajer harus dapat menyesuaikan gaya dan pendekatan yang dipakai dalam mengelola berbagai orang/SDM dari berbagai asal negara sehingga organisasi menjadi efektif dan efisien, dengan memakai asumsi semua orang/bangsa/karyawan adalah sama (*"all people are the same"*).
- 8).2. Variasi dalam Negara/Bangsa (*Intranational diversity*): yaitu sinonim dengan variasi kekuatan kerja. Dari pengertian tersebut, maka manajer yang efektif dan efisien akan mempelajari variasi nilai yang berguna bagi organisasi dan penting untuk memodivikasi organisasi secara praktis sehingga variasi dalam mengelola organisasi menjadi lebih baik.

Di dalam menghadapi budaya global, jarak dan batas rintangan transaksi bisnis secara nasional hilang. Dalam perkembangan Ekonomi global saat ini ditandai dengan munculnya Perusahaan-perusahaan raksasa yaitu Perusahaan Multinasional dan adanya bentuk Kerjasama Regional antar Negara.

Perusahaan Multinasional : adalah perusahaan yang kegiatan utama operasinya berlangsung di dua atau lebih negara secara simultan/serempak. Bentuk kerjasama Regional yang dimaksud adalah : *The European Community atau MEE. United State - Mexico Border Zone. United State - Canada Alliance. The New Eastern Europe.*

Tujuan pembentukan kerjasama Regional tersebut antara lain untuk :

- a. Menetapkan batas-batas wilayah pengawasan, subsidi pajak, kebijaksanaan dan proteksi dalam jangkauan perjanjian sehingga perjanjian itu berlaku.

- b. Membentuk pasar tunggal.
- c. Memperkuat posisi dalam menghadapi persaingan Global.
- d. Mengurangi restriksi perdagangan.

Konsekuensi dari perkembangan ekonomi global terhadap manajer (dalam hubungannya dengan perilaku keorganisasian) adalah bahwa para manajer dihadapkan pada tantangan perbedaan : Sistem politik, Sistem Hukum, dan adat istiadat, Iklim ekonomi, serta Sistem Perpajakan.

Di dalam usaha mengetahui seberapa besar Multinasional yang ada, hal ini dapat dilihat berdasarkan ranking Pendapatan Nasional Bruto (GNP) dan total penjualan industri. Manajer multinasional menyesuaikan diri dengan banyaknya tantangan seperti : Sistem politik, Hukum, Perpajakan, adat istiadat dan Iklim ekonomi, serta pelanggan. Tetapi semua persoalan tersebut akan menciptakan peluang. Perbedaan-perbedaan tambahan menciptakan dan mendorong motivasi bagi Perusahaan untuk ekspansi meliputi seluruh dunia operasi/usaha.

9).Tantangan internasional.

Didalam era Global selain menghadapi tantangan yang berupa perbedaan-perbedaan seperti: Sistem politik, Hukum, perpajakan, Adat istiadat, dan Iklim Ekonomi, maka para manajer (Perusahaan Multinasional) berada dalam berbagai budaya nasional dengan pandangan yang berbeda-beda satu sama lain.

10). Budaya nasional suatu Negara.

Pernyataan yang relevan dalam budaya nasional selaras dengan tingkat homogenitas yang lebih, dalam hal ini argumen yang korek ialah pada tingkat pertama mereka mendemonstrasikan hasil riset seperti: Strategi organisasi, Struktur, dan Teknologi-teknologi yang selaras dengan selera/kesukaan/ tepatguna, betapapun/biarpun

mereka ada perbedaan diantara orang/anggota organisasi dalam perbedaan budaya. Lain kata budaya nasional selalu mempunyai kekuatan penuh dalam penerapan dan proporsi yang luas dari perilaku keorganisasian. Hasil riset yang membandingkan tenaga kerja di 40 negara berpendapat bahwa budaya nasional menerangkan kira-kira/kurang lebih 50% dari perbedaan dalam tenaga kerja, sikap, dan perilaku.

Budaya bagi manusia bagaikan air bagi ikan. Masyarakat suatu Negara akan membangun Negaranya sesuai dengan jalan budayanya. Anak-anak Amerika misalnya cepat terbentuk dengan nilai-nilai individualistis, sedangkan anak-anak Jepang di-instruksikan untuk men-jadi pekerja kelompok ("*Team Players*") dan bekerja dalam kelompok yang membentuknya. Oleh karena itu bagian terpenting dari proses pendidikan pelajar di Amerika adalah mengajar mereka berpikir, Menganalisis dan bertanya, sedangkan pada anak-anak di Jepang dididik untuk dapat menjelaskan secara panjang lebar suatu fakta.

Perbedaan budaya akan terlihat dalam perbedaan tipe kerja, rata-rata tipe pekerja Amerika adalah sangat kompetitif dan Individualistis dibanding dengan pekerja Jepang.

Beberapa hal yang mempengaruhi dan menyebabkan para Manajer gagal menjalankan tata nilai/budaya yaitu adanya:

10).1. "*Parochialism*" vs. "*Ethnocentric View* ":

"*Parochialism*": adalah suatu pandangan yang picik, yaitu suatu ketidak mampuan untuk melihat perbedaan di antara orang-orang di dunia ini.

"*Ethnocentric View*": adalah suatu pandangan yang menganggap suatu nilai budaya dan adat istiadat sebagai superior dibanding dengan yang lain.

10).2. ***“Individualism” versus “Collectivism “***

“Individualism“: suatu atribut budaya nasional yang melukiskan kerangka kerja sosial di mana orang hanya mementingkan diri sendiri dan keluarga dekatnya.

“Collectivism“: suatu atribut budaya nasional yang melukiskan kerangka kerja social yang ketat di mana orang-orang menggantung kan harapannya pada kelompoknya dan berusaha untuk terus berada dalam kelompoknya itu untuk memperoleh perlingungannya.

10).3. ***“Power Distance”***:

adalah suatu atribut budaya nasional yang melukiskan penerimaan masyarakat akan perluasan dalam institusi dan organisasi yang menyebabkan ketimpangan dalam distribusi kekayaan

10).4. ***“Unceranty Avoidance”***:

adalah suatu atribut budaya nasional yang melukiskan persaan cemas masyarakat atas ancaman ketidak pastian dan situasi dualisme serta usaha untuk mencoba menghindarinya.

10).5. ***“Quantity “ versus “Quality of life “***

“Quantify”: adalah suatu atribut budaya nasional yang melukiskan luasnya dominasi masyarakat dengan karakter untuk mempertahankan dan memperoleh uang dan barang untuk diri sendiri dan bukan untuk orang lam atau untuk kebahagiaan hidup.

10).6. ***“Quality of life”***:

adalah suatu atribut budaya nasional yang memen-tingkan hubungan baik/kualitas hubungan dan perhatian terhadap orang lain serta untuk kebahagiaan hidup.

11). Realitas Goncangan Budaya

Pada kenyataannya seseorang warga negara tertentu yang pergi ke negara lain akan mengalami Pancaroba dan banyak dihindangi keka-watiran sehingga mengalami apa yang disebut dengan “*Culture Shock*”.

“*Culture Shock*” : adalah kekacauan, kesalahan orientasi, dan pergolakan emosional sebab ia terbenam dalam Budaya baru.

Namun demikian bagi para eksekutif yang pergi ke luar negeri harus dapat menyesuaikan diri dengan adanya perbedaan-perbedaan termasuk Sistem Pemerintahan, Bahasa, Hari libur, dan sebagainya. Penyesuaian diri di luar negeri akan nampak seperti kurva U dengan empat tahap penyesuaian. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut

12). Hubungan antara Lingkungan dan Strategi Manajemen terhadap Budaya Organisasi

Dalam merumuskan strategi perusahaan, organisasi didesain dengan mengembangkan budaya yang cocok dengan keadaan lingkungannya. Hubungan yang pas antara nilai-nilai budaya, strategi perusahaan dan lingkungan bisnis dapat memperkuat keberhasilan perusahaan (Daniel R. Denison).

Suatu studi yang dilakukan oleh Profesor Daniel R. Denison, menunjukkan bahwa ada empat jenis budaya yang dapat dikembangkan perusahaan sehubungan dengan strategi dan keadaan lingkungan. Kategori yang dikembangkan oleh Denison, didasarkan oleh dua faktor, yaitu:

1. Keadaan lingkungan kompetitif memerlukan tindakan: mengubah atau mendiamkan.
2. Fokus strategi: internal dan eksternal

13). Hubungan antara Lingkungan dan Strategi Manajemen terhadap Budaya Organisasi.

1). Budaya Adaptasi

Budaya adaptasi ditandai oleh lingkungan yang tidak stabil dengan strategi terfokus pada kegiatan eksternal. Pada budaya adaptasi ini orang-orang di dalam perusahaan diarahkan agar dapat mendukung kapasitas organisasi untuk menangkap tanda-tanda dan menafsirkan tindakan terhadap perubahan lingkungan ke dalam perilaku baru. Organisasi yang menganut budaya ini memerlukan respons yang segera untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Umumnya budaya ini dianut organisasi/perusahaan elektronik, organisasi pemasaran, asosiasi fashion, barang dan jasa, dan produsen kosmetik.

2). Misi Budaya

Budaya ini ditandai oleh keadaan lingkungan yang relatif stabil. Dalam keadaan lingkungan yang stabil, perusahaan mulai memperhatikan orang-orang di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menyebarkan visi perusahaan kepada khalayak. Visi tersebut memberi arti bagi para anggota dengan mendefinisikan secara jelas perannya dalam perusahaan. Orang-orang di dalam perusahaan percaya bahwa misi perusahaan adalah untuk melayani orang.

3). Budaya Partisipatif

Budaya ini memfokuskan perhatiannya kepada keterlibatan seluruh orang dalam perusahaan terhadap perubahan lingkungan yang cepat (*unstable*). Perusahaan membangkitkan inisiatif para karyawan agar terlibat dalam kebersamaan melalui rasa tanggung jawab dan rasa memiliki, dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Umumnya perusahaan mengizinkan karyawan bekerja tanpa jam kerja rutin sehingga karyawan bisa mengatur sendiri jadwalnya dan bersedia

bekerja hingga larut malam. Rasa kepemilikan dikembangkan melalui profit-sharing atau gain-sharing (kepemilikan saham secara berkelompok seperti dalam koperasi).

4).Budaya Konsisten

Budaya ini dikembangkan dalam keadaan lingkungan yang stabil. Dalam keadaan itu, perusahaan memfokuskan strateginya ke arah internal perusahaan. Simbol, kepahlawanan, dan protokoler yang didesain dimaksudkan untuk mendukung kerjasama, tradisi, dan mengikuti kebijakan perusahaan mencapai sasaran tertentu. Di dalam perusahaan ini, keterlibatan/partisipasi individu tidak terlalu menonjol, tetapi diimbangi dengan niat baik untuk menyesuaikan diri (conformity) dan kerjasama antara anggota. Keberhasilan perusahaan ditimbulkan oleh hubungan antara bagian-bagian dan manusianya yang saling terpadu efektif dan efisien.

(“Orang bijak dalam meraih kesuksesan, tidak hanya mengandalkan Kekuatan Intelektual (IQ) semata, tetapi selalu dapat mengendalikan Kekuatan Emosional (EQ), dan selalu mengakui bahwa sekecil apapun Kekuatan Spiritual (SQ) dapat mengubah yang tidak mungkin menjadi mungkin, karena kuasaNya”).

BAB III

SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Dalam organisasi SDM sebagai masukan/*input* dari organisasi, organisasi merupakan sistem sehingga SDM merupakan sub sistem, yang berarti SDM sebagai pelaku sistem, jika pelaku sistem tidak sesuai dengan peran/*role* dan aturan/*rule* organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan dapat berkinerja sesuai Visi dan Misi organisasi untuk itulah pada bab ini dipaparkan tentang berbagai hal yang berkaitan pengetahuan dan tatakelola organisasi.

3.1. Pengertian

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Empat unsur yang dominan dalam suatu organisasi:

- a. Suatu sistem, organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sub sistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya.
- b. Pola aktivitas, aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi dalam pola tertentu. Urut-urutan pola aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dilaksanakan secara relatif teratur dan berulang-ulang.
- c. Sekelompok orang, organisasi pada dasarnya merupakan sekumpulan orang-orang. Kemampuan setiap orang baik fisik, daya pikir serta waktu yang tersedia sangatlah terbatas, sementara aktivitas yang harus dilakukan selalu meningkat, hal ini yang mendorong manusia untuk membentuk organisasi agar satu sama lain dapat saling berinteraksi dan bekerja untuk tujuan.

- d. Tujuan organisasi, pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu tujuan yang sifatnya abstrak dan berdimensi jangka panjang, yang menjadi landasan dan nilai-nilai yang mendasari organisasi itu didirikan, yang disebut dengan "Visi organisasi". Tujuan yang lainnya adalah "Tujuan operasional", merupakan tujuan jangka pendek yang lebih spesifik dan dapat diukur secara kuantitatif, seperti: pangsa pasar, pertumbuhan, profitabilitas, produktivitas, dan lain sebagainya yang disebut dengan "Misi organisasi".

Organisasi dapat dicermati yaitu sebagai *Living organism* seperti halnya manusia, dan organisasi dapat pula diamati yaitu sebagai produk proses *organizing*. Sebagai *Living organism* yang sudah ada, organisasi merupakan *output*, proses panjang di masa lalu. Sebagai produk dari proses *organizing*, organisasi adalah alat atau input bagi usaha guna mencapai suatu tujuan

3.2. Organisasi Sebagai *Input* (OSI)

Setiap organisasi pernah menjadi OSI. OSI dibekali dengan tiga unsur pokok, yaitu Visi, Misi, Sumber-sumber Daya tertentu dan dasar hukum tertentu.

- a. Visi & Misi, merupakan unsur terpenting. Visi adalah proyeksi atau kondisi apa yang dapat atau akan terjadi di masa depan, sedangkan Misi adalah peran yang dapat dimainkan pada kondisi tersebut yang sekaligus memuat tujuan yang akan dicapai.
- b. Sumber-sumber Daya tertentu, meliputi Sumber Daya: Manusia (SDM), sumber daya keuangan, teknologi, sumber daya spasial, waktu dan sebagainya yang diperlukan pada awal operasi organisasi. Sumber-sumber tertentu ini biasanya mencerminkan kondisi di saat berdiri, Organisasi Sebagai *Input*/OSI (*existing condition*).

- c. Dasar hukum tertentu, merupakan landasan formal pembentukan organisasi, misalnya kesepakatan antar pendiri, akta notaris, keputusan pejabat yang berwenang dan sebagainya.

3.3. Sumber Daya Manusia sebagai Input dan Penerapannya.

- a. Pendiri organisasi, pendiri (*founder*) organisasi merupakan sumber input yang utama. Pembentukan organisasi oleh pendirinya didasarkan pada Visi pendiri itu. Pendiri memandang dunia di sekitar menurut nilai yang termuat di dalam pribadi atau kelompoknya, merumuskan Visinya (ramalan atau proyeksi tentang apa yang akan terjadi di masa yang akan datang dan dapat terjadi) dan memasukkan Visi itu ke dalam organisasinya. Selanjutnya bagaimana penerapannya:
 - 1. Pendiri, menanamkan visinya tentang prediksi waktu mendatang semakin pentingnya informasi di kancah pasar bebas dan persaingan yang bersifat global dan keras. kemudian disadarinya bahwa organisasi bisnisnya ibarat menghadapi situasi dan kondisi perang dan ia ingin memenagkannya, maka ia membangun kepercayaan (*belief/trus*) yang merupakan dasar pendirian organisasinya,
 - 2. Selanjutnya memasukkan budaya/tata nilai pribadinya yaitu ketentuan (*diligence*), ketulusan (*sincerity*), kesabaran (*patience*), dan kewirausahaan (*entrepreneurship*)
 - 3. Pemilik Organisasi, Organisasi Sebagai Input/OSI pada umumnya dimiliki oleh para pendirinya. sehingga Organisasi Sebagai Output/OSO dimiliki oleh pendirinya, dan sebagian oleh penerus (yang mewarisi) atau pemegang saham. Kebiasaan generasi penerus yang tidak merasakan pahit getir pembentukan organisasi adakalanya berperilaku lemah. Jika hal ini terjadi, maka banyak organisasi atau perusahaan yang

dengan susah payah dibesarkan oleh pendirinya, hancur di-tangan generasi penerus. Tetapi, tidak jarang pula organisasi yang ditangan pendiri semula kurang berkembang di tangan penerusnya mengalami kemajuan yang sangat pesat, (pendiri berprinsip/aliran konserwatif/kolonial, sedangkan penerusnya berprinsip/aliran progresif/ milenial).

4. Sumber Daya Manusia Asing,

Bagaimana sehubungan dengan maraknya pasar SDM asing di Indonesia, hal ini tidak semata-mata karena kurangnya SDM domestik yang memiliki keahlian atau ketrampilan yang setara, melainkan kebiasaan dan anggapan sebagian pemilik yang bahwa SDM asing lebih cocok dengan manajemen modern yang menuntut profesionalisme dan kemampuan berbisnis dibandingkan SDM domestik yang masih tradisional, paternalistik, resisten dan tidak terbuka. Ditambah lagi muatan politiknya. Tetapi jika diamati SDM asing membawa serta budaya pribadi, budaya kelompok atau budaya organisasi asalnya. Lalu bagaimana kepentingan Lingkungan dan masyarakat, maka disinilah peran Lingkungan dan masyarakat sebagai pihak-pihak yang berkepentingan seperti pemegang saham, karyawan dari berbagai sub kultur, manajemen, pelanggan, pemerintah, bank, mitra usaha, pesaing, oposan, dan lain-lain. Masyarakat sebagai sumber nilai dapat menyumbangkan ke dalam OSI dan OSO tanpa harus memasukinya secara pribadi, yaitu melalui berbagai media masa dengan menggunakan teknologi informasi yang semakin canggih dan nyaris tidak dibatasi oleh waktu dan tempat. Masyarakat diharapkan melakukan hal ini dalam kedudukannya sebagai konsumen atau pemakai/ penikmat produk-produk organisasi. Organisasi harus membentuk semacam mekanisme hubungan timbal balik antara organisasi

dengan masyarakat sehingga masyarakat berkesempatan menyumbangkan sebagai input yang relevan dan dinamis bagi organisasi dan sebaliknya memberikan sumbangan positif kepada masyarakat. Dalam menghadapi berbagai masalah organisasi dapat menggunakan pendekatan budaya dan lintas budaya terhadap lingkungan yang seringkali jauh lebih efektif ketimbang pendekatan pasar atau politik.

3.4. Organisasi Sebagai Output (OSO)

Seiring dengan perjalanan waktu, OSI menjadi OSO, setiap organisasi memiliki struktur (aspek anatomik), kehidupan (aspek fisiologi) dan budaya (aspek budaya) atau kultur (aspek kultur). Aspek Anatomik, yaitu suatu sistem, kerangka atau struktur organisasi, yang merupakan aspek yang paling leluasa diamati, karena pada umumnya tertulis, resmi, terdapat di mana-mana dan formatnya relative seragam. Aspek Fisiologis, yaitu pernafasan, peredaran darah, pencernaan, susunan saraf dan sebagainya setara dengan manajemen pada organisasi. Aspek ini menunjukkan tingkat kemandirian dan kesehatan suatu organisasi. Aspek Kultur, menyangkut budaya organisasi (pendirian sikap, perilaku dan aturan organisasi, termasuk kinerja organisasi).

Lalu bagaimana Interelasi Visi, Misi dan Budaya Organisasi, Sumber-sumber dan Filosofi Organisasi.

Misi kadangkala didefinisikan sebagai bagian dari Visi, dan sebaliknya ada sebagian yang mendefinisikan bahwa Visi sebagian dari Misi. Bahkan, satu pernyataan Misi seringkali ditujukan untuk mengungkapkan maksud berdirinya organisasi, Visi dan filosofi organisasi. Ada organisasi yang menuliskan visi, misi dan filosofi dalam pernyataan yang terpisah. Organisasi lain hanya mengenal pernyataan misi, purpose, visi dan filosofi terdapat dalam misi, dimana di dalam pernyataan misi sebenarnya terkandung maksud keberadaan organisasi. Visi dan filosofi organisasi yang sebenarnya. Organisasi lainnya, hanya mengenal istilah visi, dimana dalam

pernyataan visi tersebut sebenarnya terkandung maksud keberadaan organisasi, visi dan filosofi organisasi. Bahkan ada organisasi yang mengenal misi sebagai turunan dari visi.

3.5. Hubungan Budaya dengan Kinerja Organisasi.

Budaya organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi sangatlah luas. Hal ini disebabkan nilai-nilai budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha. Asumsi dasar, motto organisasi bisnis, misi dan tujuan umum organisasi, serta prinsip-prinsip yang menjelaskan usahanya.

Asumsi dasar budaya organisasi terdiri dari tujuh unsur, yaitu hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat hubungan manusia, hakikat kebenaran dan hakikat universalisme/partikularisme. Sedangkan unsur-unsur yang menyangkut kinerja organisasi digunakan unsur yang biasanya dipakai dalam *Balanced scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi bisnis meliputi: perpektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan prespektif proses belajar dan pengembangan.

Tabel 3.1.*Kaitan asumsi dasar Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi*

No	Asumsi Dasar Budaya Organisasi (BO)	Kaitan dengan Kinerja Organisasi
1	Hakikat Hubungan dengan Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan, terkait lingkungan eksternal dan internal BO: <ul style="list-style-type: none"> - Perbaikan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi. - Memaksimalkan laba organisasi bisnis. 2. Pelanggan, terkait lingkungan eksternal BO: <ul style="list-style-type: none"> - Menciptakan kepuasan pelanggan menyangkut produk dan jasa yang diinginkan. 3. Proses bisnis, terkait lingkungan internal dan eksternal BO: <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas dan kuantitas produk-produk baru. - Persaingan produk - Banyaknya permintaan produk dari pelanggan. - Tingkat kerusakan produk dan perbaikannya. - Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani. 4. Proses belajar dan berkembang, terkait dengan lingkungan internal dan eksternal BO: <ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan pegawai mencakup kepuasan pegawai, perputaran pegawai, nilai tambah pegawai dsb. - Kemampuan system informasi, ketersediaan kecepatan dsb. - Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu.
2	Hakekat Orientasi Waktu -Orientasi organisasi dalam menikapi waktu masa lalu. Sekarang dan masa datang.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan, terkait dengan waktu pengembangan modal, investasi, mempertahankan pangsa pasar dan memaksimalkan laba organisasi bisnis. 2. Pelanggan, terkait dengan waktu pemberian kepuasan kepada pelanggan menyangkut produk dan jasa pelayanan, hubungan pelanggan, kesan reputasi dsb. 3. Proses bisnis internal, terkait dengan waktu untuk melakukan inovasi produk, memenuhi keinginan pelanggan, transaksi jual beli dan percepatan layanan purna jual. 4. proses belajar dan berkembang, terkait waktu untuk memenuhi kepuasan pegawai, perputaran pegawai, kemampuan system informasi, motivasi dan pemberdayaan individu di perusahaan dsb.

3.	<p>Hakikat sifat manusia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandangan organisasi bisnis terhadap sifat manusia meliputi: baik/ tidak, dipercaya/ tidak, Hal ini bisa dilihat dari system pengawasan dan insentif. - Setiap individu diharapkan dapat bekerja terbaik serta loyal terhadap organisasi. - Tiap individu diberi motivasi 	<p>1. Keuangan, terkait dengan system pengawasan dan insentif yang diterima setiap individu/pegawai.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemaksimalan arus kas dan laba organisasi bisnis.
		<p>2. Pelanggan, terkait dengan netralisasi dan pengendalian perasaan setiap orang termasuk pelanggan dan sifat yang tidak dapat diramalkan sebelumnya.</p>
		<p>3. Proses bisnis internal, terkait dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan dalam melakukan inovasi produk-produk/ pelayanan baru. - Setiap individu perlu berperilaku baik dalam pengembangan produk dimotivasi dengan insentif ekonomis dan pemberian keuntungan.
		<p>4. Proses belajar dan berkembang terkait dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pegawai perlu diberi pembelajaran dan pelatihan untuk pengenalan dan penghayatan BO.
4.	<p>Hakekat Manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berhubungan dengan lingkungan dan universalitas yang menunjukkan aktivitas individu dan proses pengembangan dalam organisasi. - Aktivitas menekankan gaya pembuatan keputusan manajerial 	<p>1. Keuangan, terkait dengan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan dana untuk mendukung aktivitas pegawai dan proses pengembangannya.
		<p>2. Pelanggan, terkait dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aktivitas pegawai dalam memenuhi dan memuaskan keinginan pelanggan menyangkut produk yang dihasilkan dan system pelayanan. - Apa yang harus disajikan karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.
		<p>3. Proses bisnis internal, memberi motivasi kepada karyawan untuk melakukan inovasi dan operasi produk/ jasa serta pelayanan purna jual.</p>
		<p>4. Proses belajar dan berkembang terkait dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan karier. - Mendorong pegawai untuk mengetahui visi, misi dan tujuan organisasi bisnis tersebut.

No	Asumsi Dasar Budaya Organisasi (BO)	Kaitan dengan Kinerja Organisasi
5.	<p>Hakikat hubungan manusia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merupakan pencerminan gabungan hakikat manusia, lingkungan eksternal, dan realitas dan kebenaran. - Menekankan hubungan antar anggota apakah herarki, kolektoral atau individual 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan, terkait dengan dana pengembangan karier pegawai dan promosi. 2. Pelanggan, terkait <ul style="list-style-type: none"> - Penjualan hubungan baik anatara organisasi bisnis atau anggota organisasi dengan pelanggan. - Memenuhi keinginan kepada para pelanggan menyangkut produk yang dihasilkan dan perbaikan system pelayanan. 3. Proses bisnis internal, terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Memperkenalkan kepada konsumen tentang produk-produk dan inovasi baru. - Menjalin kepercayaan dan pelayanan kepada pelanggan. 4. Proses belajar dan berkembang, terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan karier. - Memperbaiki hubungan antara anggota organisasi.
6.	<p>Hakikat kebenaran Hakikat kebenaran terkait dengan bagaimana organisasi bisnis mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan apakah dari keluarga atau dari pihak lain.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuangan terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Keputusan-keputusan strategis perlu didukung dengan dana - Meningkatkan pangsa pasar dan mengembangkannya. - Meningkatkan laba organisasi bisnis dan keuntungan pemegang saham. 2. Pelanggan terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Menjalin kepercayaan dan kepuasan kepada pelanggan. - Memperbaiki kualita produk dan pelayanan kepada pelanggan. 3. Proses bisnis internal, terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan produk dan inovasi baru - Meningkatkan transaksi jual beli dengan pelanggan. 4. Proses belajar dan berkembang, terkait dengan <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kemampuan pegwai mencakup kepuasan perputaran pegawai, pendapatan pegawai dan tingkat pengembalian jasa. - Memperbaiki system informasi. - Memotivasi dan memberdayakan individu organisasi bisnis.

7	Hakikat universalisme partikularisme terkait dengan cara memandang atau memperlakukan karyawan. Apakah digunakan ceritera-ceritera atau tidak dalam memberikan sanksi, insentif dan pengembangan karyawan.	1. Keuangan, terkait dengan - Perlu dana untuk mendukung insentif dan pengembangan karyawan. - Mempertahankan pangsa pasar dan peningkatan laba organisasi bisnis.
		2. Pelanggan, terkait dengan - Menjamin loyalitas dan kepuasan pelanggan.
		3. Proses bisnis internal, terkait dengan - Penggunaan kriteria produk baru yang berkualitas dan inovasi baru.
		4. Proses belajar dan berkembang, terkait dengan - Proses belajar dan pengembangan pegawai, apakah digunakan kriteria objektif atau tidak.

Dari uraian tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Organisasi-organisasi bisnis dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (Pelanggan, Pemegang saham dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi organisasi yang tidak memiliki ciri-ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar.
- b. Budaya organisasi mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi bisnis dalam dasawarsa yang akan datang. Budaya yang mefokuskan kinerja mengakibatkan dampak keuangan negatif dengan berbagai alasan. Alasan utama adalah kecenderungan menghambat organisasi bisnis dalam menerima perubahan-perubahan, taktik dan strategi yang dibutuhkan. Budaya-budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang.
- c. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak. Budaya-budaya tersebut berkembang

bahkan dalam organisasi bisnis yang penuh dengan orang-orang pandai dan berakal sehat. Budaya –budaya yang mendorong perilaku yang tidak tepat dan menghambat perubahan ke arah strategi yang lebih tepat, cenderung muncul perlahan-lahan dan tanpa disadari dalam waktu bertahun-tahun. Biasanya sewaktu organisasi berkinerja dengan baik.

- d. Budaya organisasi dapat dibuat agar bersifat meningkatkan kinerja. Perubahan-perubahan semacam itu memang rumit dan membutuhkan waktu serta menuntut kepemimpinan yang sedikit berbeda. Kepemimpinan harus dipandu oleh suatu visi yang realistis terhadap budaya mana yang meningkatkan kinerja.

3.6. Pengembangan budaya melalui organisasi pembelajaran.

Organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) adalah suatu proses yang secara terus menerus belajar dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan kapasitas kinerjanya sehingga kekurangan dan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukannya serta usaha memperbaiki kekurangan kinerjanya sehingga dapat merespon berbagai dinamika perubahan lingkungan guna mencapai tujuan organisasi dengan baik.

Hal-hal yang dapat dilakukan oleh para manajer agar organisasinya menjadi organisasi pembelajaran antara lain adalah:

- a. Menerapkan suatu strategi, manajemen perlu secara eksplisit menyatakan komitmennya terhadap perubahan, inovasi dan perbaikan yang berkelanjutan.
- b. Merancang ulang struktur organisasi, struktur formal dapat menjadi hambatan, karena itu perlu menggabung departemen-departemen dan meningkatkan penggunaan tim fungsional.

- c. Membentuk ulang budaya organisasi yang memiliki ciri keberanian pengambilan keputusan dengan risiko minimal, keterbukaan dan antisipasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan serta fokus pada pertumbuhan.

Dalam membangun budaya yang terkait dengan kinerja, pada dasarnya budaya organisasi yang dibangun dapat menjadi kuat atau sebaliknya menjadi lemah, tergantung pada variabel-variabel yang dihadapi. Seperti: keterpaduan, konsesnsus terhadap nilai dan komitmen individu terhadap tujuan bersama. Berlawanan dengan apa yang diperkirakan oleh orang, budaya yang kuat bukanlah hal baik yang perlu. Keberadaan nilai budaya yang sentral lebih penting dari pada kekuatannya.

Tipe budaya yang meningkatkan kinerja finansial organisasi, perpektif untuk menjelaskan tipe budaya yang meningkatkan finansial organisasi berhubungan dengan perpektif kekuatan, kecocokan dan kesesuaian secara berturut-turut adalah sebagai berikut:

1. Perpektif Kekuatan, memprediksikan hubungan signifikan antara kekuatan budaya organisasi dengan prestasi finansial jangka panjang. Gagasannya adalah bahwa budaya yang kuat menciptakan kesamaan tujuan, memotivasi karyawan melalui struktur organisasi sehingga perilakunya terfokus pada tujuan, dan pengendalian yang dibutuhkan untuk meningkatkan prestasi organisasi.
2. Perpektif Kesesuaian, berdasar pada premis bahwa budaya organisasi harus sejajar dengan konteks strategis suatu organisasi bisnis. Sebagai contoh, budaya yang memajukan standarisasi dan perencanaan kemungkinan besar bekerja baik dalam industri yang tumbuh secara lambat namun sangat tidak tepat bagi organisasi bisnis internet yang bekerja dalam sebuah dinamika yang tinggi dan lingkungan yang berubah.

3. Perspektif Adaptasi, mengasumsikan bahwa budaya yang paling efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Tim ahli manajemen mendefinisikan budaya organisasi adalah budaya adaptasi memerlukan pengambilan risiko, kepercayaan dan pendekatan pro aktif dari organisasi serta individu. Para anggota secara aktif mendukung usaha satu sama lain untuk mengidentifikasi semua masalah dan mengimplementasikan solusi yang dapat dilakukan sehingga terdapat keyakinan yang dimiliki bersama. Para anggota tanpa ragu, dapat mengatur masalah dan kesempatan baru yang datang padanya. Terdapat antusiasme yang besar, sebuah semangat untuk melakukan apa saja yang diperlukan untuk meraih sukses organisasi, para anggota mau menerima perubahan dan inovasi.

3.7. Pengembangan Budaya Adaptasi Dalam Organisasi.

Proses dimulai dengan kepemimpinan, yaitu pemimpin harus menciptakan dan mengimplementasikan visi, misi dan strategi yang berkaitan dan cocok dengan konstek organisasi. Visi mencerminkan tujuan jangka panjang yang menggambarkan keinginan organisasi di waktu mendatang.

Pengembangan budaya dalam model-model organisasi:

I. Organisasi Birokrasi

Organisasi birokrasi pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber. Menurut Weber organisasi birokrasi merupakan jenis organisasi yang mempunyai karakteristik yang sesuai bagi sebuah masyarakat industri, baik untuk lembaga pemerintahan maupun untuk organisasi bisnis. Organisasi birokrasi menurut Weber, dapat menjamin alokasi sumber-sumber yang terbatas pada sebuah masyarakat yang kompleks seperti masyarakat industri Eropa.

Ada tujuh ciri yang dapat dijumpai pada sebuah organisasi birokratis yaitu:

1. Adanya peraturan ataupun keorganisasian fungsi-fungsi resmi yang saling terikat aturan yang menjadikan fungsi-fungsi itu suatu kesatuan yang utuh. Peraturan dan prosedur operasi yang baku (*Standar Operating Procedures*) menyebabkan kegiatan organisasi dapat dilaksanakan dengan cara yang rutin dan pasti. Organisasi menjadi bersifat pasti, mengikuti prosedur yang baku. Anggota organisasi akan merasa aman karena mempunyai keyakinan bahwa anggota organisasi lainnya akan melaksanakan kegiatan dengan cara baku yang telah diketahui sebelumnya.
2. Adanya pembagian kerja yang jelas di dalam organisasi. Setiap anggota organisasi mempunyai tugas yang jelas dan juga mempunyai wewenang (otoritas) yang seimbang.
3. Adanya pengorganisasian yang mengikuti prinsip hierarki yaitu tingkatan yang lebih rendah diawasi dan diatur oleh tingkatan yang lebih tinggi sehingga tersusun suatu hirarki otoritas yang runtut mulai dari tingkatan yang tertinggi hingga trendah dalam organisasi. Susunan hirarki otoritas itu juga dinamakan rangkaian perintah (*Chan of Command*).
4. Adanya system penerimaan dan penempatan karyawan (anggota organisasi) yang didasarkan kemampuan teknis, tanpa memperhatikan sama sekali koneksi, hubungan keluarga maupun favoritisme.
5. Adanya pemisahan antara pemilik alat produksi maupun administrasi, dari kepemimpinan organisasi. Weber berpendapat bahwa pemisahan ini akan membuat organisasi bersifat impersonal yang dianggap penting untuk mencapai efisiensi.
6. Adanya objektivitas dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan suatu jabatan dalam organisasi. Weber menyatakan

bahwa pemegang suatu jabatan haruslah dijalankannya, dan tidak menggunakan jabatannya untuk melayani kepentingan diri pribadinya sendiri.

7. Kegiatan admistrasi, keputusan-keputusan dan pertauran-peraturan dalam organisasi selalu dituangkan dalam bentuk tertulis.

Kemampuan organisasi untuk berfungsi sangat tergantung pada struktur otoritas yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, karena otoritas merupakan dasar dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, tiga jenis otoritas yang berpengaruh terhadap pola kepemimpinan maupun kegiatan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi yaitu:

a. Orientasi Rasional – Legal,

adalah otoritas yang orientasinya muncul karena kepercayaan terhadap legalitas aturan, pembagian kerja dan hak dari orang yang ditempatkan sebagai pemimpin untuk memberikan perintah. Hal ini merupakan dasar bagi organisasi pemerintahan.

b. Otoritas Tradisional,

Adalah otoritas yang muncul karena kepercayaan orang kepada tradisi, termasuk status seseorang karena tradisi mempunyai hak untuk memerintah.

c. Otoritas Karismatik,

Adalah otoritas yang muncul karena pada diri seseorang yang mempunyai karakteristik pribadi yang luar biasa, sehingga menyebabkan orang tersebut dianggap mempunyai hak untuk memerintah orang lain.

Organisasi pada umumnya mempunyai perbedaan terutama perbedaan pada beberapa strukturnya seperti:

1. **Formalisasi**, organisasi besar memerlukan adanya peraturan, prosedur dan tingkat penggunaan dokumen tertulis dalam organisasi.
2. **Sentralisasi**, menunjukkan tingkatan dalam organisasi yang diberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Organisasi yang besar umumnya lebih formal. Melalui formalisasi inilah seluruh karyawan diatur agar selalu bertindak dengan cara yang seragam walaupun keputusan tidak diambil oleh pimpinan dapat diharapkan bahwa bawahan yang berhak melakukan pengambilan keputusan akan bertindak sesuai dengan aturan dengan cara yang dapat disetujui oleh organisasi secara keseluruhan.
3. **Kompleksitas**, mencakup kompleksitas vertikal yang menunjukkan jumlah tingkatan dalam organisasi dan kompleksitas horizontal yang menunjukkan banyaknya bagian dari organisasi.
4. **Rasio administrasi**, dimensi struktur yang paling sering diteliti adalah rasio administrative, yaitu perbandingan jumlah anggota kelompok pimpinan terhadap jumlah keseluruhan anggota organisasi.

Weber menjelaskan karakteristik yang menetapkan tipe ideal dan mesin efisiensi paling baik. Secara universal pengalaman menunjukkan birokrasi *administrative organization* yang murni adalah jika dilihat dari sudut pandang teknis murni. mampu memperoleh tingkat efisiensi yang tertinggi dan dengan pengertian ini secara formal merupakan sarana paling rasional yang terkenal untuk melaksanakan control imperaktif terhadap manusia. Bentuk birokrasi ini superior bila dibandingkan dengan bentuk lain, dalam hal ketepatan, stabilitas,

kekerasan disiplin, dan keandalan. Maka birokrasi semacam ini memungkinkan diperoleh tingkat perhitungan yang tinggi dalam hal hasil bagi pemimpin organisasi dan mereka yang bertindak dalam hal hubungannya dengan hal tersebut. Akhirnya organisasi menjadi superior baik dalam efisiensi yang intensif dan dalam jangkauan kegiatan secara formal birokrasi semacam ini dapat digunakan pada semua macam tugas administrasi.

Kontribusi Weber, tiga karakteristik yang berhubungan dengan cara untuk memberikan imbalan terhadap usaha dan yang berhubungan dengan perlindungan bagi para anggota secara individual. Model Weber memerinci hierarki kedudukan dengan setiap kedudukan berada di bawah kedudukan yang lebih tinggi. Masing-masing kedudukan dideferensiasi secara horizontal oleh pembagian kerja. Pembagian kerja tersebut menciptakan unit-unit yang menguasai bidang-bidang tertentu, menentukan daerah dimana dilakukan kegiatan yang konsisten dengan kemampuan anggota unit, memberi tanggungjawab bagi pelaksanaan tindakan tersebut dan mengalokasikan wewenang yang sebanding untuk melakukan tanggungjawab tersebut. Pada saat yang sama peraturan tertulis mengatur tugas para anggotanya. Pembebanan struktur dan fungsional tersebut memberikan keahlian tingkat tinggi tertentu, koordinasi peran dan kontrol dari anggota melalui standarisasi.

Kelompok karakteristik kedua pada model Weber berhubungan dengan imbalan. Para anggota menerima gaji selaras dengan pangkat mereka dalam organisasi. Promosi berdasarkan atas kriteria yang objektif seperti senioritas atau keberhasilan. Karena para anggota bukan pemilik, maka perlu diadakan pemisahan yang jelas antara masalah pribadi dan milik mereka serta masalah dan milik organisasi adalah yang tertinggi kedudukan dalam organisasi adalah pekerjaan satu-satunya dan yang paling utama.

Akhirnya model Weber mencoba untuk melindungi hak individu. Sebagian imbalan atas komitmen terhadap kariernya, para anggota

menerima perlindungan terhadap tindakan sewenang-wenang oleh para atasan, pengetahuan yang jelas mengenai tanggung jawab mereka dan jumlah wewenang yang dipegang para atasan mereka, dan kemampuan untuk naik banding atas keputusan yang mereka rasakan tidak adil atau berada di luar bidang kewenangan mereka.

Pengembangan Birokrasi dalam praktek, birokrasi itu ada di mana-mana kebanyakan organisasi besar pada umumnya berstruktur birokrasi dan kecuali bagi beberapa orang saja birokrasi merupakan cara paling efisien untuk mengorganisasikan sesuatu. Kesimpulan tersebut bertolak belakang dengan apa yang harus berlaku jika seperti yang dikatakan beberapa orang sementara ini sekarang hidup dalam waktu di mana organisasi bisnis berlangsung secara terus menerus dan dinamis, teknologi yang distandarisasi digantikan oleh proses yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan dan praktek-praktek kemanusiaan dan keinginan untuk mengurangi keterasingan pegawai mensyaratkan eliminasi birokrasi. Dan beberapa penjelasan mengapa birokrasi terus berjaya yaitu:

- a. Birokrasi dapat dipakai. Dengan melupakan faktor-faktor kontingensi yang akan meramalkan struktur yang bukan birokrasi untuk sementara menjadi jelas bahwa birokrasi yang dapat dipakai tanpa memperhatikan teknologi, lingkungan dan sebagainya, birokrasi efektif dalam sejumlah besar aktivitas yang diorganisasi manufaktur, perusahaan jasa. Seperti yang dikatakan oleh pendukung birokrasi adalah sebuah bentuk organisasi yang lebih tinggi dibandingkan yang lain yang diketahui atau yang dapat diharapkan dan dipunyai pada waktu dekat atau waktu menengah yang akan datang.
- b. Ukuran yang besar yang berlaku, Organisasi yang berhasil dan dapat menjaga kelangsungan hidupnya cenderung untuk tumbuh besar. Organisasi kecil serta struktur mereka yang tidak birokratis kemungkinan gagalannya akan makin besar. Jadi setelah beberapa

waktu organisasi-organisasi kecil dapat datang dan pergi namun birokrasi-birokrasi besar akan bertahan.

- c. Seleksi slamiaah mendukung birokrasi, meskipun berbeda mereka mempertahankan kan elemen-elemen desain tertentu karena elemen-elemen tersebut pada dasarnya lebih efisien dan mampu bersaing dengan efektif. Ciri-ciri struktur birokrasi adalah yang dipilih secara efektif karena mereka mencapai kensekuensi yang memperkuat, sedangkan ciri-ciri yang bukan birokrasi dihilangkan secara selektif. Setelah terbukti keefisienannya, birokrasi kemudian memaksakan bentuknya pada organisasi lain dalam lingkungan mereka. Jadi birokrasi akhirnya akan mendominasi masyarakat karena desain tersebut berlawanan dengan desain lain yang cenderung paling efisien dan desain itu akan mengeluarkan organisasi yang menggunakan bentuk lain.
- d. Nilai-nilai sosial tidak berubah. Filsafat manajemen sedang bergerak ke arah humanisme yang lebih besar.
- e. Kekacauan dalam lingkungan yang berlebih-lebihan. Lingkungan mungkin tidak demikian dinamis seperti yang diasumsikan serta dampak dari ketidakpastian dalam lingkungan terhadap organisasi berkurang cukup besar sebagai hasil dari strategi manajerial.
- f. Birokrasi profesional telah muncul. Birokrasi profesional memberikan tingkat yang sama terhadap standarisasi dan kontrol sebagaimana dilakukan oleh birokrasi mesin Weber. Kebutuhan yang mengikat akan keahlian tersebut dalam bidangteknik terkait dengan organisasi-organisasi dan ekspansi yang cepat dari industri-industri yang didasarkan pengetahuan telah ditangani dengan baik oleh birokrasi profesional. Bentuk birokrasi telah membuktikan kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap

ancaman yang paling besar. Revolusi pengetahuan dengan melakukan modifikasi pada dirinya. Tujuan standarisasi telah dapat dicapai dengan lebih dari satu cara.

- g. Birokrasi mempertahankan kontrol standarisasi yang tinggi, jika dapat dengan kekuasaan sentral ditangan dominan koalisi, diinginkan oleh mereka yang berkuasa. Birokrasi jelas memenuhi tujuan tersebut. Dilihat dari perspektif pengendalian kekuasaan, oleh karenanya birokrasi akan menjadi struktur yang disukai karena memiliki mekanisme yang paling efektif secara struktural untuk mempertahankan kontrol dari organisasi-organisasi yang besar. Sejalan dengan ini observasi yang mendapatkan suatu tingkat yang moderat dari rutinisasi berlaku di semua organisasi. Karena teknologi itu dipilih adalah logis bahwa mereka yang berkuasa akan memilih teknologi yang akan mempertahankan serta meningkatkan kontrol mereka. Elemen-elemen tersebut jika dikumpulkan akan membawa pada birokrasi. Birokrasi adalah bentuk struktural yang paling dominan di Amerika utara, dan kemungkinan untuk membuangnya atau secara nyata menggantinya dalam hidup hampir dapat dikatakan mustahil.

II. Organisasi Adhocracy

Adhocracy adalah sebuah organisasi yang tidak mempunyai heirarki yang mantap, tidak ada departemen yang permanen, tidak mempunyai peraturan yang diformalisasikan dan tidak mempunyai prosedur standar untuk menghadapi masalah rutin. Adhocracy dicirikan oleh diferensiasi horizaontal yang tinggi, deferensiasi vertikal yang rendah, formalisasi yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi.

Deferensiasi horizontal besar karena adhocracy pada umumnya diisi profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi. Deferensiasi vertikal rendah karenatingkat administrasi yang banyak akan

membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian. Juga kebutuhan akan pengawasan adalah maksimal karena para profesional telah menghayati perilaku yang diinginkan manajemen.

Tujuan dan fleksibilitas menuntut tidak adanya formalisasi. Peraturan hanya efektif jika standarisasi perilaku dicari. Adhocracy adalah sebuah pemecahan yang baru dibutuhkan sehingga standarisasi dan formalisasi tidaklah tepat. Pengambilan keputusan dalam adhocracy disentralisasi. Hal ini perlu bagi kecepatan dan fleksibilitas karena manajemen senior tidak dapat diharapkan memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Jadi adhocracy bergantung pada tim yang disentralisasi yang terdiri dari para profesional untuk mengambil keputusan.

Bentuk lain dari adhocracy adalah:

1. Gugus tugas, gugus tugas adalah sebuah struktur sementara yang dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas yang spesifik yang didefinisikan dengan baik dan yang kompleks yang menyangkut sejumlah sub unit organisasi. Gugus tugas dapat dianggap sebagai versi matriks sampai sementara bentuk koleteral. Para anggota bekerja pada gugus tugas tersebut sampai tujuannya tercapai setelah itu tugas tersebut dibubarkan. Selanjutnya para anggotanya dipindahkan ke satuan tugas yang baru kembali kedepartemen asalnya diorganisasi atau mereka meninggalkan organisasi.
2. Kolateral, bentuk kolateral adalah anggota tambahan yang distruktur secara bebas dan dirancang untuk hidup berdampingan dengan birokrasi atas dasar yang relatif permanen. Dan merupakan tim kecil atau unit bisnis terpisah yang diberi kebebasan serta sumber daya untuk melakukan percobaan. Mereka dapat memburu ide-ide mereka sendiri tanpa adanya peraturan, analisis yang memakan waktu dan persetujuan dari beberapa tingkat ma-

najemen yang terdapat pada birokrasi. Kekuatan kolektoral adalah tercapainya keunggulan yang berasal dari efisiensi yang tinggi dari birokrasi yang diperoleh melalui standarisasi sementara, pada saat yang sama memperoleh tingkat fleksibilitas dalam intrapreneurship. Dengan menciptakan adhocracy dalam birokrasi sebuah organisasi bisnis yang besar dapat mendorong kreativitas dan inovasi memotong waktu untuk pengembangan produk dan mempertahankan pegawai yang pandai dan berorientasi kepada prestasi sehingga tidak meningkatkan organisasi untuk bekerja ditempat lain.

III. Organisasi Matriks.

Organisasi Matriks adalah suatu desain struktural yang menugaskan para spesialis dari departemen-departemen fungsional tertentu untuk bekerja pada satu atau lebih tim yang dipimpin oleh seorang pemimpin proyek. Matriks menambahkan dimensi fleksibilitas pada spesialisasi ekonomis dari birokrasi.

Dari fleksibilitas inilah yang diciptakan dengan menggunakan tim-tim multidisiplin yang menempatkan matriks dalam klasifikasi adhocracy. Karakteristik paling nyata dari matriks adalah bahwa struktur itu mematahkan konsep kesatuan komando sebuah landasan utama birokrasi yang meminta agar setiap pegawai/karyawan hanya mempunyai seorang atasan untuk tempatnya melapor. Para karyawan di dalam sebuah matriks mempunyai dua orang atasan. Manajer departemen fungsional dan manajer proyek. Matriks tersebut mempunyai rantai komando ganda. Ada heirarki vertikal yang normal di dalam departemen fungsional yang dilapisi oleh sebuah bentuk pengaruh proyek. Matriks tersebut unik dalam arti mensahkan saluran-saluran pengaruh yang lateral. Manajer proyek mempunyai wewenang terhadap anggota-anggota fungsional yang merupakan bagian dari tim proyek tersebut. Kewenangan dibagi kedua orang manajer. Pada umumnya pembagian dilakukan dengan

memberikan wewenang kepada para manajer proyek terhadap para pegawai proyek yang relatif terhadap tujuan-tujuan proyek. Keputusan seperti promosi, rekomendasi mengenai gaji, dan tinjauan tahunan atas setiap pegawai secara tetap menjadi bagian tanggung jawab manajer fungsional. Tiga kondisi yang mendukung matriks yaitu:

1. Tekanan lingkungan dari ndua sektor yang kritis atau lebih,
2. Saling ketergantungan di antara departemen,
3. Skala Ekonomi (*Economic of scale*) di dalam penggunaan sumber daya internal.

IV. Organisasi Teori Z.

Organisasi teori Z adalah model Jepang yang disesuaikan agar cocok dengan budaya Amerika, dan mengidentifikasi atribut-atributnya. Untuk sebagian besar sejajar dengan teori J tetapi teori ini telah dimodifikasikan untuk mencerminkan nilai-nilai Amerika seperti misalnya individualisme dan pengalokasian imbalan atas dasar prestasi. Namun teori Z menawarkan komitmen jangka panjang untuk memberi pekerjaan yang stabil. Pemberhentian hanya disebabkan adanya perubahan ekonomi yang sangat hebat. Organisasi bisnis dari jenis teori Z memperlakukan pegawainya sebagai suatu sumber yang berharga dan langka yang harus diberi pekerjaan untuk jangka waktu yang lama. Sistem Jepang dalam usahanya untuk memastikan bahwa pegawai cocok atau sama lain, terang-terangan melakukan diskriminasi. Pegawai yang budayanya tidak sama khususnya wanita dan golongan minoritas secara selektif dipisahkan dari golongan utama. Tindakan demikian tidak diterima di Amerika Serikat.

Organisasi Teori Z oleh karenanya mempunyai tenaga kerja yang kurang homogen dibandingkan dengan teori J. Para pegawai dalam organisasi bisnis teori Z juga dinilai sekali dua kali setahun, dan proses tersebut menekankan ukuran yang objektif mengenai prestasi kerja yang sebenarnya bukan penilaian yang informal dan subjektif.

Jika teori A bersifat birokratis, maka teori Z pada dasarnya adalah adhocratic. Kompleksitas rendah karena lapisan manajemen yang berlebihan tidak perlu. Formalisasi juga rendah. Perhatian terhadap loyalitas jangka panjang terhadap organisasi dan kerja tim bertindak sebagai pengatur perilaku pegawai. Keputusan-keputusan operasional dibuat oleh tim kerja tersebut. Hasilnya adalah sebuah desain organisasi yang lebih menyerupai yang terdapat di Jepang daripada struktur mekanistik tradisional yang secara historis telah mendominasi organisasi di Amerika.

3.8. Kekuasaan (*Power*)

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok.

Menurut Brench dan Raven, yang dikutip oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (2003), terdapat lima sumber atau dasar dari kekuasaan, yaitu:

- Kekuasaan menghargai (*reward power*)
- Kekuasaan memaksa (*coercive power*)
- Kekuasaan sah (*legitimate power*)
- Kekuasaan keahlian (*expert power*)
- Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Kekuasaan menghargai (*reward power*)

Kekuasaan yang diperoleh dari fakta bahwa seseorang, dikenal sebagai pemberi pengaruh, mempunyai kemampuan untuk memberi imbalan kepada orang lain yang dipengaruhi, untuk melaksanakan perintah yang mungkin dinyatakan atau tersirat.

Contoh kekuasaan menghargai: Hari wisuda adalah penghargaan terakhir bagi mahasiswa. Disamping kekuasaan menghargai, kekuasaan tipe apa lagi yang dimiliki oleh profesor di perguruan tinggi?

Kekuasaan memaksa (*coercive power*)

Sisi negatif dari kekuasaan memberi penghargaan berdasarkan pada kemampuan pemberi pengaruh untuk menghukum orang yang dipengaruhi.

Kekuasaan Sah (*legitimate power*)

Kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari suatu legitimasi dalam ikatan tertentu, juga disebut wewenang formal.

Kekuasaan keahlian (*expert power*)

Kekuasaan yang muncul sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang.

Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Kekuasaan yang muncul akibat adanya karakteristik yang diharapkan oleh seseorang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang tertentu

3.9. Wewenang (*Authority*)

Wewenang adalah hak yang dimiliki oleh suatu posisi (orang yang berada dalam posisi tertentu) untuk membuat keputusan yang akan mempengaruhi orang lain.

Wewenang formal adalah tipe kekuasaan yang di hubungkan dengan struktur organisasi dan manajemen. Terdapat dua pandangan: berkaitan dengan wewenang formal yaitu: **Pandangan Klasik dan Pandangan Penerimaan**

Pandangan Klasik (*Hierarchical View*): kewenangan yang terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Pandangan ini bersifat *top-down*.

Pandangan Penerimaan (*Acceptance View*): memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima

oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan. Chester Barnard mengemukakan bahwa agar kewenangan efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

Bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan.

Bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi, dan konsisten mendukung nilai, visi, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya.

Bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintahkannya.

Jenis-jenis Wewenang:

Wewenang Lini – terjadi bila terdapat hubungan wewenang langsung antara atasan-bawahan, yang berarti tiap manajer melakukan wewenang yang utuh kepada seluruh bawahannya.

Wewenang Staf – biasanya staf mempunyai hak untuk memberikan saran, usulan, jasa dan pendapat pada manajer lini.

Wewenang Fungsional – wewenang anggota staf departemen untuk mengendalikan aktivitas departemen lain karena berkaitan dengan tanggung jawab staf yang spesifik

3.10. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Kewenangan dan Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan *menjalankan* tanggung jawab tersebut.

Kewenangan vs Tanggung Jawab

Manajer yang diberi wewenang menyadari terdapat tanggung jawab dalam setiap kewenangan, dan ada *cenderung menghindar* dari tanggung jawab tersebut.

3.11. Delegasi (*Delegaton*)

Delegasi adalah tindakan memberikan wewenang formal kepada orang lain dan tanggung jawab untuk menyelesaikan aktivitas spesifik kepada bawahan.

Delegasi wewenang (*delegation of authority*) adalah pengalihan kekuasaan dan hak untuk bertindak kepada orang lain, yang tujuan utamanya memungkinkan terbentuknya organisasi.

Proses pendelegasian wewenang dapat dijalankan dengan:

- menentukan hasil yang diharapkan dari suatu posisi
- menugaskan suatu pekerjaan pada posisi tersebut
- mendelegasikan wewenang untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Hambatan Delegasi :

Dalam situasi nyata, pelaksanaan/tindakan pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) menghadapi hambatan:

- Manajer merasa dapat melakukannya dengan lebih baik, dan memandang karyawan tidak cukup mampu untuk melakukannya.
- Rasa tidak tenteram dan bingung mengenai siapa yang akhirnya bertanggungjawab untuk tugas spesifik.
- Manajer enggan mengambil kesempatan untuk mendelegasikan.
- Manajer takut bahwa mendelegasikan wewenang akan mengurangi wewenang mereka sendiri.
- Beberapa karyawan cenderung menghindari tanggung jawab dan resiko.

Prasyarat untuk delegasi yang efektif :

Untuk dapat melakukan tindakan/ pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) secara efektif perlu diperhatikan persyaratan :

- Kesiapan manajer untuk memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan.
- Komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan, dimana manajer mengetahui kemampuan karyawannya dengan baik dan dapat memberikan tugas secara realistis karyawan tersebut.

Tugas dari delegasi efektif :

Untuk dapat melakukan tindakan/pemberian/pengalihan kekuasaan wewenang (*delegation of authority*) Tugas yang harus diperhatikan

1. Putuskan tugas mana yang dapat didelegasikan.
2. Putuskan siapa yang akan mendapatkan penugasan.
3. Siapkan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.
4. Delegasikan tugas yang sifatnya lebih ke teknis.
5. Bersiap untuk melakukan campur tangan, jika masih di perlukan.
6. Tetapkan sistem umpan balik (system umpan balik 360 derajat).

3.12.Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi

Merujuk kepada cara pengorganisasian dimana keseluruhan tugas, tanggung jawab, dan perintah dipusatkan dari hierarki yang paling tinggi untuk kemudian hierarki yang dibawahnya menerjemahkan dalam bentuk tindak lanjut dari apa yang telah diputuskan dari hierarki yang tertinggi.

Desentralisasi

Merupakan pelimpahan kewenangan dari hierarki yang lebih tinggi kepada hierarki yang lebih rendah dalam hal pengambilan keputusan dan penentuan dengan cara bagaimana kegiatan akan dijalankan .

Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah wahana yang secara sistematis mengimplementasikan tingkat desentralisasi yang diinginkan dan diyakini manajer perlu untuk mengejar sasaran organisasi.

Jadi desain pekerjaan adalah suatu cara manajer berkomunikasi kepada karyawan mengenai kesempatan yang akan dimiliki oleh karyawan karena menggunakan kekuasaan dan wewenang.

Desain pekerjaan (*job design*) merupakan pembagian pekerjaan sebuah organisasi di antara para karyawannya.

3.13. Pendekatan desain pekerjaan:

Pendekatan Mekanis Pekerjaan dibagi berdasarkan bebannya, apakah bersifat rutin dan tidak rutin, karena sifat kerutinannya itu, maka dikenal istilah mekanis, seperti cara kerja sebuah mesin.

Pendekatan Motivasi pekerjaan didesain dan dibagi berdasarkan motif yang berbeda-beda yang dimiliki oleh para pekerja. Agar tidak monoton maka dilakukan upaya motivasi melalui *job enlargement* dan *job enrichment*.

Pendekatan Biologis pekerjaan harus didesain dengan mempertimbangkan aspek biologis.

Perluasan pekerjaan (*job enlargement*) adalah penggabungan berbagai operasi pada tingkat yang serupa menjadi satu pekerjaan untuk menyediakan variasi kepada pekerja dan meningkatkan motivasi dan kepuasan mereka, menunjukkan bertambahnya cakupan kerja.

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) adalah penggabungan beberapa aktivitas dari potongan vertikal organisasi menjadi satu

pekerjaan untuk memberikan otonomi dan tanggungjawab yang lebih besar kepada pekerja, sehingga bertambahnya kedalaman pekerjaan.

3.14. Komite (Panitia)

Salah satu alat yang terdapat dimana-mana serta yang menjadi perdebatan mengenai organisasi adalah komite. Komite ada pula yang menyebut dewan, komisi, satuan tugas atau tim, dimana sifat esensialnya adalah sama. Komite adalah sebuah kelompok orang yang disertai (sebagai suatu kelompok) suatu masalah untuk dipecahkan.

Sifat Komite:

Ada komite yang melakukan fungsi manajerial dan yang tidak. Komite dapat bersifat formal atau tidak formal. Komite bisa permanen secara relatif, atau bisa juga bersifat sementara.

Alasan Menggunakan Komite:

Mendapatkan pemikiran dan pertimbangan kelompok bahwa lebih dari dua kepala bisa lebih baik. Ketakutan untuk mendelegasikan wewenang kepada satu orang, sehingga manajer mempercayakan pengambilan keputusan kepada bawahannya. Memotivasi bawahan agar mendukung suatu program atau keputusan yang perlu penanganan khusus. Dibuat komite untuk menghindari tindakan yang tidak dikehendaki oleh manajer. Dan berguna untuk mengkoordinasi perencanaan dan pelaksanaan program, serta meneruskan dan membagi informasi.

(“Keterbukaan dalam organisasi adalah suatu kebutuhan yang sangat mendasar, jika setiap manajer mampu membangun komunikasi terbuka (ke segala arah), niscaya semua anggota organisasi akan memfokuskan daya dan upaya untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik”).

BAB IV

PERAN HRD DALAM ORGANISASI

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan kondusif. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi secara optimal. Terdapat 2 peran/fungsi yang harus dijalankan manajemen sumber daya manusia, yaitu *pertama* menjalankan fungsi internal adalah menjalankan fungsi manajerial diantaranya adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, dan fungsi organisasional/operasional diantaranya pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. *Kedua*, menjalankan peran/fungsi eksternal.

4.1. Peran Internal

A.Fungsi Manajerial

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat

mendukung dan membantu dalam penerapannya. Dalam manajemen terdapat 4 (empat) fungsi atau aktifitas menurut yaitu sebagai berikut:

a) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Menurut Robbins dan Coulter (2012): *“As managers engage in planning, they set goals, establish strategies for achieving those goals, and develop plans to integrate and coordinate activities.”* Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan sejumlah kegiatan. Bagi manajer SDM, proses perencanaan berarti menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bagi perusahaan.

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan

baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d) Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

B. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Pada umumnya terdapat 6 fungsi operatif yang harus dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia, yaitu :

a) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasi manajemen SDM yang pertama adalah pengadaan (*procurement*). Fungsi pengadaan berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan bagaimana penentuan kebutuhan sumber daya manusia berikut perekrutan, penyeleksian dan penempatan kerja.

b) Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja diperoleh, mereka harus mengalami perkembangan. Perkembangan yang berkaitan dengan

peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan. Kegiatan ini sangat penting dan akan terus berkembang dikarenakan perubahan-perubahan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi.

d) Integrasi / Penyatuan (*Integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberikan kompensasi yang memadai, perusahaan/ organisasi masih menghadapi masalah yang sulit, yaitu “**integrasi/penyatuan**”. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan/organisasi agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan/ organisasi.

e) Perawatan / Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f) Pemisahan /Pelepasan /Pensiun (*Separation*)

Apabila semua fungsi operasional manajemen SDM telah dilaksanakan, maka secara logis apabila SDM menginginkan mengundurkan diri dan sebaliknya apabila perusahaan/organisasi memandang keberadaan SDM sudah tidak bisa diberdayakan mungkin karena faktor umur atau hubungan antara penerima kerja dengan pemberi kerja sudah tidak harmonis dan menjadikan situasi lingkungan menjadi tidak kondusif, maka fungsi Pemisahan /Pelepasan /Pensiun (*Separation*) harus dijalankan secara hormat dan bisa juga secara tidak hormat sesuai kasus per kasusnya.

4.2. Peran Eksternal

Pada era modern seperti sekarang ini sudah banyak perusahaan yang melakukan operasi bisnisnya di luar Negara asal. Proses produksi, distribusi, penjualan dan hal-hal yang berkaitan dengan proses Bisnis sudah banyak dilakukan di Negara lain di luar negara asal perusahaan bersdiri. Mampunya sebuah perusahaan untuk melakukan operasi di luar negeri menandakan berkembangnya perusahaan tersebut. Perusahaan banyak mencari partner dan membuka lowongan pekerjaan bagi negara baru di mana menjadi tempat beroperasi. Jaringan dan relasi dengan tempat operasi yang baru harus dimaksimalkan untuk mengurangi resiko kegagalan.

Perusahaan/organisasi yang membentuk suatu Perusahaan/organisasi yang kuat dimulai dengan memiliki sumber daya manusia yang baik dan mampu untuk terus berkembang. Perkembangan suatu Perusahaan/organisasi menjadi multinasional sangat memerlukan sumberdaya yang berkualitas karena hal ini akan berpengaruh pada citra Perusahaan/organisasi itu sendiri. Manajemen dalam Perusahaan/organisasi akan terus berupaya untuk melatih dan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Perusahaan/organisasi yang semakin besar akan membutuhkan sumber daya manusia yang semakin kompleks untuk memenuhi kebutuhan Perusahaan/organisasi di negara yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan akan mulai menerapkan manajemen sumber daya manusia global/internasional (MS-DMI) untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat memberikan pelayanan terbaik di mana Perusahaan/organisasi akan beroperasi.

Pengelola sumber daya manusia secara manusia secara global memerlukan penanganan yang lebih kompleks bila dibandingkan dengan manajemen sumber daya manusia secara domestik. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga manajemen sumber daya manusia global harus mampu mengimbangi

karakteristik yang berbeda-beda tersebut. Oleh karena hal-hal inilah, maka penulis menyusun makalah dengan judul Internasional Sumber Daya Manusia untuk memberi penjelasan mengenai pentingnya dilakukan manajemen sumber daya manusia internasional untuk kemajuan perusahaan/organisasi yang berkembang di negara-negara berbeda.

4.3. Perusahaan/organisasi Multinasional

Tahap pertama dari interaksi secara Internasional terdiri dari impor dan ekspor. Disini, suatu organisasi memulai menjual dan membeli barang-barang dan jasa dengan organisasi di negara lain. Hubungan Internasional terutama banyak dilakukan oleh staf penjualan atau pemasaran dan terbatas pada beberapa eksekutif yang menegosiasikan kontrak. Pada umumnya, kegiatan sumber daya manusia tidak terpengaruhi kecuali untuk peraturan perjalanan ke luar negeri.

Sejalan dengan semakin maju dan berkembang suatu Perusahaan/ organisasi, mereka mengidentifikasi kesempatan untuk memulai Bisnis di negara lain. Perusahaan/ organisasi multinasional adalah organisasi yang mempunyai operasi di banyak negara. Biasanya unit operasi ini menyediakan barang-barang dan jasa bagi wilayah di sekitar tempat mereka beroperasi. Posisi manajemen inti diduduki oleh seorang yang berasal dari negara asal. Sejalan dengan berkembangnya bisnis, maka perusahaan multinasional mulai merekrut orang-orang yang berasal dari wilayah di mana mereka beroperasi. Kebijakan Sumber Daya Manusia yang mengatur orang yang dikirim dari negara asal ke negara lain harus dibuat sedemikian rupa sehingga tenaga kerja dan tanggungan mereka dapat meneruskan gaya hidup yang tetap sama sewaktu ditempatkan di negara asing. Cara untuk menghubungkan orang tersebut dengan pusat juga merupakan suatu hal yang penting, terutama jika penugasan berlangsung selama dua atau tiga tahun. Terdapat perbedaan di dalam segi hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku di pusat yang harus dipertimbangkan.

Sehingga, praktisi Sumber Daya Manusia di pusat harus memiliki pengetahuan mengenai tiap-tiap negara dimana terdapat kegiatan usaha mereka, dan mengetahui bagaimana merekrut, melatih, member kompensasi, kesehatan, dan keselamatan, serta hubungan tenaga kerja yang harus disesuaikan.

Perusahaan/organisasi Multinasional dapat dikategorikan sebagai perusahaan Internasional, yang beroperasi di berbagai negara tetapi setiap unit usaha yang beroperasi di tiap-tiap negara beroperasi secara terpisah. Sedangkan, Perusahaan Global mempunyai berbagai unit usaha di berbagai negara yang terintegrasi untuk beroperasi sebagai suatu organisasi yang mendunia. Suatu perusahaan multinasional dapat menjadi organisasi atau perusahaan global dengan semakin banyaknya unit usaha yang terintegrasi menjadi satu.

Contoh mengenai transisi dari perusahaan multinasional ke organisasi global adalah Ford Motor Co. Di awal tahun 1990-an, Ford mulai berubah dari mempunyai unit usaha yang terpisah menjadi suatu unit usaha yang beroperasi secara global. Sebelumnya Ford mempunyai kantor pusat Utama yang menangani masalah desain di Amerika Serikat, sementara unit-unit usaha lainnya di berbagai wilayah mengadopsi desain ini sesuai dengan kebutuhan pasar. Jika kendaraan Ford menyatukan fasilitas desain dan tenaga kerja yang berasal dari seluruh dunia. Di berbagai pusat bisnis di berbagai dunia, desainer, insinyur dan spesialis produksi akan bekerja secara bersama-sama untuk membuat mobil.

Manajemen Sumber Daya Manusia pada organisasi global memindahkan orang, terutama para manajer kunci dan praktisi ke seluruh dunia. Individu-individu yang dapat berbicara dalam berbagai bahasa dinilai lebih berpontesi dan mereka akan berpindah-pindah dari satu divisi lainnya, dan dari satu negara ke negara lainnya sejalan dengan semakin berkembangnya tanggungjawab dan pengalaman kerja mereka.

4.4. Isu Global Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional

Banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan multinasional atau perusahaan global dikaitkan dengan tanggung jawab departemen SDM. Belajar untuk mengelola gugus kerja di berbagai Negara adalah sebuah tantangan besar.

4.4.1.Hambatan Kebudayaan

Satu tantangan terbesar bagi MSDM Internasional, juga bagi keberhasilan bisnis internasional pada umumnya adalah mengatasi hambatan-hambatan signifikan yang ditimbulkan oleh perbedaan-perbedaan kebudayaan antara Negara-negara. Berbagai macam sikap tentang peran bisnis, manajemen dan nilai-nilai yang berkaitan, juga tingkat pengembangan dan sikap terhadap pendidikan dapat memudahkan atau menghindari transfer produk, jasa dan praktik-praktik bisnis ke lokasi-lokasi luar negeri. Semakin jauh nilai-nilai negara asal dan perusahaan yang ditemukan di lokasi asing, semakin sulit untuk dapat mentransfer produk, teknologi dan system-system manajemen.

4.4.2.Proses Manajemen

Ketidakmampuan untuk menggabungkan gaya manajemen dan korporasi dalam usaha patungan atau merger dan akuisisi serta penolakan yang ditemukan ketika berusaha melaksanakan gaya atau budaya perusahaan induk di cabang luar negeri menunjukkan betapa pentingnya masalah ini dapat terjadi. Bahkan sebuah survey yang dilaksanakan oleh Herald Tribune atas perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam akuisisi Lintas budayamenemukan bahwa “perbedaan-perbedaan budaya di antara para manajer senior adalah satu hambatan utama dalam pekerjaan akuisisi”.

Bayak masalah spesifik ini penting untuk dikembangkan oleh praktik-praktik SDM dalam lingkungan multinasional, meliputi isu-isu seperti metode-metode dan kriteria-kriteria untuk seleksi para

karyawan, sifat tunjangan-tunjangan yang disediakan bagi para karyawan, pentingnya kaitan keluarga dalam seleksi dan penempatan karyawan, dan sifat pendidikan serta persiapan pekerjaan untuk karyawan Negara tuan rumah.

1. Masalah Organisasional

Pada saat ada peningkatan kebutuhan untuk jasa-jasa internasional dari fungsi MSDM Internasional (misalnya ketika kebutuhan akan peningkatan jumlah ekspatriat muncul), aktivitas-aktivitas ini mungkin bukan inti utama dari fungsi SDM atau sebagian karena banyak jasa ini dapat disediakan oleh para konsultan atau melalui bentuk-bentuk bantuan temporer lainnya. Peran utama MSDM di perusahaan multinasional tipikal adalah untuk mendukung aktivitas-aktivitas perusahaan dan (fungsi SDM local) disetiap pasar domestik dimana perusahaan induk berada. Fungsi MSDM mungkin lebih baik didesentralisasi. Ketika perusahaan terlibat dalam industri global dan melaksanakan strategi bisnis mendunia, kebutuhan koordinasi dan sentralisasi untuk konsistensi kebijaksanaan dan praktik SDM mendunia akan menjadi lebih penting. Jadi, dapat disimpulkan bahwa untuk mengembangkankan pandangan internasional yang seutuhnya, manajer SDM Internasional haruslah :

- a) Secara eksplisit mengenal bagaimana cara negara asal mengelola sumber daya manusianya, yang merupakan fungsi nilai-nilai dan asumsi-asumsi budaya;
- b) Memahami bahwa suatu cara bukanlah yang lebih baik atau lebih buruk daripada cara lainnya di seluruh dunia;
- c) Mengambil tindakan untuk membuat perbedaan-perbedaan kebudayaan dapat dibicarakan dan karenanya dapat digunakan;
- d) Mengembangkansuatukeyakinanbahwacarayanglebihkreatifdan efektif berasal dari pembelajaran lintas budaya dari berbagai negara yang berbeda, dan batas-batas tatanilai menjadisemakinsangat tipis.

4.4.3 Fungsi dan Aktivitas MSDM Domestik dan Internasional

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Secara umum, Dowling dalam Schuler (1994) membatasi ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional meliputi fungsi MSDM, tipe pekerja dan negara yang terlibat. Ruang lingkup yang dimaksud secara lebih terperinci dapat dijelaskan sebagai berikut. Fungsi MSDM meliputi empat aktifitas yaitu :

1. Fungsi akuisisi, meliputi: perencanaan, penarikan dan sosialisasi
2. Fungsi pengembangan, meliputi, pelatihan, pengembangan dan pembinaan
3. Fungsi pemeliharaan, meliputi ; kesehatan dan keselamatan kerja serta hubungan kerja,
4. Fungsi motivasi, meliputi; evaluasi, penghargaan, kompensasi, dan disiplin.

Sebagai pengaruh yang mempengaruhi (*interplay*) diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi. Dalam terminology luas MSDM Internasional melibatkan aktifitas-aktifitas yang sama seperti Manajemen Sumber Daya Domestik. Morga menggambarkan Manajemen Sumber Daya Internasional dalam 3 dimensi yang meliputi :

1. Aktifitas-aktifitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan (ketiga aktifitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktifitas SDM)
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM Internasional:
 - a) Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
 - b) Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.

- c) Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal dan input-input lainnya.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional
- a) Karyawan Negara tuan rumah (*host-country national/HCNs*)
 - b) Karyawan Negara asal (*paren-country national/PCNs*)
 - c) Karyawan Negara ketiga (*third-country national/TCNs*)
- Maka dapat disimpulkan bahwan Manajemen Sumber Daya

Manusia Internasional adalah proses memperkerjakan, mengembangkan dan member penghargaan orang di dalam organisasi internasional atau global. Hal ini melibatkan manajemen manusia di seluruh dunia, tidak hanya manajemen orang-orang ekspatriat atau mancanegara saja.

4.4.4. Perbedaan Antara MSDM Domestik dan MSDM Internasional

Kompleksitas operasi di negara-negara berbeda merupakan variable kunci yang membedakan MSDM domestik dan MSDM Internasional. Dowling (1998) berpendapat bahwa kompleksitas MSDM Internasional dihubungkan dengan 6 faktor, yaitu :

1. Lebih banyak aktivitas SDM

Untuk beroperasi di suatu lingkungan, departemen SDM harus memasukan sejumlah aktivitas yang tidak perlu di lingkungan domestik, seperti perpajakan internasional, relokasi san orientasi internasional dan membangun hubungan dengan pemerintah tuan rumah.

2. Kebutuhan untuk perspektif yang lebih luas

Para manajer SDM Internasional harus mengembangkan bidang-bidang keahlian mereka meliputi pengetahuan dalam beberapa bedaya asing, praktik SDM dan kerangka hukum demikian pula isu-isu bis-

nis global, ekonomi dan politik yang akan mempengaruhi keputusan dan praktik-praktik SDM. Para praktisi SDM harus memiliki perspektif yang jauh lebih luas untuk dapat membuat keputusan-keputusan yang efektif dilingkungan internasional.

- a. Keterlibatan yang lebih banyak dalam kehidupan Pribadi karyawan. Dalam MSDM domestik, keterlibatan departemen SDM dengan keluarga sangat terbatas. Sedangkan dalam SDM Internasional departemen SDM harus banyak terlibat menyediakan dukungan dan mengetahui lebih banyak tentang kehidupan karyawan. Misalnya di beberapa negara mewajibkan nyertaab surat pernikahan sebelum memberi visa untuk pasangan yang menjadi karyawan pada sebuah perusahaan multinasional.
- b. Pengungkapan Resiko
Seringkali kegagalan SDM dan keuangan dalam area internasional lebih hebat daripada bisnis domestic. Misalnya kegagalan ekspatriat dan rendahnya kinerja dalam penugasan internasional adalah masalah-masalah potensial yang berbiaya sangat tinggi, aspek lainnya resiko keamanan, banyak perusahaan multinasional harus mempertimbangkan resiko politik dalam keamanan penugasan internasional.
- c. Pengaruh-pengaruh eksternal yang lebih luas
Faktor-faktor eksternal yang utama mempengaruhi MSDM Internasional adalah; tipe pemerintah, keadaan ekonomi dan praktik-pratik ketenaga kerjaan di tiap negara berbeda-beda.
- d. Perubahan-perubahan dalam penekanan seperti campuran gugus kerja antara ekspatriat dan karyawan local. Pada awal perkembangannya, perusahaan cenderung untuk lebih mengandalkan HCNs dan TCNs. Jadi penekanan akan berubah dari mengelola proses ekspatriatisasi ke suatu lokasi atau pelatihan karyawan untuk mengambil alih posisi kunci tersebut.

Berdasar uraian di atas, maka manajemen sumber daya manusia internasional adalah penggunaan sumber daya manusia internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. MSDM bertujuan agar perusahaan multinasional tetap dapat berjalan dan beroperasi maksimal di negara yang berbeda-beda dengan memajemen sumber daya manusia yang ada sehingga sumber daya manusia yang dipekerjakan dapat tetap bekerja dengan maksimal karena mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja mereka. Jenis-jenis SDM global yang merupakan hasil dari MSDM yaitu seperti ekspatriat, warga dari tuan rumah, dan warga dari negara ketiga. Manajer harus mampu menyesuaikan sumber daya manusia yang ada dengan lingkungan mereka beroperasi sehingga tidak terjadi pertentangan antara perusahaan dan negara yang merupakan tempat operasi. MSDM memiliki berbagai tantangan dalam pelaksanaannya karena apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan cultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat dimana sumber daya manusia itu berada. Berkaitan dengan hal-hal tersebut, maka Manajemen Sumber Daya Internasional sebaiknya dilakukan dengan pertimbangan yang lebih matang karena masih banyak pekerja dari suatu negara dianggap bukan partner kerja karena terlalu banyak perbedaan antara karyawan yang tersedia. Manajer harus mampu mengalokasikan sumber daya tersebut. Pelatihan terhadap sumber daya manusia juga menjadi sangat penting karena kemajuan teknologi dan informasi merupakan hal yang sangat cepat di era modern seperti sekarang ini. Pihak manajemen juga harus lebih peduli lagi terhadap sumber daya manusia yang bekerja dengan memberikan jaminan-jaminan dan bantuan terhadap para pekerja.

BAB V

PEMBERDAYAAN KEBERAGAMAN SDM ORGANISASI

Persaingan antar perusahaan/organisasi di era revolusi industri 4.0 ini semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumberdaya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi. Di era revolusi industri 4.0 ini jangan sampai menganggap pekerjaan itu sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan kebutuhan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan mempunyai makna kerja dalam pelayanannya. SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah tetapi sumber daya manusia adalah sebagai suatu sumberdaya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Untuk itu, sumberdaya manusia merupakan sumber

yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Keberagaman Sumber Daya Manusia itu sendiri mengacu pada setiap perbedaan yang dipersepsikan di antara orang-orang : usia, ras, agama, kekhusuan fungsional, profesi, orientasi seksual, daerah asal, gaya hidup, status dalam organisasi atau posisi, dan perbedaan lainnya yang di persepsikan. Tantangan bagi para manajemen khususnya saat ini adalah bahwa orang dengan ciri umum yang berbeda dari orang kebanyakan seringkali bertindak, belajar, dan berkomunikasi dalam cara berbeda. Karena setiap orang, budaya, dan situasi bisnis unik, tidak ada aturan sederhana untuk mengelola keberagaman namun para pakar keberagaman mengatakan bahwa para pemberi kerja perlu mengembangkan kesabaran, keterbukaan pikiran, penerimaan dan kesadaran budaya. Dengan adanya manajemen keberagaman Sumber Daya Manusia, maka dapat memastikan tersedianya faktor-faktor untuk memberi dan mendorong pengembangan berkelanjutan angkatan kerja yang beragam dengan menyatukan perbedaan-perbedaan yang nyata dan yang dipersepsikan tersebut untuk mencapai produktivitas yang optimal.. Maka bahasan tentang Keberagaman Sumber Daya Manusia dan Problematikanya menjadi penting untuk dikaji dalam usaha pemberdayaan keberagaman SDM dalam organisasi.

5.1. Pentingnya keberagaman SDM

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis dengan ucapan berikut : *“For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ...I think this will hold true even more in the future.”* Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk memahami perubahan yang

semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi. Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan/organisasi dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

5.2. Manfaat Penerapan Manajemen Keberagaman SDM

Kesuksesan organisasi dan daya saing tergantung pada kemampuannya untuk merangkul dan mempersatukan keragaman dan menyadari manfaatnya. Ketika organisasi secara aktif menilai penanganan mereka tentang masalah keragaman di tempat kerja, mengembangkan dan mengimplementasikan rencana keragaman, beberapa manfaat yang didapat antara lain :

1. Menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Karyawan perusahaan yang beragam dapat memberikan sumber-sumber pengetahuan bagi perusahaan. Selain itu, keagaman menghasilkan organisasi yang fleksibel, proaktif, dan energi.
2. Lebih banyak memiliki pengetahuan tentang pelanggan pada perusahaan yang beragam. Karyawan yang beragam dapat lebih memahami dan akhirnya dapat membantu para pelanggan yang mirip dengan mereka.
3. Pelanggan merasa lebih nyaman berurusan dengan karyawan yang seperti mereka. Pelanggan bisa memahami identitas dengan karyawan perusahaan yang sama seperti mereka dan lebih bersedia untuk berinteraksi dengan perusahaan ini.

4. Meningkatkan produktivitas pada tugas-tugas kompleks. Tugas kompleks biasanya membutuhkan masukan kognitif yang kompleks yang pada gilirannya memerlukan sumber daya pengetahuan, seperti informasi, ketrampilan dan perspektif bahwa anggota keragaman dapat menyediakan hal tersebut.
5. Mendukung strategi yang inovatif. Inovasi membutuhkan ide-ide baru dan pemikiran yang out of the box, dimana para karyawan yang beragam dapat menyediakan ide yang unik dan kreatif.
6. Berdasar hal di atas, maka bagi setiap karyawan, secara individu, menghayati manajemen keberagaman Sumber Daya Manusia, karena dengan ini bisa juga menambah wawasan budaya atau sikapnya saling menghormati antara satu dengan yang lain sehingga terciptanya keselarasan, keseimbangan, dan keserasian dalam berkarya pada perusahaan/organisasi tersebut.

5.3. Problematik Penerapan Keberagaman SDM

Berdasar dari manfaat yang didapatkan dalam penerapan keberagaman Sumber Daya Manusia, tetap saja ada problematik yang terjadi dalam penerapan keberagaman tentu masih ada kekurangannya diantaranya adalah sebagai berikut :

- a) Komunikasi yang tidak berjalan dengan efektif sehingga para karyawan sering merasa kebingungan, kurangnya kerja sama dalam sebuah tim dan memungkinkan menurunnya rasa saling menghargai antara satu dengan yang lain.
- b) Akan adanya muncul pemikiran ingin membantu atau sikap loyal kepada karyawan yang memiliki latar belakang yang sama dengannya dan mengecualikan karyawan yang berbeda latar belakang dengannya.
- c) Jika manajer kurang memperhatikan bagaimana caranya untuk bersikap adil. Hal ini akan mengundang rasa perlakuan yang tidak adil bagi karyawan dan bisa menyebabkan mengundurkan diri atau dapat menurunkan semangat kerja. Citra perusahaan/

organisasipun akan menjadi pertanyaan bagi masyarakat yang mengetahui persoalannya.

- d) Memberikan penilaian (*judging*) dari suatu kelompok yang memiliki latar belakang sama ke kelompok lain yang berlatar belakang berbeda dengan mereka. Hal ini bisa memicu konflik dalam perusahaan sehingga terhambatnya produktifitas perusahaan/organisasi.
- e) Adanya perbedaan etos kerja antar satu kultur dengan yang lain sehingga hal ini juga dapat memicu ketegangan atau gagal paham terhadap esensi penerapan manajemen keberagaman.

5.4.Strategi Manajemen Keberagaman SDM

Dalam melakukan tata kelola/manajemen keberagaman Sumber Daya Manusia, yaitu dengan melakukan/menerapkan strategi pelatihan untuk menghargai dan mengetahui nilai dari keberagaman pada karyawan terutama pada budaya/tata nilai. Program pelatihan ini bertujuan untuk merencanakan karyawan serta membekali agar dapat semakin matang dalam merencanakan sesuatu sehingga perusahaan/organisasi mampu menciptakan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan budaya/tata nilai perusahaan/organisasi tersebut. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya tentu bukanlah hal yang mudah, karena dalam setiap program pelatihan seringkali tidak tercapainya *transfer of learning* ke setiap karyawan yang mengikutinya. Padahal dengan terwujudnya *transfer of learning* pada karyawan maka hasilnya akan berdampak baik bagi karyawan tersebut. Pelatihan tentang keberagaman pun tidak harus selalu mengeluarkan biaya yang besar atau mahal. Karena, sudah banyak jenis pelatihan yang dapat dilakukan. Jenis pelatihan keberagaman seperti *apprenticeship programs, cross training, and off-site training*, bahkan pelatihan keberagaman sudah ada yang melalui *virtual training* sehingga lebih memudahkan dan menarik dari segi biaya dan waktu.

5.5. Dampak Manajemen Keberagaman SDM

Penerapan manajemen keberagaman masih identik dengan latar belakang yang berbentuk fisik baik itu suku, ras, gender, atau perbedaan agama. Padahal yang dimaksudkan manajemen keberagaman bagaimana cara berpikir, berpendapat, bersikap serta bertindak yang heterogen sehingga dapat memandang suatu masalah dari berbagai sudut pandang sehingga keberagaman Sumber Daya Manusia dapat memberikan ide serta pemikiran yang berguna untuk kemajuan dan kesejahteraan anggota organisasi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa suatu organisasi yang memiliki fokus terhadap keberagaman memiliki *return on investment* yang lebih baik. Hal ini dapat dilihat pula dari daftar yang dikeluarkan majalah Fortune pada tahun 1998 bahwa ada 50 perusahaan yang memperkejakan ras minoritas memiliki total pendapatan untuk para *shareholder* selama 5 tahun sebesar 201 persen dibandingkan perusahaan lain yang hanya menghasilkan *return* sebesar 171 persen. Schuler (1997) mengatakan keberhasilan perusahaan yang melakukan pelatihan tentang keberagaman mengajari tentang perbedaan budaya dan ras serta tentang bias gender.

Manajemen keberagaman Sumber Daya Manusia bukan hal yang mudah untuk dapat dipraktekkan dalam sebuah perusahaan. Diperlukan komitmen dari dukungan para pemangku kepentingan untuk menciptakan keselarasan dalam keberagaman karyawan itu sendiri. Namun tidak menutup kemungkinan dalam melakukan pelaksanaan rencana manajemen keberagaman pada perusahaan/ organisasi yang mampu melaksanakan dengan baik jika perencanaan yang dilakukan sesuai dengan visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan/ organisasi. Hal ini tentu saja akan meningkatkan efektifitas atau fleksibilitas perusahaan/ organisasi dalam menanggapi persaingan global sehingga menghasilkan profit yang menjanjikan bagi perusahaan/ organisasi. Dengan adanya pengaturan sumber daya manusia secara profesional, diharapkan karyawan bekerja secara

produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, ketrampilan, dan pengembangan karirnya. Tatakelola/Manajemen Sumber Daya Manusia dituntut menemukan strategi – strategi SDM yang dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang semakin berkembang dan berubah-ubah dengan cepatnya, iklim persaingan semakin ketat dan meng-global, strategi – strategi diterapkan dalam rangka menemukan formulasi yang paling efektif dan efisien dalam penggunaan *Man Power*. Hal ini dapat diakomosi dengan pola pendekatan SDM modern/progresif yang menerapkan strategi – strategi SDM yang mengarah pada peningkatan profesionalisme SDM dan penyerapan teknologi informasi. Maka Jelaslah bahwa dinamika bisnis abad revolusi ndustri 4.0 saat ini mengandung kata-kata kunci seperti: *high tech knowledge-based HR, strategic management, IT, e-business (banking, commerce, procurement etc.)*. Inilah antara lain tantangan manajemen masa kini, dan angkatan kerja pada era revolusi industri 4.0. dan tak ketinggalan lembaga pendidikan pun harus berubah, perlu menyesuaikan diri, tinggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan abad yang lalu. Dengan menerapkan berbagai fungsi yang dianggap strategis dalam hubungan manusia/*Human Relation* diharapkan oleh perusahaan/organisasi guna menghadapi prospek dan tantangan dalam bidang Sumber Daya Manusia di masa yang akan datang.

5.6. Teori Hubungan Manusia/Human Relations

Teori Hubungan Manusia/*Human Relations* dari uraian dan penjabaran mengenai pengertian dan munculnya teori human relations, maka akan dapat mengetahui karakteristik tentang Hubungan Manusia/*Human Relations* itu sendiri, yaitu :Teori Hubungan Manusia/*Human Relations* mendekati organisasi sebagai kelompok orang dengan tujuan bersama. Teori Hubungan Manusia/

Human Relations berkembang dengan pembenahan Teori Organisasi Klasik berdasar percobaan **Hawthorne** yang memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka di mana segmen teknis dan manusiawi saling berkaitan erat dan sikap karyawan merupakan faktor yang penting bagi peningkatan produktivitas, sehingga pembenahannya meliputi aspek pembagian kerja, proses skalar dan fungsional, struktur organisasi, serta rentang kendali.

Teori Hubungan Manusia/*Human Relations* memahami adanya organisasi “informal” yang muncul karena faktor lokasi, jenis pekerjaan, minat dan masalah khusus (*vested*). Teori Hubungan Manusia/*Human Relations* disebut juga teori hubungan kemanusiaan, teori hubungan antar manusia, teori hubungan kerja kemanusiaan, atau *the human relation theory*. Hubungan antar manusia dan hubungan kemanusiaan kedua-duanya merupakan terjemahan dari istilah bahasa inggris *human relation*. Hubungan antar manusia dengan hubungan kemanusiaan sesungguhnya mempunyai pengertian yang tak sama. Hubungan antar manusia merupakan antar pesonal yang bersifat lahiriah saja, kurang memperhatikan aspek kejiwaan. Sehingga tidak memberikan kepuasan psikologis. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan, apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian. Sehingga pihak lain (yang menerima informasi) merasa lebih puas.

Pengertian hubungan kemanusiaan dapat dibedakan menjadi dua macam. Yaitu hubungan kemanusiaan dalam arti luas dan hubungan kemanusiaan dalam arti sempit. **Dalam arti luas**, hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam segala situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk mendapatkan kepuasan hati.

Dalam arti sempit, hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara seseorang dengan orang (orang-orang) lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pelaku/pegawai. Sehingga para pegawai mempunyai semangat

kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi serta disiplin yang tinggi. Inti dari hubungan antar-manusia adalah hubungan yang bersifat lahiriah. Sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis.

Teori hubungan kemanusiaan berangkat dari suatu anggapan bahwa dalam kenyataan sehari-hari organisasi merupakan hasil dari hubungan kemanusiaan (*human relation*). Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan apabila didalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi,selaras, dan seimbang. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan. Tujuan dilaksanakannya *human relation* adalah untuk mendapatkan :

1. Kepuasan psikologis para karyawan,
2. Moral yang tinggi,
3. Disiplin yang tinggi,
4. Loyalitas yang tinggi,
5. Motivasi yang tinggi.

Apabila didalam suatu organisasi setiap anggotanya ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah dan dapat berjalan secara lancar menuju visi.misi,sasaran,dan tujuan yang telah ditetapkan. Dari hal ini, maka selanjutnya dapat diketahui bahwa teori Hubungan Manusia/*Human Relations* mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis, dan kondusif, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai visi.misi,sasaran,dan tujuan yang telah ditetapkan. Disamping itu, dalam teori visi.misi,sasaran,dan tujuan yang telah ditetapkan juga dikemukakan cara-cara yang harus ditempuh oleh pimpinan untuk

meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Untuk memberikan kepuasan kepada para anggota organisasi, pimpinan dapat menaruh perhatian terhadap berbagai macam kebutuhan mereka. Dengan memenuhi berbagai macam kebutuhan para anggota, baik kebutuhan ekonomi, non-ekonomi, kebutuhan sosial maupun kultural, maka kepuasan anggota organisasi pasti akan meningkat.

Dewasa ini di Negara-negara maju ilmu *human relation* semakin mendapat perhatian yang besar dari para manajer di dalam organisasi apapun. Hal ini dirasa penting sehubungan dengan adanya korelasi antara pemecahan masalah/*problem solving* yang menyangkut factor manusia didalam manajemen. Contoh adanya benturan psikologis dan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi pada berbagai tingkatan/*level* pada struktur organisasi. Dalam bermasyarakat pun ilmu *human relation* sangat dibutuhkan oleh setiap orang. Karena dengan mempelajari dan memahami ilmu tersebut, akan membantu individu dalam berkomunikasi dan memahami orang-orang yang ada di sekitarnya pada akhirnya dapat menghindari atau setidaknya mengurangi adanya salah komunikasi (*miscommunication*) dan salah dalam menginterpretasikan (*misinterpretation*). Selain itu, dengan memahami ilmu human relation akan membawa kesuksesan dan kebahagiaan bagi setiap orang, karena seseorang akan lebih disenangi, disegani, dan dihormati oleh orang-orang di sekitarnya, dimanapun sesuai ia berada dalam struktur.

5.7. Pentingnya hubungan Manusia/Human Relations

Tidaklah mudah menterjemahkan arti kata "*human relations*" ke dalam bahasa Indonesia. Secara harfiah terjemahannya adalah hubungan antar manusia, ini tidaklah salah tetapi terjemahan ini tidak mengandung makna human relations yang sebenarnya, sebab titik berat human relations adalah : "*human-nya*" atau manusianya. Factor manusia dalam relations ini bukan dalam

wujudnya, melainkan sifat-sifat, watak, tingkah laku, atau aspek psikis lainnya pada diri manusia. Dalam suatu manajemen atau suatu lingkungan kerja, human relations diperlukan, mulai dari tingkat top management sampai pada tenaga pelaksana, terlepas dari kedudukan dan jabatan mereka. Mengapa? Karena bertujuan untuk mempererat rasa persaudaraan dan mendapatkan suatu kepuasan dari apa yang telah mereka kerjakan. Selain itu, human relations diperlukan dalam dunia bisnis dan industri, karena mempelajari bagaimana orang dapat berkerja dengan efektif dalam kelompoknya, sehingga menimbulkan suatu keputusan, dalam pencapaian tujuan organisasi maupun pencapaian tujuan personal. Hal merupakan kunci dari keseluruhan bisnis, yaitu kepuasan bagi organisasi, kelompok, perusahaan, dan perorangan. Jika setiap orang ingin berkerja secara humoris dengan segala perbedaan pandangan, motivasi, dan pencapaian tujuan, maka setiap orang yang ada dalam kelompok kerja/dunia usaha hendaklah memahami human relations. Sehingga pekerjaan yang dilakukan bermanfaat dan dapat berproduksi dengan baik, yang pada akhirnya diharapkan mencapai kepuasan dari hasil kerja untuk individu itu sendiri maupun untuk organisasinya. Manusia kehilangan pekerjaannya, lebih banyak disebabkan oleh sifat-sifat yang dianggap “*aneh*”, daripada karena kurangnya pengetahuan dalam bidang teknik atau karena tidak begitu terampil. Untuk itulah perlu menentukan sikap dalam pergaulan, dengan bersikap ramah, kata-kata yang menyenangkan dan menghargai orang lain, sebelum orang lain melakukan sesuatu untuk dirinya.

5.8. Problematik Hubungan manusia/Huma Relations

Problematik Hubungan manusia/*Huma Relations* pada umumnya adalah berkaitan dengan masalah batiniah, yaitu proses yang menyangkut watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku menuju suatu kepuasan hati. Proses batiniah dengan perasaan bahagia ini berlangsung pada dua atau tiga orang yang terlibat

dengan hubungan komunikatif, yaitu komunikasi antar persona yang karena sifatnya dialogis, maka masing-masing tahu, sadar dan merasakan efeknya. Jika kesemuanya merasa bahagia, maka orang yang melakukan kegiatan *human relations* itu berhasil. Apabila tidak menimbulkan rasa puas, *human relations* itu gagal. *Human relations* sebagai suatu aktivitas itu tidak mudah dilaksanakan, adalah benar. Jika seseorang ingin sukses dalam kehidupannya, *human relations* adalah salah satu cara untuk dapat dipergunakan; lebih-lebih bagi seorang pimpinan, baik dalam organisasi ataupun dalam bidang apapun. Dalam hubungan ini ia harus memahami ilmu komunikasi dan ilmu jiwa, meskipun hanya sedikit. Akan lebih baik jika mempelajari secara mendalam.

Kunci aktivitas *human relations* adalah motivasi (*motivation*) memotivasi para karyawan untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang manusiawi bagi keperluan hidup dengan keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri dan lain sebagainya.

Bahwa untuk memuaskan hati seluruh karyawan seorang demi seorang tidak mudah, ini memang tak dapat disangkal; misal, sebagian seorang karyawan yang mendapat kenaikan gaji mungkin menyebabkan beberapa teman sejawatnya tidak merasa senang. akan tetapi lingkungan dan suasana yang bisa membantu seluruh karyawan memperoleh kebahagiaan, akan dapat diciptakan dan diadakan. Dalam hal ini seorang pimpinan kelompok harus berpikir secara situasional dalam rangka mencapai tujuan individu dan organisasi. Metode-metode yang dibakukan merupakan cara terbaik dalam melaksanakan tugas, para pekerja perlu dilatih agar memahami metode tersebut, kemudian Para bawahan juga diberi kesempatan untuk mengontrol dirinya/*selfasesment*. mengembangkan kreativitas dan kemandiriannya, sehingga menjadi loyal.

Model *Human Relations*. Menerima prinsip dasar mengenai spesifikasi manusia sebagai makhluk sosial. Mengkritik tajam

tugas, ketertiban, stabilitas dan pengendalian, membantu orang untuk memenuhi hasrat alamiahnya untuk memiliki, orang ingin diperlakukan sebagai bagian penting organisasi.

5.9. Peran Manajer Dalam Hubungan manusia/Huma Relantions

Peranan Manager pada Model *Human Relations* sebagai *Controller* dan mengakui kebutuhan ego serta kebutuhan *Relation* Ia diharapkan mengambil langkah-langkah untuk menjamin sosial manusia menekankan perilaku-perilaku kerjasama dan ketaatan para anggota. seperti pemberian pujian terhadap kinerja pegawai dan membicarakan hal-hal sehari-hari dengan para anggota karena dipandang sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan pekerja dan menjamin adanya kerjasama.

Peranan Manager sebagai pengembang/developer dan memfasilitasi/fasilitator pada rekan kerja yang performansi setingkat dan bawahan-bawahannya di dalam perumusan tujuan-tujuan dan bersama dengan itu, prosedur-prosedur dari unit kerja masing-masing kemampuan-kemampuan dari para anggota dengan asumsi, akan bisa berkembang

Dalam *Human Relation* mulai memberi perhatian pada kebutuhan manusia/*human needs*, antara pekerjaan-pekerjaan yang bersifat pemikir/*thinking* dan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat pelaksana/*doing*. perhatian pada *human needs* dari para anggota unit kerjanya, anggota mulai diberi kesempatan ikut terlibat dalam urusan-urusan unitnya. Atasan mulai mengembangkan kelompok kerja yang kompak dan kerjanya suportif untuk mengurangi friksi-friksi kepribadian yang mulai diperhatikan, karena bisa mengganggu performansi unit kerja. aktivitas-aktivitas untuk mengurangi kebosanan para anggota, dengan Asumsi: supaya kemampuannya menjadi lebih *self directing* dan *self control*. melalui pemanfaatan kemampuan *self directing* dan *self controlling*, pelibatan anggota dalam pekerjaan-pekerjaan *thinking* diharapkan para anggota memperoleh kepuasan.

aktif dalam penetapan tujuan dan rencana-rencana kerja, diharapkan tumbuh perasaan **ikut memiliki**, dan tumbuh **sikap konsisten** serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan.

BAB VI

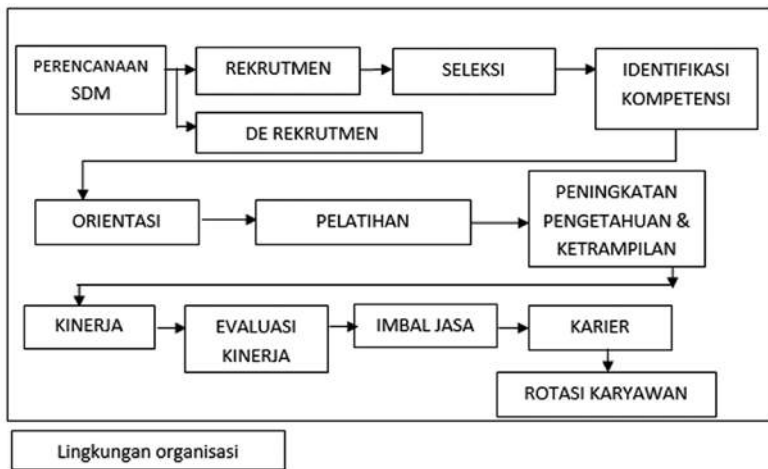
PERENCANAAN SDM DALAM ORGANISASI

Perencanaan, merupakan pengambilan keputusan saat ini untuk waktu yang akan datang, dalam manajemen perencanaan merupakan fungsi pertama manajemen yang mendasari fungsi-fungsi manajemen yang lain/selanjutnya, Dalam rangka pemberdayaan Sumber Daya Manusia/SDM, maka tugas manajemen yaitu menyusun bangun struktur organisasi yang akan digunakan dengan pedoman bahwa struktur organisasi tersebut efektif dan efisien dan fleksibel jika terjadi perubahan lingkungan/*environmen*, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Asas fleksibilitas mempermudah restrukturisasi jika perubahan lingkungan tidak bisa lagi dikendalikan. Di era revolusi industri 4.0 ini proses produksi yang mayoritas menggunakan tenaga manusia beralih sebagian berdasar pada teknologi, Untuk itu struktur yang telah ditetapkan harus diisi dengan SDM berdasar prinsip pada *The Right Man The Right Palace* dan *The Right Man The Right Job*.

6.1. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.

Dalam pandangan tradisional fungsi manajemen sumber daya manusia, adalah merupakan fungsi staf yaitu hanya memberi pengarahan pada manajer lini dalam organisasi. Perkembangan lebih lanjut proses manajemen sumber daya manusia merupakan prosedur yang berkesinambungan dan secara terus menerus mempertahankan dan mengembangkan organisasi dengan mendapatkan/ menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Akhir-akhir ini fungsi manajemen sumber daya manusia

menjadi penting, sebab fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari suatu organisasi terutama dalam menjalankan fungsi operasionalnya yaitu: Perencanaan SDM, Rekrutmen, Rekrutmen ulang, Seleksi, indentifikasi kompetensi, Orientasi, Pelatihan, peningkatan pengetahuan & ketrampilan, Kinerja, Sistim imbaljasa, Perencanaan karier, dan Rotasi karyawan. uraikan di atas diilustrasikan/digambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 6.1

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Berdasarkan gambar di atas, maka selanjutnya satu persatu dapat dijelaskan/diuraikan sebagai berikut:

6.2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimple mentasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Pandangan lain mengenai perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendati berbagai sumberdaya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah Sumber Daya Manusia dan bagaimana sumber daya itu dikelola (Henry Simamora, 2006).

Selanjutnya dalam buku ini, dimaksud Perencanaan SDM, adalah berkaitan dengan perencanaan masa depan kebutuhan SDM sebuah organisasi/perusahaan dengan memperhatikan aktivitas internal dan berbagai faktor dalam lingkungan eksternal. Dalam proses perencanaan SDM empat aspek yang harus diperhatikan oleh Manajer SDM adalah 1). *Perencanaan yang berkaitan dengan kebutuhan untuk masa depan*, yaitu menyangkut berapa banyak SDM yang dibutuhkan dengan ketrampilan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi ; 2). *Perencanaan yang berkesinambungan masa-depan*, berkaitan dengan membandingkan jumlah karyawan/SDM yang dibutuhkan dengan karyawan yang telah ada sekarang yang diharapkan masih dapat tetap bekerja di organisasi tersebut; 3). *Perencanaan untuk merekrut atau memberhentikan karyawan*, yaitu

berkaitan dengan komposisi dan kualitas atau rasio antara jumlah karyawan dengan beban kerja yang ideal sesuai harapan suatu organisasi; 4). *Perencanaan pengembangan karyawan*, yaitu berkaitan dengan kepastian organisasi dalam memilih sumber-sumber SDM, apakah pemenuhan formasi akan diisi SDM sumber internal atau sumber eksternal.

Dalam pengelolaan organisasi sehingga organisasi menjadi efektif, maka manajer SDM harus mempertimbangkan dua faktor: Faktor pertama adalah jumlah kebutuhan SDM organisasi, hal ini berkaitan dengan strategi pertumbuhan internal yang berarti organisasi memerlukan perencanaan tambahan SDM, atau jika organisasi melakukan akuisisi atau merger berarti organisasi perlu perencanaan pemberhentian SDM, sebab merger bisa terjadi posisi duplikasi atau tumpang tindih yang bisa dikelola secara efisien yaitu dengan jumlah SDM yang pas/tepat jumlah dan tepat kualitas. Faktor kedua adalah lingkungan ekonomi di masa depan. Pertumbuhan ekonomi yang cepat memungkinkan mendorong pertumbuhan organisasi sehingga akan meningkatkan permintaan akan karyawan/SDM, tetapi sebaliknya pertumbuhan ekonomi juga bisa meningkatkan SDM menganggur, karena semakin sulit untuk menarik/mendapatkan karyawan/SDM dan mahal untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Untuk itu organisasi harus menyeimbangkan dan memperhatikan ke dua faktor tersebut sehingga organisasi bisa eksis dalam menghadapi dinamika lingkungan organisasi.

6.3. Rekrutmen

Rekrutmen (*recruitment*) merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid/berkualitas untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi. Melalui rekrutmen inilah kontak pertama kali diusahakan organisasi

atau perusahaan untuk pegawai potensial, Selanjutnya rekrutmen (*recruitment*), juga bisa disebut suatu usaha untuk mengembangkan/menginventarisasi sejumlah calon karyawan sehubungan dengan perencanaan Sumber Daya Manusia. Tujuan rekrutmen adalah menyediakan sejumlah/ sekelompok calon karyawan dari yang cukup banyak sehingga MSDM bisa memilih calon karyawan yang mempunyai kualifikasi/ kapabilitas/potensi sesuai dengan yang organisasi perlukan.

Dalam menjalankan fungsi rekrutmen MSDM terlebih dahulu harus membuat analisis pekerjaan (*job analysis*), diskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan (*job discription*), uraian posisi (*position discription*), dan spesifikasi penerimaan (*hiring spesifikation*), dimaksud dengan:

Analisis pekerjaan (*job analysis*), adalah prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta jenis orang yang perlu diangkat untuk melaksanakan, analisis pekerjaan menyediakan data tentang persyaratan pekerjaan (*Job Spesifikation*) yang berguna untuk menyusun uraian pekerjaan (*job discription*).

Diskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan (*job discription*), adalah uraian tertulis suatu pekerjaan secara rinci yang memuat: nama jabatan, tugas dan tanggungjawab pekerjaan, alat yang dipergunakan dalam menjalankan pekerjaan, dan area/posisi dalam bagan/struktur organisasi.

Uraian posisi (*position discription*), adalah uraian tertulis posisi pekerjaan dalam bagan/struktur organisasi, termasuk nama jabatan, tugas dan tanggungjawab pekerjaan.

Spesifikasi penerimaan (*hiring spesifikation*), adalah persyaratan minimal untuk menduduki suatu jabatan atau juga dapat dikatan uraian tertulis persyaratan minimal suatu jabatan meliputi: pendidikan minimal yang harus dipenuhi, pengalaman kerja dibidang yang sesuai, ketrampilan umum & khusus untuk mengisi suatu posisi jabatan.

Ke tiga hal tersebut di atas mempunyai maksud dan tujuan agar supaya pengelolaan organisasi secara menyeluruh menjadi semakin

efektif, karena adanya transparansi informasi, dan secara tidak langsung membatasi calon pelamar/pendaftar yang tidak memenuhi persyaratan minimal sesuai dengan kebutuhan organisasi. Di samping itu manajer SDM harus mengetahui sumber-sumber tenaga kerja, kapan kebutuhan tenaga kerja dipenuhi sumber internal dan kapan dipenuhi dengan sumber eksternal. Pada umumnya perusahaan-perusahaan besar dalam melakukan rekrutmen memerlukan jasa/agen penempatan kerja atau juga dengan memasang iklan.

6.4. Seleksi

Dimaksud dengan seleksi (*selection*), adalah suatu proses tawar menawar yang saling menguntungkan, pihak organisasi memutuskan apakah organisasi mau/akan menerima atau calon karyawan atau tidak dan sebaliknya pihak calon karyawan memutuskan akan menerima atau tidak posisi/tawaran pekerjaan tersebut. Proses seleksi secara standar/normal pada umumnya organisasi menganut proses tujuh langkah, namun pada prakteknya proses seleksi banyak variasinya dan tergantung dari organisasi dalam menseleksi calon karyawannya sesuai dengan kepentingan suatu organisasi tersebut, misalnya untuk menseleksi tenaga manajer menengah atau manajer atas wawancara dilakukan secara intensif, hal ini lebih dianggap penting dan mungkin hanya sedikit dilakukan tes-tes formal seperti tes penyelesaian masalah (*problem solving*), pada awal calon tenaga manajer tidak menyerahkan lamaran tetapi cukup dengan kurikulum vite (*Curriculum vita*). Idealnya dalam proses seleksi pada posisi yang sama kepada calon diberikan pertanyaan yang sama, akan tetapi kebanyakan pewawancara menggunakan metode tersendiri yang cenderung tidak terstruktur dan pertanyaan berbeda serta berlangsung dengan waktu yang lama, mungkin karena prinsip kehati-hatian. Yang dimaksud proses seleksi tujuh langkah seperti yang di utarakan di atas adalah seperti pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6.1.
Proses Seleksi Tujuh Langkah

No.	PROSEDUR	TUJUAN	HASIL/CAPAIAN
1.	Melengkapi berkas lamaran.	Menunjukkan posisi & penyediaan informasi bagi pewawancara.	Mendapatkan informasi perkiraan keberhasilan dalam menjalankan tugas pekerjaan.
2.	Wawancara awal.	Klarifikasi kecocokan para pelamar	Mendapatkan Informasi awal calon pekerja.
3.	Tes.	Mengukur ketrampilan dalam penyelesaian tugas pekerjaan.	Mengetahi kesehatan mental & fisik, tulisan tangan, penggunaan perangkat lunak & penggunaan alat-alat kantor serta etos kerja.
4.	Penelusuran latar belakang.	Mengukur karakter, kepribadian calon pekerja	Mendapatkan informasi pekerja yang tepat sesuai posisi & tugas pekerjaan.
5.	Wawancara secara khusus.	Mencari tahu lebih jauh tentang calon pekerja secara individu	Kebenaran (validitas) informasi calon pekerja.
6.	Tes medis (Medical cek/ tes)	Efektivitas kerja, menghindari tuntutan keryawan yang vtidak dapat dibenarkan/tidak logis.	Keberlanjutan pelaksanaan tugas & pekerjaan.
7.	Penawaran posisi pekerjaan/ tempat kerja	Mengisi formasi pekerjaan	Kesepakatan gaji & paket tunjangan sesuai dengan peraturan organisasi.

6.5. Identifikasi Kompetensi/Kapabilitas Karyawan

Setelah kegiatan tes dilakukan, maka calon karyawan yang berhasil lolos tes tersebut dikelompokkan, pengelompokkan ini bertujuan untuk mengetahui dan menjamin validitas dan reliabilitasnya kesesuaian antara kompetensi dan kapabilitas dengan formasi/ lowongan yang ada sehingga keberlanjutan organisasi di masa depan menjadi semakin dapat terjamin. Kehidupan suatu organisasi dalam

menghadapi dinamika lingkungannya (*environment*) menjadikan organisasi tersebut mengalami pasang surut, oleh karena itu MSDM harus selalu cermat dalam mendeteksi dan mengamati kompetensi setiap calon anggota organisasi/calon karyawan organisasi, sehingga MSDM dalam penempatan karyawan akan selalu menempatkan karyawannya sesuai prinsip penempatan, “penempatan orang tepat pada tempatnya” (*the right man on the right place*), dan “penempatan orang tepat pada pekerjaannya” (*the right man on the right job*).

Prinsip tersebut menjadi pedoman bagi MSDM dalam penempatan orang/pekerja, sehingga jika prinsip tersebut terpenuhi, maka keberlangsungan organisasi dapat terjamin dan putaran hidunya (*life cycle*) akan menjadi panjang.

6.6. Orientasi

Orientasi sering juga disebut sosialisasi, dimaksud orientasi adalah suatu program yang dirancang sedemikian rupa untuk membantu karyawan/anggota organisasi baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi secara lancar, sehingga karyawan/anggota organisasi tersebut akan lebih nyaman berada/bekerja pada organisasi tersebut. Berkaitan dengan hal tersebut maka kewajiban MSDM yaitu pertama memberikan informasi umum tentang situasi & kondisi rutin sehari-hari, kedua memberikan informasi secara khusus meliputi, visi & misi organisasi, tujuan & sasaran organisasi, budaya organisasi dan hasil keluaran (*outcome*) organisasi serta ketiga, memberikan informasi kebijakan-kebijakan organisasi tentang peraturan kerja dan kesejahteraan karyawan/pekerja. Pada umumnya karyawan baru banyak yang merasa khawatir ketika memasuki suatu organisasi/tempat yang baru, dengan menguasai informasi yang lengkap, maka sedikit demi sedikit kekhawatiran tersebut akan musna/hilang. Hal inilah, maka MSDM mau-tidak mau harus menyampaikan informasi selengkap mungkin sehingga karyawan yang bersangkutan bisa berkontribusi sesuai kompetensinya dan lebih

lanjut karyawan termotivasi untuk dapat meniti jenjang karier pada organisasi tersebut.

6.7. Pelatihan dan Pengembangan

Para pekerja setelah mendapatkan informasi yang memadai, maka MSDM melakukan Pelatihan dan Pengembangan dengan tujuan untuk peningkatan pengetahuan & ketrampilan yang memadai guna memangku jabatan/melaksanakan tugas-tugas organisasi sesuai dengan posisi dalam organisasi. Pada umumnya karyawan baru karena motivasi kerjanya kebanyakan tinggi, maka dengan mudah menyerap pengetahuan dan ketrampilan serta akan berperilaku yang diharapkan sesuai dengan posisi mereka dalam organisasi. Kebutuhan pelatihan & pengembangan bagi karyawan yang sudah berpengalaman sering menimbulkan masalah, bahkan secara individu mungkin bisa menolak untuk mengikuti pelatihan & pengembangan, sebab mereka sudah terbiasa melakukan pekerjaan sesuai dengan kebiasaannya/ metode kerjanya.

Berkaitan dengan hal di atas/penolakan untuk mengikuti pelatihan & pengembangan, maka MSDM dapat menggunakan empat prosedur untuk menentukan kebutuhan pelatihan & pengembangan. Empat prosedur dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Dilakukan survei karyawan, yaitu karyawan pada tingkat manajer maupun non manajer diminta untuk menguraikan masalah pekerjaan yang mereka hadapi dalam pekerjaan dan solusi apa yang mereka perlukan untuk mengatasinya,
- b. Analisis persyaratan pekerjaan, yaitu MSDM melakukan memeriksa terhadap pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan uraian pekerjaan dan karyawan yang tanpa pengetahuan & ketrampilan yang tidak memadai, maka mereka harus mengikuti program pelatihan,
- c. Analisis organisasi, yaitu efektivitas dan keberhasilan tujuan & sasaran organisasi di analisis jika capaian kinerja rendah, maka perlu program pelatihan & pengembangan,

- d. Penilaian prestasi kerja, yaitu hasil setiap individu dibandingkan dengan standar prestasi kerja yang telah ditetapkan, maka yang tidak memadai merekalah diikutkan program pelatihan & pengembangan.

Setelah empat prosedur dilakukan, maka dapat diketemukan kebutuhan tentang pelatihan. Untuk itu MSDM harus memngawali/membuat pelatihan dengan baik, pendekatan pelatihan yang umum dijalankan adalah dengan metode:

1. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) metode ini meliputi:
 - 1.1. Rotasi pekerjaan, yaitu karyawan diharuskan melakukan beberapa pekerjaan dalam waktu tertentu, sehingga karyawan belajar berbagai macam ketrampilan,
 - 1.2. *Internship*, yaitu pelatihan pekerjaan yang digabungkan dengan pengajaran di kelas,
 - 1.3. Magang (*Apprenticeship*), yaitu karyawan dilatih oleh rekan kerja/teman sejawat yang mempunyai ketrampilan lebih tinggi.
2. Pelatihan diluar tempat kerja (*of the job training*) metode ini meliputi:
 - 2.1. Pelatihan berperilaku (*behaviorally experienced training*), yaitu pelatihan dengan tujuan membentuk perilaku, bentuknya antara lain: bermain peran (*Role playing*), permainan bisnis (*business game*),
 - 2.2. *Visible training*, yaitu pelatihan dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dengan pengaturan pekerjaan secara realistik, tetapi dilaksanakan di ruang/tempat lain, dengan tujuan untuk menghindari tekan yang terjadi sehingga mengganggu proses pelatihan,
 - 2.3. Pelatihan di ruang kelas, yaitu pelatihan yang bertujuan supaya bisa fokus, bentuknya antara lain: seminar, instruksi dengan bantuan komputer (*computer assisted instruction*) yang bertujuan untuk efesiensi waktu dan memaksimalkan hasil.

6.8. Kinerja

Dimaksud dengan kinerja yaitu suatu proses yang dilakukan secara terus menerus baik secara individu, kelompok maupun organisasi dengan tolok ukur sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Penilaian kinerja menggambarkan kekuatan dan kelemahan karyawan yang sistematis. Penilaian kinerja merupakan komponen penting bukan hanya sekedar ukuran hasil kerja. Untuk itu MSDM mempunyai kewajiban untuk selalu melakukan penilaian kinerja secara individu, kelompok maupun organisasi. Individu merupakan anggota organisasi. Oleh karena itu, keefektifan organisasi berhubungan dengan keefektifan kelompok dan individu. Jika individu efektif maka keefektifan kelompok akan tercapai dan jika keefektifan kelompok tercapai, keefektifan organisasi dapat terwujud. Keefektifan kelompok tergantung pada keefektifan individu dan keefektifan organisasi tergantung pada keefektifan kelompok. Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung pada berbagai faktor, seperti macam organisasi, pekerjaan yang dilaksanakan, dan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Gambar 1.2 mencerminkan adanya dampak kumulatif dari ketiga perspektif tersebut. Jadi, keefektifan kelompok lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah keefektifan individual. Hal ini disebabkan karena perolehan dapat terwujud melalui usaha gabungan individual dan kelompok. Selanjutnya, tugas manajemen adalah mengidentifikasi sebab-sebab/faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan organisasi, kelompok, dan individu.

6.9. Sistim Imbaljasa

Sistim diartikan keterkaitan sub-sub sistim yang tidak terpisahkan, imbaljasa diartikan Suatu penghargaan yang biasanya diarahkan pada imbalan nyata, mencakup uang tunai (yakni gaji pokok, biaya hidup, uang jasa, uang insentif jangka pendek, dan uang insentif jangka panjang), dan tunjangan-tunjangan (yakni proteksi pendapatan,

fokus kerja/hidup, subsidi uang belajar, dan uang untuk biaya-biaya lainnya). Bagaimanapun juga, karyawan juga perlu memperoleh imbalan yang tidak kentara, sering disebut dengan “*imbalance relational*” yang mencakup pengakuan/penghargaan dan status, keselamatan kerja, tantangan kerja, dan kesempatan belajar/berkembang. Berdasarkan uraian tersebut maka dimaksudkan Sistem Imbaljasa *adalah rangkaian mekanisme untuk membagikan imbalan baik yang nyata maupun yang tidak kentara sebagai bagian dari hubungan kerja*. Perlu diketahui dan dicatat bahwa tidak semua macam jenis imbaljasa berkaitan dengan sistem manajemen kinerja. Ini merupakan kasus karena tidak semua tipe imbaljasa dialokasikan berdasarkan kinerja. Contohnya, ada beberapa alokasi yang berdasarkan senioritas, bukannya kinerja. Secara tradisional Imbaljasa dihubungkan dengan hasil pekerjaan atau uraian pekerjaan tertentu. Ide dasarnya adalah semakin besar tanggungjawab pekerjaan semakin besar imbaljasa yang diterimanya. Dalam pandangan tradisional atau yang menganut birokrasi, seorang senior mendapat imbaljasa daripada juniornya. Oleh karena itu MSDM mempunyai kewajiban untuk merancang sistem imbal jasa yang adil dan layak, sehingga kinerja individu, kelompok dan organisasi menjadi lebih meningkat.

6.10. Perencanaan Karier

Dewasa ini para pekerja menyadari akan kebutuhan perencanaan karier, atau sering juga disebut pengembangan karier. Dimaksud dengan perencanaan karier adalah penentuan arah/alur/tahapan yang harus dilalui oleh para pekerja dalam bekerja dalam suatu organisasi. Dalam perencanaan karier diperlukan informasi informal prestasi kinerja (*informal performance appraisal*). Informasi prestasi kinerja (*informal performance appraisal*), adalah proses secara terus-menerus dalam menyampaikan informasi kepada pekerja tentang prestasi kerja mereka, maka MSDM mempunyai kewajiban untuk selalu menyampaikan informasi kinerja kepada para pekerja

secara periodik, sehingga para pekerja secara individu akan mengintegrasikan karier individu dengan karier organisasi, maka ke dua belah pihak akan mendapatkan keuntungan. Bagi pekerja keuntungan yang didapat adalah kepuasan kerja, pengembangan pribadi, dan kehidupan/dinamika kerja yang berkualitas, sedang bagi organisasi keuntungan yang didapat adalah peningkatan efektivitas organisasi jangka panjang, sebab organisasi diperkuat oleh individu-individu yang terikat, terlatih dan siap berkembang. Dampak perencanaan dan pengembangan karier terhadap organisasi adalah dengan adanya kejelasan tentang tahapan/alur karier dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu para pekerja. Perjalanan karier setiap individu pekerja dengan melalui serangkaian tahapan tertentu, oleh karena itu penting bagi pekerja untuk memahami hakikat daur/tahapan karier. Secara garis besar daur/tahapan karier dapat disajikan sebagai berikut:

1. Tahap Pertumbuhan, yaitu tahap 0 tahun s/d 14 tahun individu mengembangkan beberapa konsep awal tentang minat dan kemampuannya yang realistis tentang alternatif keahlian,
2. Tahap Eksplorasi, yaitu tahap 15 tahun s/d 24 tahun, seseorang berusaha menggali berbagai alternatif (perasaan, tindakan, atau antarpribadi dan emosional),
3. Orientasi Sosial, yaitu seseorang berminat dan berorientasi pada karier yang melibatkan hubungan antara pribadi dengan aktivitas-aktivitas intelektual maupun fisik,
4. Orientasi konvensional, yaitu seseorang berorientasi dan lebih menyukai karier yang melibatkan aktivitas yang terstruktur/teratur dan prosedural, pekerja lebih mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingannya sendiri,
5. Orientasi usaha, yaitu seseorang yang tertarik pada karier yang melibatkan aktivitas verbal yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain,

6. Orientasi Artistik, yaitu seseorang yang lebih tertarik pada karier yang melibatkan aktivitas-aktivitas ekspresi diri, kreasi artistik yang mengungkapkan emosi dan individualistis.

Bagaimana mengetahui bidang keahlian dan karier?, belajar menemukan diri sendiri untuk menemukan bidang keahlian sehingga bisa menyusun perencanaan karier memang tidaklah mudah, mungkin memerlukan waktu sehari-hari/berminggu-minggu/berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun. Untuk itu panduan singkat bisa dipakai sebagai pedoman yaitu diperlukan banyak informasi tentang hakekat aneka ragam keahlian, karena tujuan dalam meniti/merencanakan karier adalah memadukan ketrampilan dan preferensi dengan keahlian yang dimiliki sesuai benar dengan ketrampilan dan preferensi suatu pekerjaan.

6.11. Rotasi Karyawan

Rotasi Karyawan, adalah pergerakan/perputaran dalam sebuah organisasi, jika pergerakan tersebut keatas disebut Promosi, ke tengah disebut Mutasi dan jika ke bawah disebut Demosi. Keputusan promosi dan sebaliknya demosi adalah merupakan keputusan yang tidak mudah, tetapi harus dijalankan oleh MSDM, sebab demosi sering juga disikapi seperti pemutusan hubungan kerja (PHK)

Promosi, adalah perpindahan pekerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain yang diikuti dengan kenaikan jabatan dan fasilitas kerja semula, oleh karena itu pelaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu harus berdasarkan kualitas/prestasi kerja bukan berdasarkan favoritisme/pencitraan.

Mutasi, adalah perpindahan pekerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain yang setara dengan jabatan dan fasilitas kerja semula, akhir-akhir ini semakin banyak pekerja yang enggan di mutasi, karena mereka tidak ingin keluarganya ikut pindah atau bisa mengganggu prestasi pasangannya/keluarganya.

Demosi, adalah perpindahan pekerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain yang diikuti dengan penurunan jabatan dan fasilitas kerja semula, hal ini dilakukan karena mungkin ada kesalahan berat dalam menjalankan pekerjaan atau ketidakmampuan pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam kondisi wajar/normal rotasi jabatan adalah merupakan hal yang rutin harus dilaksanakan, karena dalam bekerja, para pekerja dapat dipastikan teken kontrak kerja (ingat dalam upacara pelantikan jabatan) bahkan pekerja bersumpah dan berjanji akan melaksanakan semua tugas sesuai peraturan organisasi dengan baik, dan mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Rotasi pada dasarnya bertujuan untuk proses pembelajaran berperilaku dalam organisasi (*Organizational Bihaviour*), sehingga para pekerja melalui rotasi akan tahu persis keberadaan budaya organisasinya.

BAB VII

MEMBANGUN KOMITMEN SDM DALAM ORGANISASI

Pada bab ini disajikan/dibahas tentang, Fondasi setiap organisasi yaitu bersumber pada Visi, Misi, yang selanjutnya dijabarkan dalam berbagai tujuan dan sasaran yang harus dicapai. Tujuan tersebut diraih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada, sehingga berbagai sumberdaya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah Sumber Daya Manusia/SDSM dan selanjutnya bagaimana Sumber Daya Manusia tersebut dikelola dengan intensif sehingga SDM tersebut berkomitmen terhadap organisasi tempat SDM menunjukkan hasil kinerjanya. . Komitment organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi,
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi,
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi dan mau hidup dalam organisasi, bukan mencari kehidupan dalam organisasi).

Dalam berbagai hal dan situasi yang menjadi tantangan dibidang SDM, baik organisasi, manajer puncak maupun karyawan harus memiliki komitmen yang sama untuk bersama-sama mempertahankan keberlangsungan organisasi dengan optimalisasi sumber daya organisasi yang ada. Namun apabila semua langkah-langkah

perencanaan organisasi telah secara maksimal diimplementasikan dalam suatu organisasi dan masih terdapat kekurangan bahkan ketidakpuasan atas kemajuan baik secara materi dan immateri bagi organisasi maka harus dilakukan strategi tertentu agar organisasi dapat tetap berlangsung.

7.1. Tugas Pokok Perencana :

Tugas pokok perencana Sumber Daya Manusia/SDM dalam suatu organisasi adalah tidak mudah hal ini berkaitan dengan membangun komitmen organisasi, sehingga dalam proses merencanakan SDM organisasi perencana harus:

- a. Menjelaskan kondisi SDM yang dimiliki organisasi baik kualifikasi maupun jumlahnya yaitu dengan dilakukan kegiatan audit SDM,
- b. Memprediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan, dengan menggunakan hasil kegiatan Evaluasi Pekerjaan dan hasil Analisis Pekerjaan dalam bentuk Dekripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan,
- c. Pengendalian/kontrol masa depan berupa penetapan jumlah dan kualifikasi SDM yang akan direkrut dan diseleksi, yang diakhiri dengan melaksanakan kegiatan penempatan ulang SDM dari sumber internal hasil audit SDM dan pengangkatan SDM baru dari sumber eksternal.

Dengan perencanaan SDM yang baik, maka hasil perencanaan diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat yang dimaksud antara lain:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan/

organisasi. Inventarisasi dimaksud yaitu meliputi sebagai berikut:

1. Jumlah karyawan yang ada,
2. Berbagai kualifikasinya,
3. Masa kerja masing-masing karyawan,
4. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti,
5. Bakat yang masih perlu dikembangkan,
6. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting bagi organisasi/perusahaan, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia/SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, dan masa yang akan datang yang setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

1. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 2. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 3. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem

telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

- c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
- d. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- e. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Information) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

- f. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.

Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

1. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 2. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
- g. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- h. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

- i. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

7.2. Membangun Komitmen SDM

Secara fungsional kegiatan MSDM yaitu meliputi : analisis pekerjaan, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan kompensasi , ada beberapa hal yang dapat di jadikan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi agar SDM dalam suatu organisasi lebih berdayaguna dan loyal terhadap organisasinya. Untuk menyatukan Visi dan Misi serta keinginan seluruh SDM organisasi, maka perlu dibangun suatu komitmen, baik pada tingkatan organisasi:manajer puncak, manajer menengah, manajer lini, maupun di tingkatan karyawan/non manajer, yaitu dengan langkah sebagai berikut :

7.2.1. Komitmen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Amstrong (2006) mengidentifikasi tahapan dalam menciptakan komitmen akan lebih difokuskan pada sasaran strategis. berdasar nilai suatu organisasi, baik organisasi laba maupun nir laba apa umumnya bertumpu pada lima cara yang harus dikembangkan oleh pemimpin organisasi yaitu:

1) Mengembangkan rasa memiliki/*ownership*

Rasa memiliki dapat terbentuk jika ada rasa diterima yaitu perasaan dipercaya. Hal ini memberikan gambaran bahwa keberadaan/ kehadiran mereka/ SDM secara utuh dalam suatu organisasi diterima secara tulus oleh manajemen sebagai bagian inti/penting dari suatu organisasi. Konsep-konsep penting dari *ownership*, akan menjadi secara luas dalam bentuk partisipasi dalam ikut membuat keputusan - keputusan dan mengubah praktik/kebiasaan kerja yang tidak produktif, yang pada akhirnya mempengaruhi keterlibatan pegawai/SDM. Mereka secara langsung atau tidak langsung terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka merasa bangga jika ide mereka didengar dan kontribusi aktif terhadap hasil yang dicapai diakui.

2) Program komunikasi/*Communication programe*

Sudah jelas bahwa komitmen hanya dapat dituntut kepada mereka yang mengerti dan menghayati apa yang diharapkan untuk dikomitmenkan, tetapi manajemen sering gagal untuk mendapatkannya, oleh karena itu manajemen harus berusaha memperhatikan teknis dan metode dalam usaha menyampaikan pesan/ *masage* hal ini sering terjadi karena berkaitan dengan bingkai/ *frame* yang digunakan oleh manajemen berbeda dengan penerima pesan.

3) Pengembangan kepemimpinan/*leadership*,

Komitmen dapat dibentuk jika manajer dapat menumbuh kembangkan kepercayaan diri dan kepedulian dalam kelompok, dan mengembangkan program yang dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan, hal ini sangat membantu pelatihan manajemen difokuskan pada bagaimana meningkatkan kompetensi dari para manajer dalam aspek yang lebih spesifik yang akhirnya akan meningkatkan komitmen dalam meningkatkan kinerja organisasi/*performance management*.

4) Mengembangkan perasaan bergairah dalam bekerja (*a sense of excitement in the job*), Perasaan ini dapat dibangun/dimunculkan melalui:

- a. Mengenal faktor-faktor intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan,
- b. Meningkatkan kualitas kepemimpinan,
- c. Kemauan manajer untuk mengenali motivasi kerja setiap karyawan.

5) Mengembangkan praktek-praktek hubungan Kemanusiaan/*Human Relation*,

Aturan dan praktek yang diasumsikan memiliki kontribusi terhadap peningkatan komitmen adalah pengembangan/*development*, perencanaan karier/*Career plan* manajemen kinerja/*Performance management*, keseimbangan kehidupan kerja/*worklife balance* dan desain pekerjaan. Perkembangan organisasi maupun SDM pada masa era revolusi industri 4.0 akan menjadi tantangan tersendiri bagi pelaku organisasi apapun. Komitmen organisasi dapat menjadi modal dasar jika organisasi ingin bertahan dalam persaingan. Secara umum, komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki hubungan dengan keputusan individu untuk tetap berguna untuk tetap bergabung atau meninggalkan organisasi. Mengembangkan komitmen organisasi merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena dengan komitmen yang tinggi maka karyawan akan melanjutkan partisipasinya pada organisasi dimasa depan dan bersedia untuk bekerja keras atas nama organisasi serta memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi.

7.2.2. Komitmen Manajer Puncak

Perencanaan SDM diiringi dengan rekrutmen dan seleksi sangat penting peranannya dalam manajemen SDM karena hasilnya berpen-

garuh pada kinerja organisasi dimasa depan, yang tergantung pada terpenuhinya atau tidak permintaan dari segi jumlah dan kualifikasi SDM sesuai kebutuhan yang mampu memberikan kontribusi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, untuk itu diperlukan beberapa komitmen para manajer puncak, antara lain:

- 1) Kebijaksanaan dengan nilai-nilai demokratis,
- 2) Menyadari dan menerima bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang potensial,
- 3) Menyediakan pembiayaan (cost) SDM yang cukup,
- 4) Mengutamakan prinsip mendayagunakan lebih dahulu secara maksimal SDM dari sumber internal.

7.2.3. Komitmen Karyawan

Budaya kerja dalam organisasi seperti di perusahaan diaktualisasikan sangat beragam. Bisa dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian. Semua bentuk aktualisasi budaya kerja itu sebenarnya bermakna komitmen. Ada suatu tindakan, dedikasi, dan kesetiaan seseorang pada janji yang telah dinyatakannya untuk memenuhi tujuan organisasi dan individunya. Bentuk komitmen karyawan bisa diwujudkan antara lain dalam beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Komitmen dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 2) Komitmen dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja standar organisasi.
- 3) Komitmen dalam mengembangkan mutu sumberdaya manusia bersangkutan dan mutu produk.
- 4) Komitmen dalam mengembangkan kebersamaan tim kerja secara efektif dan efisien.
- 5) Komitmen untuk berdedikasi pada organisasi secara kritis dan rasional.

Membangun komitmen dari para karyawan memang tidak mudah. Dibutuhkan proses yang cukup panjang, hingga akhirnya komitmen tersebut bisa terbentuk dengan sendirinya.

7.3.Strategi Organisasi Untuk Mempertahankan SDM

Kegiatan organisasi dalam usaha mempertahankan/*retention* dan mengembangkan/ *development* SDM organisasi perlu mengambil langkah-langkah dalam usaha terhadap SDM yang potensial antara lain yaitu:

a. Implementasi Strategi SDM

- 1) Menghargai perbedaan kemampuan pekerja SDM sebagai individu.
- 2) Memberikan kesempatan yang sama dalam berprestasi melalui bidang kerja masing-masing.
- 3) Menumbuhkembangkan kemampuan bekerja sama berdasarkan prinsip saling menghargai kelebihan dan memahami kekurangan rekan kerja.
- 4) Memberikan perlakuan yang sama dalam pengembangan karier dan pengupahan, berdasarkan kontribusi yang terbaik dan persaingan yang sehat/*fairplay*.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut, analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan sumber daya manusia akan mengalami kesulitan.

b.Membangun SDM Untuk Tetap Loyal Pada Organisasi

Usaha yang sebaiknya dijalankan guna membangun SDM tetap loyal pada organisasi bisa ditempuh antara lain:

- 1) Sampaikan tujuan bersama, Dalam menyampaikan tujuan-tujuan besar yang akan organisasi raih bersama para karyawan. Melalui transparansi yang organisasi sampaikan kepada karyawan, maka secara tidak langsung akan menumbuhkan semangat kerja dari para karyawan sehingga mereka berkeinginan untuk ikut andil dalam meraih tujuan besar tersebut.
- 2) Ciptakan keharmonisan di lingkungan kerja, lingkungan kerja yang nyaman memberikan energi positif bagi karyawan sehingga mereka merasa senang dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas atau kewajiban mereka masing-masing. Hubungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan maupun antara atasan dan karyawannya menjadikan rasa kekeluargaan di perusahaan tersebut bisa terbangun, sehingga komitmen untuk bersama-sama membesarkan perusahaan semakin kuat.
- 3) Tumbuhkan rasa cinta terhadap perusahaan, ketika karyawan sudah mulai nyaman dengan lingkungan kerjanya, maka tidak menutup kemungkinan akan tumbuh rasa cinta terhadap perusahaan dimana ia bekerja. Mereka rela bekerja keras demi memajukan perusahaan dan merasa rugi bila Ia meninggalkan perusahaan tersebut dan beralih ke tempat lain. Hal ini bisa terwujud bila para karyawan telah bekerja dengan *passion*, sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan tugas-tugas yang mereka terima.
- 4) Berikan reward atas prestasi yang dicapai, salah satu cara yang bisa Anda pilih untuk meningkatkan komitmen karyawan yaitu dengan memberikan reward atas prestasi yang telah dicapai karyawan. Strategi ini cukup sering digunakan para pemilik perusahaan sebagai bagian dari penghargaan mereka terhadap kontribusi dan kerja keras yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Cara ini juga cukup efektif untuk mendorong semangat karyawan guna meningkatkan prestasi kerja mereka setiap bulannya.
- 5) Meningkatkan motivasi kerja karyawan, ada kalanya motivasi kerja karyawan mengalami siklus naik turun seiring dengan

tuntutan kerja yang mereka hadapi dan masa kerja yang telah mereka jalani. Terkadang karyawan mulai jenuh dengan tugas yang dikerjakannya setiap hari sehingga motivasi kerja mereka semakin berkurang dan mulai berpikir untuk mencari pekerjaan baru yang dirasa lebih menarik. Untuk menghindari kondisi tersebut, sebaiknya lakukan evaluasi rutin pada karyawan Anda minimal sebulan sekali. Dengan adanya meeting evaluasi secara rutin, Anda bisa mengetahui problem apa saja yang dihadapi karyawan selama di lapangan, sehingga Anda bisa memberikan arahan untuk mengembalikan motivasi kerja mereka dan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para karyawan. Keterbukaan antara karyawan dan atasan menjadi modal utama bagi sebuah perusahaan untuk memupuk komitmen dari karyawan. Semoga dengan kerjasama yang baik antara karyawan dan pihak perusahaan, bisa dihasilkan prestasi yang baik pula. Dengan komitmen yang kuat, kerjasama yang hebat, maka diharapkan akan mendatangkan omset yang melesat.

Dengan memahami dan mengimplementasikan langkah-langkah ideal seperti telah diutarakan di atas, maka dalam proses perencanaan SDM, Manajer SDM harus berusaha menjalankan usaha-usaha guna mengembangkan komitmen SDM pada organisasi yaitu dengan usaha:

- 1) Menghimpun dan mengolah data menjadi informasi SDM yang mudah dicerna organisasi dalam memperjelas kondisi saat ini/ sekarang, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya,
- 2) Memprediksi kekurangan SDM dengan membandingkan SDM yang dimiliki dengan permintaan SDM baik kualitas maupun kuantitasnya,
- 3) Mengontrol kesesuaian SDM yg diprediksi berapa kualitas dan kuantitasnya yang harus dipenuhi agar tujuan strategik sehingga visi, misi organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

Usaha dan langkah selanjutnya, yaitu Manajemen SDM dalam ikut mendukung stabilitas tumbuhkembangnya organisasi, diharapkan mengusahakan pengelolaan SDM organisasi mencapai kondisi yang ideal dimana pencapaian profit tinggi, dengan pendayagunaan SDM optimal, dan keharmonisan hubungan pimpinan dan bawahan bisa terwujud/kondusif. Namun apabila total dari implementasi perencanaan SDM dirasakan tidak menghasilkan keadaan organisasi yang tidak kondusif, maka kendala-kendala antara lain sebagai berikut :

1) Standar kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

2) Manusia (SDM) Mahluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala pengelolaan SDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya/berkinerja secara optimal.

3) Situasi Persediaan SDM,

Mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan kualitas SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses pengelolaan SDM yang baik dan benar.

4) Kebijaksanaan/regulasi pemerintah secara substantif,

Seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam pengelolaan SDM untuk membuat rencana penyebaran SDM yang baik dan tepat.

Berdasar kesemua uraian di atas, maka perlu adanya kebijakan baru dalam organisasi untuk secara terus menerus meningkatkan komitmen SDM. Loyalitas dan Integritas terhadap organisasi tidak diragukan (*orang hidup dalam organisasi, bukan mencari kehidupan dalam organisasi*).

BAB VIII

PENERAPAN MANAJEMEN TEPAT WAKTU

Tujuan pendirian perusahaan/Organisasi secara umum adalah untuk menghasilkan suatu nilai baik bagi perusahaan maupun untuk lingkungan sekitarnya. Nilai yang dimaksud disini adalah keuntungan (*profit*). Strategi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan mengembangkan perusahaan dengan melakukan beberapa cara sesuai dengan tahapan organisasi yang telah dicapai oleh perusahaan. Menurut Mc Graw Hill, Perusahaan dimulai dari tahapan embrio Pada tahap ini karakteristik fokus pada penilaian pertumbuhan/*growth* yang tinggi, lini produk, penekanan rekayasa produk dan sedikit atau belum ada konsumen yang setia. Dalam tahap embrio dibutuhkan pengusaha yang tekun – berjuang dan pengusaha yang bisa merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi. Tahap pertumbuhan tinggi/*High Growth* fokus kepada dua hal yaitu berjuang pada *market share*, membentuk team manajemen yang sangat baik, menghapus dan memperluas lini produk dan membangun konsumen yang setia. Mulai dibutuhkan manager yang bisa mengembangkan sistem manajemen yang stabil sehingga bisa mempertahankan pencapaian keuntungan yang didapatkan dari tahap embrio. Tahap *Mature* yaitu mempertahankan market share, pengurangan biaya melalui skala ekonomi, mengontrol tindakan karyawan dengan ketat dan mengembangkan produk baru. Memilih manager yang bisa mengawasi berulang sistem operasi. Pada tahap ini disebut gaya manajemen birokratis. Tahap *Aging* yaitu berjuang mempertahankan *market share* yang mulai menurun dan mengontrol pengeluaran dengan ketat secara konsisten melalui prosedur yang

terpusat. Dibutuhkan sesuatu yang bisa menguatkan strateginya, penting memilih pengusaha yang baik untuk mempertahankan kondisi ekonomi perusahaan. Melakukan efisiensi dan penghematan. Ditahapan *aging* ini, biasanya perusahaan menerapkan system manajemen *just in time* untuk menghasilkan produksi yang tinggi dengan penggunaan minimal persediaan dan bahan baku.

8.1. Manajemen Tepat Waktu/Just in Time

Manajemen Tepat Waktu/Just in Time adalah strategi dalam mentransformasi masukan/input menjadi luaran barang dan jasa/*output* yang membantu suatu organisasi untuk mencapai dan memperbaiki laba/*profit* adalah filosofi logistik yang banyak dipraktikkan perusahaan manufaktur dengan tujuan mengurangi inefisiensi dan waktu yang tidak produktif dalam proses produksi/transformasi.

Just In Time /JIT adalah suatu sistem produksi yang dirancang untuk mendapatkan kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu penyerahan seefisien mungkin dengan menghapus seluruh jenis pemborosan yang terdapat dalam proses produksi sehingga perusahaan mampu menyerahkan produknya (baik barang maupun jasa) sesuai kehendak konsumen/pelanggan/pemangku kepentingan dengan tepat waktu. Untuk mencapai sasaran dari sistem ini, perusahaan memproduksi hanya sebanyak jumlah yang dibutuhkan atau yang diminta konsumen, dan pada saat dibutuhkan, sehingga dapat mengurangi biaya pemeliharaan maupun menekan kemungkinan kerusakan atau kerugian akibat menimbun barang. Sistem ini dirintis oleh Toyota Motor Corporation dan dikenal juga dengan Sistem Produksi Toyota, yang kemudian dikenal juga dengan istilah Sistem Produksi Ramping (*Lean Production System*) dan sistem kanban. Tujuan utama dari JIT adalah menghilangkan pemborosan dan konsisten dalam meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu penggunaan istilah JIT seringkali diartikan dengan “zero

inventories”. JIT pada dasarnya berusaha menghilangkan semua pemborosan biaya yang tidak memberikan nilai tambah terhadap produk yang dihasilkan. Untuk mencapai tujuan JIT tersebut, diperlukan delapan kunci utama pelaksanaan JIT yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan produk

Hasil produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan. Sistem JIT biasanya menghasilkan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dengan system produksi tarik (*pull system*) yang dibantu dengan menggunakan kartu kanban.

2. Memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*).

Ciri khas lain adalah memproduksi dalam jumlah kecil sesuai dengan permintaan pelanggan akan menghemat biaya dan sumber daya selain menghilangkan persediaan barang dalam proses yang merupakan sejenis pemborosan yang dapat dihindari dengan menggunakan penjadwalan proses produksi selain itu juga menggunakan pola produksi campur merata yaitu : memproduksi bermacam-macam dalam satu lini produksi.

3. Menghilangkan pemborosan.

Untuk menghindari pemborosan pada persediaan, pembelian dan penjadwalan dengan menggunakan sistem kartu kanban yang mendukung sistem produksi tarik, selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima, pantang memproses dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerjasama dengan pemasok dengan persediaan yaitu mengurangi jumlah barang yang datang, menghilangkan persediaan penyangga, mengurangi biaya pembelian, memperbaiki penanganan bahan baku, tercapainya persediaan dalam jumlah kecil dan mendapatkan pemasok yang dapat dipercaya.

4. Memperbaiki aliran produksi.

Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S yang antara lain : Seiri atau pemilahan yaitu disiplin ditempat kerja dengan cara melakukan pemisahan berbagai alat atau komponen ditempat masing-masing sehingga untuk mencarinya nanti bila diperlukan akan lebih mudah. Seiton atau penataan yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan penyimpanan fungsional dan membuang waktu untuk mencari barang. Seiso atau pembersihan yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan pembersihan sebagai pemeriksaan dan tingkat kebersihan. Seiketsu atau pemantapan/ perawatan yaitu manajemen visual dan pemantapan 5-S seperti pemberian tanda, pengumuman, label, pengaturan kabel, kode, dsb. *Shitsuke* atau pembiasaan yaitu pembentukan kebiasaan dan tempat kerja yang berdisiplin.

5. Menyempurnakan kualitas produk.

Salah satunya untuk menyempurnakan kualitas produk dengan melihat prinsip manajemen yaitu memelihara pengendalian proses dan membuat semua orang bertanggung-jawab terhadap tercapainya mutu, meningkatkan pandangan manajemen terhadap mutu, terpenuhinya pengendalian mutu produk dengan tegas, memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengadakan pengendalian mutu produk, menghendaki koreksi terhadap produk cacat oleh karyawan, tercapainya inspeksi 100 % terhadap mutu produk dan tercapai komitmen terhadap pengendalian mutu jangka panjang.

6. Orang-orang yang tanggap.

Penerapan sistem JIT ini tidak lagi menggunakan pilar keuangan, pemasaran, SDM, tapi menggunakan lintas fungsi atau lintas disiplin sehingga seluruh karyawan harus menguasai seluruh

bidang dalam perusahaan sesuai dengan jenjang dan kedudukannya dan kesalahan dalam proses selalu ditandai dengan menyalanya lampu dan proses dihentikan oleh seluruh karyawan yang terfokus pada perbaikan yang terkenal dengan istilah *jidoka* yaitu semua karyawan bertanggungjawab terhadap tercapainya produk yang baik dan mencegah terjadinya kesalahan.

7. Menghilangkan ketidak pastian.

Untuk menghilangkan ketidakpastian dengan pemasok dengan cara menjalin hubungan abadi dan memiliki satu pemasok yang lokasinya berdekatan dengan perusahaan yang masih kerabat dengan pemilik perusahaan, sedang dalam proses produksi dengan cara menerapkan sistem produksi tarik dengan bantuan kartu.

8. Penekanan pada pemeliharaan jangka panjang.

Karakteristik pemeliharaan dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibelitas dalam mengadakan pesanan barang, pemesanan dalam jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

8.2. Aspek Pokok JIT

Dalam pelaksanaan JIT ada empat aspek pokok yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Semua aktivitas yang tidak bernilai tambah terhadap produk atau jasa harus dieliminasi. Aktivitas yang tidak bernilai tambah meningkatkan biaya yang tidak perlu misalnya persediaan sedapat mungkin nol
- b. Adanya komitmen untuk selalu meningkatkan mutu yang lebih tinggi, sehingga produk rusak dan cacat sedapat mungkin nol, tidak memerlukan waktu dan biaya untuk pengerjaan kembali

- produk cacat, dan kepuasan pembeli dapat meningkat.
- c. Selalu diupayakan penyempurnaan yang berkesinambungan (*Continuous Improvement*) dalam meningkatkan efisiensi kegiatan.
 - d. Menekankan pada penyederhanaan aktivitas dan meningkatkan pemahaman terhadap aktivitas yang bernilai tambah.

Empat aspek pokok tersebut mempunyai tujuan:

- Tidak ada barang rusak
- Tidak ada waktu *set up*
- Tidak ada kelebihan *lot*
- Tidak ada penanganan
- Tidak ada antrian
- Tidak ada kerusakan mesin
- Tidak ada *lead time*

Adapun manfaat pelaksanaan manajemen tepat waktu/JIT antara lain:

- Mengurangi ruangan gudang untuk penyimpanan barang
- Mengurangi waktu setup dan penundaan jadwal produksi
- Mengurangi pemborosan barang rusak dan cacat dengan mendeteksi kesalahan pada sumbernya
- Penggunaan mesin dan fasilitas secara baik
- Menciptakan hubungan yang lebih baik dengan pemasok
- *Layout* pabrik yang lebih baik,
- Pengendalian kualitas dalam proses.

8.3.Strategi Penerapan JIT

Penemuan sistem produksi yang tepat, yaitu dengan sistem tarik yang bertujuan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan menghilangkan sebanyak mungkin pemborosan. Penemuan lini produksi yaitu dalam satu lini produksi harus dibuat bermacam-macam barang, sehingga semua kebutuhan pelanggan yang berbeda-beda itu dapat terpenuhi. Selain itu lini produksi tersebut dapat menghemat biaya, biaya

bahan, persediaan, dan sebagainya. JIT bukan hanya sekedar metode pengendalian persediaan, tetapi juga merupakan sistem produksi yang saling berkaitan dengan semua fungsi dan aktivitas. Adapun Keuntungan Strategi Penerapan JIT :

1. Seluruh system yang ada pada perusahaan dapat berjalan lebih efisien.
2. Pabrik mengeluarkan biaya yang lebih sedikit untuk memperkerjakan para staffnya.
3. Barang produksi tidak selalu harus di cek, disimpan atau di retur kembali.
4. Kertas kerja bisa lebih simple.
5. Penghematan yang telah dilakukan dapat digunakan untuk mendapat *profit* yang lebih tinggi, misalnya : mengadakan promosi tambahan.

8.4.Hubungan JIT dengan Total Quality Management

Untuk mengimplementasikan JIT diperlukan adanya system **total quality** secara keseluruhan dalam organisasi. JIT mensyaratkan semua departemen dapat merespon kebutuhan-kebutuhannya. Apabila departemen produksi melaksanakan JIT tetapi organisasi secara keseluruhan tidak mengupayakan *Total Quality Management (TQM)*, maka personil departemen produksi akan menghadapi hambatan yang besar. Selain itu JIT juga mensyaratkan perubahan, sehingga sering kali timbul penolakan dari departemen yang tidak memiliki komitmen untuk berubah. Perbaikan secara terus- menerus (*kaizen*) selalu beriringan dengan TQM. Bahkan sebelum filosofi TQM ini terlaksana atau sebelum sistem mutu dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka filosofi ini tidak akan dapat dilaksanakan sehingga perbaikan secara terus-menerus (*just in time*) ini adalah usaha yang melekat pada filosofi TQM itu sendiri. Sehingga filosofi Kaizen ini juga bisa merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi.

8.5. Sistem Kanban

Kanban merupakan istilah dalam bahasa Jepang yang artinya adalah **Papan Visual** yang pada awalnya dikembangkan sebagai metode untuk memberikan sinyal pada persediaan bahan-bahan produksi di sistem *Inventory Just in Time* (Sistem Persediaan yang Tepat Waktu). Dengan menerapkan Metode Kanban ini, bahan-bahan produksi dipasok dan tiba pada waktunya sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan sehingga dapat mengurangi biaya penanganan dan penyimpanan. Istilah Kanban berasal dari dua kata bahasa Jepang yaitu “*Kan*” yang artinya adalah “Melihat” atau “Visual” sedangkan kata “*Ban*” jika diterjemahkan langsung ke bahasa Indonesia menjadi “Papan” atau “Kartu”. Jadi istilah Kanban dapat diterjemahkan menjadi “Papan Visual” atau “Kartu Visual”. Kanban pada dasarnya adalah suatu metode manajemen untuk memvisualisasikan komunikasi dan pengendalian serangkaian aliran aktivitas di produksi sehingga memungkinkan semua orang untuk melihat aliran aktivitas tersebut dan menyesuaikan nya sesuai dengan kebutuhan. Sistem Kanban ini umumnya diterapkan di perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang Manufaktur, namun saat ini juga banyak perusahaan-perusahaan yang non-manufaktur yang menerapkan sistem Kanban untuk mengendalikan aliran kerja agar lebih efektif dan efisien, karena Kanban membawa informasi yang terdiri dari tiga kategori yaitu :

- a. Informasi Pengambilan
- b. Informasi Pemindahan
- c. Informasi Produksi

8.6. Fungsi Kanban :

Sistem Kanban pada dasarnya mempunyai Fungsi:

- a. Pengendalian produksi diperoleh dengan menyatukan proses bersama dan mengembangkan suatu system tepat waktu sehingga bahan baku, komponen dan produk yang dibutuhkan akan datang saat dibutuhkan dalam jumlah yang sesuai kebutuhan

- b. Sarana Peningkatan Produksi diperoleh dengan menggunakan pendekatan pengurangan tingkat persediaan.
Menurut Yasuhiro Moden, Sistem Kanban digunakan untuk melakukan fungsi :
 - a. Perintah
 - b. Pengendalian diri untuk mencegah over production
 - c. Pengendalian visual
 - d. Perbaikan proses dan operasi manual
 - e. Pengurangan Biaya Pengelolaan.

Menurut Ohno, Kanban berfungsi sebagai :

- a. Informasi pengambilan dan pengangkutan
- b. Informasi produksi
- c. Mencegah kelebihan produksi
- d. Berlaku sebagai perintah kerja yang ditempelkan pada komponen
- e. Mencegah produk cacat dengan mengenali proses yang membuat cacat
- f. Mengungkapkan masalah yang ada dan mempertahankan pengendalian sediaan

8.7. Aturan–aturan pokok Kanban :

Peraturan 1:

Mengambil produksi yang diperlukan dari proses terdahulu dalam jumlah yang diperlukan pada saat diperlukan. Diperlukan juga tambahan peraturan untuk memperkuatnya yaitu penarikan tanpa Kanban dilarang, pengambilan yang lebih besar dari jumlah Kanban dilarang, Kanban harus ditempelkan kepada produk fisik

Peraturan 2 :

Proses terdahulu harus menghasilkan produk sesuai dengan jumlah yang diambil oleh proses berikutnya. Jika peraturan 1 dan 2 sudah

berjalan, maka semua perlu digabungkan agar seperti proses ban berjalan. peraturan tambahan yaitu produksi yang melebihi Kanban dilarang dan jenis komponen yang diproduksi sebelumnya, produksi mereka mengikuti urutan semula penyerahan setiap Kanban.

Peraturan 3 :

Produk cacat tidak boleh diberikan pada proses berikutnya

Peraturan 4 :

Jumlah Kanban sesedikit mungkin

Peraturan 5 :

Kanban harus digunakan untuk menyesuaikan diri terhadap fluktuasi kecil dalam permintaan.

BAB IX

MEMBANGUN MOTIVASI BERKINERJA

Manusia sebagai pelaksana, merupakan dua faktor yang memerlukan perhatian oleh setiap organisasi, baik organisasi laba maupun nir laba. Manajemen harus memperhatikan dan menciptakan lingkungan/*environment* sehingga ke dua faktor tersebut saling melengkapi, seringkali ke dua faktor tersebut sering bertentangan, oleh karena itu manajemen mengoptimalkan efektivitas individu, karena sering kali perhatian individu tersita oleh kepentingan pribadinya. Untuk itu manajemen harus membangun keseimbangan, keberhasilan memotivasi SDM berkinerja bergantung pada pengaturan keseimbangan kepentingan organisasi dan individu/pribadi (individu berkontribusi terhadap organisasi dan organisasi juga berkontribusi terhadap kebutuhan individu sebagai anggota organisasi). Pada era sekarang tampaknya lebih sulit merebut loyalitas dan komitmen individu sebagai pelaksana, maka manajemen dipaksa harus banyak mempelajari teknik-teknik mutakhir dalam memotivasi SDM agar mau dan mampu meningkatkan Dayanya guna meningkatkan hasil kinerjanya.

Manajemen harus mencermati Motivasi bahwa motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang artinya dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini sangat diperlukan seseorang dalam melaksanakan segala aktivitasnya. dalam menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar ia dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam dunia pendidikan, seorang anak memerlukan motivasi baik dari orang tua, guru, maupun koleganya, agar ia mampu meningkatkan prestasi belajarnya. Hal ini pula yang dibutuhkan orang dalam dunia kerja.

Seseorang hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan motivasi kerja yang baik pula. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri orang itu saja, melainkan memerlukan perpaduan baik dari diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga dimensi utama dalam definisi ini diantaranya adalah *Intensitas*, *Arah*, dan *Ketekunan*.

Tiga dimensi utama yang dimaksud yaitu:

1. Intensitas

Berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas merupakan elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika individu melaksanakan aktivitasnya

2. Arah

Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang mengarah/fokus pada tujuan baik tujuan individu maupun tujuan organisasi

3. Ketekunan

Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mengutamakan dan mempertahankan usahanya.

9.1. Tinjauan Teori Motivasi

9.1.1. Teori Motivasi Konservatif

Tahun 1950 an merupakan periode subur perkembangan konsep-konsep motivasi. Pada periode ini terdapat tiga teori khusus yang meskipun sekarang diragukan validitasnya, mungkin masih merupakan penjelasan-penjelasan. Di era 50 an yang paling terkenal yaitu teori hirarki kebutuhan, teori Y, dan teori dua faktor, mengapa

harus mengenal teori konservatif karena: teori tersebut merupakan dasar berkembangnya teori-teori yang ada saat ini, Para manajer pelaksana masih menggunakan teori tersebut dalam menjelaskan dan memotivasi/meningkatkan daya manusia sebagai penggerak roda organisasi, yang saat ini SDM sudah diakui keberadaannya sebagai aset tak berwujud/ *Intendible aset*.

a. Hierarki Teori Kebutuhan

Dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan tersebut ialah:

- a.1. Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
- a.2. Rasa aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- a.3. Sosial : meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan
- a.4. Penghargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan ekdternal seperti status, pengakuan dan perhatian
- a.5. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapan nya/jati dirinya.

Selanjutnya Maslow mengkategorikan kebutuhan tersebut ke dalam urutan-urutan sebagai berikut:

- 1). Kebutuhan tingkat bawah/rendah, yaitu Kebutuhan yang terpenuhi secara eksternal meliputi kebutuhan fisiologis dan keamanan
- 2). Kebutuhan tingkat atas/tinggi, yaitu Kebutuhan yang terpenuhi secara internal meliputi kebutuhan sosial, pengharagaan dan aktualisasi diri

Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal, sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

b. Teori X dan Y

Teori X merupakan anggapan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja. terdapat empat asumsi yaitu:

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin
4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Teori Y menyatakan anggapan bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat berlatih mengendalikan diri.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam teori X, Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

c. Teori dua faktor

Teori dua faktor ialah teori yang menghubungkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, sementara mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor intrinsik meliputi kemajuan, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian.

Faktor-faktor eksternal meliputi pengawasan, imbalan kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan kondisi-kondisi kerja

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu manajer harus berusaha menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja mungkin menghadirkan kenyamanan, namun belum tentu memotivasi.

Faktor-faktor higiene yaitu faktor-faktor seperti kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, dan imbalan kerja yang ketika sesuai dengan suatu pekerjaan, membuat para karyawan puas. Teori dua faktor menuai banyak kritikan. Kritik-kritik tersebut meliputi:

1. Prosedur yang digunakan oleh Herzberg dibatasi oleh metodologinya,
2. Keandalan metodologi Herzberg diragukan,
3. Tidak ada ukuran kepuasan yang digunakan secara keseluruhan,
4. Teori tersebut tidak konsisten dengan penelitian sebelumnya,
5. Herzberg mengasumsikan hubungan antara kepuasan dan produktivitas, tetapi metodologi penelitian yang digunakannya hanya melihat kepuasan dan tidak melihat produktivitas.

9.1.2. Teori Motivasi Kontemporer

a. Teori Kebutuhan McClelland

Teori McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori ini terfokus pada tiga kebutuhan yang didefinisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pencapaian : dorongan untuk melebihi, emncapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil
2. Kebutuhan kekuatan: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
3. Kebutuhan hubungan: keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

b. Teori Evaluasi Kognitif

Teori yang menyatakan bahwa pemberian penghargaan-penghargaan ekstrinsik (uang, status, atau tunjangan lainnya) untuk perilaku yang sebelumnya memuaskan secara intrinsik cenderung mengurangi tingkat motivasi secara keseluruhan. Penghargaan-penghargaan ekstrinsik verbal (menerima pujian dari seorang pengawas atau rekan kerja) atau nyata (uang) bisa benar-benar memiliki pengaruh yang berbeda terhadap motivasi intrinsik para individu. Perkembangan teori evaluasi kognitif baru-baruini adalah **indeks diri**, yang mempertimbangkan tingkat sampai mana alasan-alasan seseorang untuk mengejar suatu tujuan konsisten dengan minat dan nilai-nilai inti mereka. Penelitian Perilaku Organisasi mengemukakan bahwa individu yang mengejar tujuan-tujuan kerja untuk alasan-alasan intrinsik merasa lebih puas dengan pekerjaan-pekerjaan mereka, merasa seolah-olah mereka benar-benar cocok dengan organisasi mereka, dan mungkin bekerja dengan lebih baik.

c. Teori Penentuan Tujuan

Teori penentuan tujuan mengungkapkan bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Umumnya individu-individu lebih termotivasi oleh tujuan-tujuan yang sulit. Mengapa?

1. Tujuan-tujuan sulit mengarahkan perhatian kita pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan-gangguan yang tidak relevan

2. Tujuan-tujuan sulit menambah semangat karena kita harus lebih bekerja keras untuk mencapainya
3. Ketika tujuan-tujuan sulit, individu tetap berusaha untuk mencapainya

Pada akhirnya tujuan-tujuan sulit membuat kita menemukan strategi-strategi yang membantu kita melakukan pekerjaan atau tugas dengan lebih efektif.

d. Teori Efektivitas Diri

Efektivitas diri yang juga dikenal sebagai “teori kognitif sosial” atau “teori pembelajaran sosial” merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas. Semakin tinggi efektivitas diri anda, semakin tinggi rasa percaya diri yang anda miliki dalam kemampuan Anda untuk berhasil dalam suatu tugas. Albert Bandura memperlihatkan bahwa ada empat cara untuk meningkatkan efektivitas diri:

1. *Penguasaan yang tetap* merupakan perolehan pengalaman yang relevan dengan tugas atau pekerjaan.
2. *Contoh yang dilakukan oleh individu lain*, kita akan menjadi lebih percaya diri karena anda melihat individu lain melakukan tugas tersebut
3. *Bujukan verbal*, menjadi lebih percaya diri karena seseorang menyakinkan anda bahwa anda mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan untuk berhasil
4. *Kemunculan*, memicu keadaan bersemangat yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas. Tetapi ketika tidak relevan kemunculan akan merugikan kinerja

e. Teori Penguatan

Dalam teori penguatan, kita memiliki sebuah pendekatan perilaku yang menunjukkan bahawa penguatan memengaruhi perilaku. Teori

ini mengabaikan keadaan batin individu dan hanya terpusat pada apa yang terjadi pada seseorang ketika ia melakukan tindakan. Karena tidak berhubungan dengan apa yang melatar belakangi perilaku, hal ini bukanlah teori motivasi. Namun hal ini memberikan cara untuk menganalisis mengenai apa yang mengendalikan perilaku, dan karena alasan inilah hal ini dipertimbangkan dalam diskusi-diskusi motivasi.

f. Teori Keadilan

Teori yang menjelaskan bahwa individu membandingkan masukan-masukan dan hasil pekerjaan mereka dengan masukan-masukan dan hasil pekerjaan orang lain, dan kemudian merespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Berikut adalah rujukan yang menambah kerumitan teori keadilan yang bisa digunakan oleh seorang karyawan:

1. **Diri-di dalam**, Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi yang berbeda di dalam organisasi karyawan tersebut pada hari ini.
2. **Diri-di luar**, Pengalaman-pengalaman seorang karyawan dalam posisi atau situasi di luar organisasi karyawan tersebut pada saat ini.
3. **Individu lain-di dalam**, Individu atau kelompok individu lain di dalam organisasi karyawan tersebut.
4. **Individu lain-di luar**, Individu atau kelompok individu lain di luar organisasi karyawan tersebut.

Teori keadilan menentukan pernyataan konsep yang berhubungan dengan imbalan kerja yang tidak adil sebagai berikut:

- 1). Dengan imbalan kerja yang ada pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan bekerja lebih banyak daripada karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.

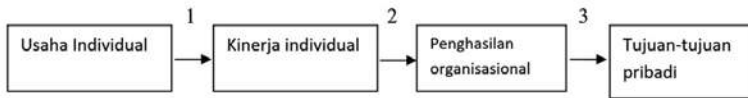
- 2). Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu tinggi akan memproduksi unit-unit yang lebih sedikit tetapi dengan kualitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.
- 3). Dengan imbalan kerja pada saat itu, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah menghasilkan kualitas hasil yang lebih buruk.
- 4). Dengan imbalan kerja menurut kuantitas produksi, karyawan-karyawan yang dibayar terlalu rendah akan menghasilkan banyak unit berkualitas rendah bila dibandingkan karyawan-karyawan yang dibayar dengan adil.

Menurut sejarah, teori keadilan berfokus pada keadilan distributif, yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu-individu. Tetapi semakin lama, keadilan dipikirkan dari sudut keadilan organisasional, yang didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Kemudian tambahan yang penting dalam keadilan organisasional adalah keadilan prosedural, yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dengan tambahan yang lainnya lagi adalah keadilan interaksional, yaitu persepsi individu tentang tingkat sampai mana ia diperlakukan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat.

g. Teori Harapan

Teori yang berasal dari Victor Vroom ini menyatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut.

Teori ini berfokus pada tiga hubungan:



Gambar 9.1

Pola Tiga Hubungan:

Keterangan:

1. Hubungan usaha-kinerja

Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.

2. Hubungan kinerja-penghargaan

Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.

3. Hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi

Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

9.2. Mengintegrasikan Teori Motivasi Kontemporer

Pengintegrasian mempertimbangkan motivasi pencapaian, rancangan, pekerjaan, penguatan, dan teori keadilan atau keadilan organisasional. Kita memulai dengan cara menga kui secara tegas bahwa peluang bisa membantu atau menghalangi usaha-usaha individual. Konsisten dengan teori penentuan tujuan, putaran tujuan-usaha ini dimaksudkan untuk mengingatkan kita bahwa tujuan-tujuan mengarahkan perilaku. Teori harapan memprediksikan bahwa para karyawan akan mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi

apabila mereka merasa bahwa ada hubungan yang kuat antara usaha dan kinerja, kinerja dan penghargaan, serta penghargaan dengan pemenuhan tujuan-tujuan pribadi. Apabila teori evaluasi kognitif benar-benar valid di tempat kerja yang aktual, kita bisa memprediksi di sini bahwa mendasar penghargaan-penghargaan pada kinerja seharusnya mengurangi motivasi intrinsik individu. Dalam pengintegrasian teori-teori motivasi kontemporer ini juga perlu diperhatikan bahwa mempertimbangkan motivasi pencapaian, rancangan pekerjaan, penguatan, dan teori keadilan/ keadilan organisasional sangatlah penting. Teori penguatan mengakui bahwa penghargaan-penghargaan organisasi menguatkan kinerja individu. Apabila manajemen telah merancang sebuah sistem penghargaan yang dianggap melunasi kinerja bagus oleh para karyawan, penghargaan-penghargaan akan menguatkan dan mendorong kinerja yang bagus dan berkelanjutan.

9.2.1. Keterkaitan Kultur Dengan Teori Motivasi

Dalam menerapkan teori motivasi dibutuhkan ketelitian, mengapa?, karena teori motivasi mengansumsikan karakteristik-karakteristik kultural yang tidak universal. Hal ini benar, karena mengingat teori-teori yang dibahas dalam motivasi adalah hasil dari teori umum yang dikembangkan di AS oleh orang Amerika terhadap orang-orang Amerika. Sehingga terkadang terlihat sangat sulit untuk penerapannya di luar AS sebab konsistensi antar individu di setiap negara berbeda-beda. Namun jangan cepat beranggapan bahwa tidak ada konsistensi samasekali di lintas kultural. Sebagai contoh, keinginan untuk pekerjaan yang menarik tampaknya penting bagi hampir semua pekerja, tanpa mempedulikan kultur nasional mereka. Dalam sebuah studi di tujuh negara mengenai karyawan-karyawannya, yakni di Belgia, Inggris, Israel dan AS menempatkan **“pekerjaan yang paling menarik”** di urutan pertama di antara sebelas tujuan pekerjaan. Faktor ini ditempatkan di urutan kedua atau ketiga di Jepang, Belanda

dan Jerman. Demikian juga dengan studi yang membandingkan hasil-hasil penilaian pekerjaan di antara murid-murid lulusan di AS, Kanada, Australia dan Singapura, pertumbuhan, pencapaian dan tanggung jawab ditempatkan di peringkat tiga besar dan mempunyai kedudukan yang sama. Kedua studi ini menunjukkan **universalitas** dengan pentingnya faktor-faktor intrinsik dalam teori dua faktor.

9.2.2. Hubungan Motivasi Dengan Sifat Lingkungan Kerja

Semakin lama, penelitian tentang motivasi difokuskan pada pendekatan yang menghubungkan konsep-konsep motivasional dengan perubahan dalam cara penyusunan kerja. Penelitian dalam rancangan pekerjaan (*job design*) memberikan bukti yang lebih kuat bahwa rancangan tersebut bisa berfungsi untuk meningkatkan atau mengurangi usaha.

Model Karakteristik Pekerjaan

Dikembangkan oleh J. Richard Hackman dan Greg Oldham, model karakteristik pekerjaan (*job characteristic model / JCM*) adalah model yang menunjukkan bahwa pekerjaan apapun bisa dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan utama yaitu: Keanekargaman keterampilan (*skill variety*), yaitu sejauh mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda. Contoh: pemilik dan operator bengkel yang melakukan beberapa pekerjaan seperti melakukan perbaikan, renovasi mesin, modifikasi, dan berhubungan dengan pelanggan.

- a. Identitas tugas (*task identity*), yaitu sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi. Contoh: tukang kayu yang harus mendesain dan memilih kualitas kayu yang bagus sebelum menyelesaikan tugasnya dengan sempurna.

- b. Arti tugas (*task significance*), yaitu sejauh mana suatu pekerjaan mempengaruhi kehidupan atau pekerjaan individu lain. Contoh: dokter.
- c. Otonomi (*autonomy*), yaitu sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, serta keleluasaan yang substansial untuk individu dalam merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Contoh: wirausahawan
- d. Umpan balik (*feedback*), yaitu sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat seorang individu mendapatkan informasi yang jelas dan langsung mengenai keefektifan kinerjanya. Contoh: setiap individu atau organisasi yang melakukan suatu proses yang ditujukan untuk kepentingan pihak lain.

9.2.3. Hubungan Karakteristik Pekerjaan Dengan Pertumbuhan Karyawan

1. Bagaimana hubungan karakteristik pekerjaan dengan pertumbuhan karyawan?, hubungan yang dimaksud dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 9.2

Hubungan Karakteristik Pekerjaan Dengan Pertumbuhan Karyawan

2. Bagaimana Pekerjaan Bisa Dirancang Ulang?

Rancang ulang pekerjaan terkadang suatu pekerjaan bisa terasa sangat membosankan sehingga membuat para pekerja tidak termotivasi. Terutama jika pekerjaan itu dilakukan secara terus menerus dalam jangka waktu yang lama. Untuk mengatasi kebosanan tersebut, ada beberapa cara yang bisa dilakukan yaitu:

1). Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain. Apabila karyawan mengalami rutinitas berlebih dari pekerjaan mereka, besar kemungkinan mereka akan merasa jenuh dengan pekerjaannya. Apabila hal ini terjadi, karyawan tersebut akan dipindah ke pekerjaan lain dengan tingkat dan persyaratan yang sama. Contohnya di Singapore Airlines dilakukan rotasi pekerjaan dengan memindah karyawan di bagian penjualan tiket ke bagian pemeriksaan koper dan sebaliknya.

2). Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)

Peningkatan jumlah dan variasi tugas dari seorang individu melalui pekerjaannya yang berbeda-beda. Contohnya pekerjaan sebagai koki. Pekerjaan tersebut bisa jadi sangat membosankan apabila si koki hanya berdiri di depan kompor dan memasak setiap hari. Akan lebih baik apabila si koki tadi juga membeli sendiri bahan-bahan yang dibutuhkannya (berbelanja sendiri) daripada setiap hari terpaku di dapur tanpa ada perubahan-perubahan baru. Atau mungkin koki tersebut juga bisa membeli peralatan-peralatan memasak baru yang akan mendukung kinerjanya.

3). Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Pengayaan pekerjaan merujuk pada perluasan vertikal pekerjaan, yang meningkatkan pengendalian pekerja terhadap rencana, pelaksanaan, dan evaluasi kerja. Pekerjaan yang diperkaya mengatur tugas-tugas

sedemikian rupa sehingga memungkinkan pekerja menyelesaikan aktivitas, meningkatkan kebebasan dan kemerdekaan karyawan, meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan umpan balik, sehingga individu akan mampu menilai dan memperbaiki kinerjanya sendiri. Contohnya adalah operator warnet. Seorang operator warnet wajib memiliki kemampuan dasar tentang pengoperasian komputer, kemampuan berhitung, dan juga wawasan mengenai internet. Selain keahlian tersebut, operator juga dilatih untuk menghadapi konsumen dan juga cara membetulkan komputer yang bermasalah. Dengan begitu dia tidak hanya berperan sebagai operator yang hanya menghitung uang, tetapi juga memberikan rasa aman dan percaya kepada para konsumen.

4) Susunan Pekerjaan Alternatif

a. Jam Kerja yang Fleksibel

Yang dimaksud dengan jam kerja fleksibel (*flexible time / flexitime*) adalah jam kerja yang dapat diatur sesuai dengan kebutuhan pekerja tanpa mengganggu jam kerja inti yang sudah umum. Dalam jam kerja ini, karyawan dapat menentukan kapan dia berangkat ke tempat kerja dan kapan dia pulang ke rumah. Selain itu dalam jam kerja ini karyawan bebas untuk melakukan apapun termasuk mencicil tugasnya yang harus dikerjakan dalam jam kerja inti agar pekerjaannya tidak terlalu menumpuk.

Contoh jadwal jam kerja yang fleksibel:



Gambar 7.3.

Jadwal jam kerja yang fleksibel

b. Pembagian Pekerjaan

Pembagian pekerjaan dilakukan untuk lebih memudahkan tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Contohnya adalah petugas SPBU. Para petugas di SPBU memiliki tugas penting yaitu mengisikan BBM sesuai pesanan dan juga menerima uang dari pembeli serta memberikan bon jika diperlukan. Akan sulit jika pekerjaan tersebut hanya dilakukan satu orang. Tetapi apabila tugas tadi dilakukan oleh dua atau tiga orang, pekerjaan tersebut akan lebih teratur dan juga akan selesai lebih cepat sehingga tidak membuat pembeli lain menunggu.

c. Telecommuting

Telecommuting merujuk pada karyawan yang melakukan pekerjaan mereka di rumah. Karyawan-karyawan ini tidak perlu pulang-pergi ke kantor karena mereka dapat terhubung dengan kantor mereka melalui komputer di rumah. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan dengan telecommuting. Hanya ada beberapa jenis pekerjaan yang sesuai seperti penulis, pelukis, *web-designer*, dll.

9.2.4. Mengoptimalkan Kemampuan Dan Peluang

Kecerdasan dan keterampilan seseorang individu harus dipertimbangkan sebagai tambahan motivasi apabila kita harus menjelaskan dan memprediksi kinerja seseorang dengan akurat. Apabila pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan kemampuannya, maka bukan tidak mungkin karyawan tersebut lebih termotivasi untuk melakukan tugasnya daripada mereka yang ditempatkan di pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Selain itu ada juga yang dinamakan peluang untuk bekerja. Walaupun seseorang mampu dan memiliki minat yang besar terhadap suatu pekerjaan, belum tentu dia mampu mendapatkan

pekerjaan itu. Akan selalu ada rintangan-rintangan yang harus dilalui sebelum dia berhasil mendapatkan pekerjaan tersebut.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan sebuah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan-karyawan dan dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen karyawan untuk keberhasilan organisasi. Logika yang mendasari adalah jika terlibat dalam keputusan-keputusan yang memengaruhi serta meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja, karyawan akan menjadi lebih termotivasi, berkomitmen terhadap organisasi, produktif, dan puas dengan pekerjaan mereka.

1. Program Keterlibatan Karyawan

a. Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif merupakan suatu proses dimana para bawahan berbagi suatu tingkat kekuatan pembuatan keputusan yang signifikan dengan atasan-atasan langsung mereka. Agar manajemen partisipatif bisa berjalan dengan baik, persoalan-persoalan di mana para karyawan terlibat harus relevan.

b. Manajemen Representatif

Manajemen representatif merupakan suatu keadaan di mana para pekerja / karyawan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan organisasional melalui sebuah kelompok kecil yang terdiri atas karyawan-karyawan representatif. Artinya daripada berpartisipasi secara langsung secara langsung dalam berbagai keputusan, para pekerja diwakili oleh sekelompok kecil karyawan yang benar-benar berpartisipasi. Tujuan dilakukannya partisipasi representatif adalah mendistribusikan kembali kekuatan dalam sebuah organisasi, menempatkan tenaga kerja di pijakan yang lebih sederajat dengan kepentingan manajemen dan pemegang saham.

c. Lingkaran Kualitas

Lingkaran kualitas merupakan kelompok kerja yang terdiri atas karyawan-karyawan yang bertemu secara teratur untuk mendiskusikan berbagai masalah kualitas kerja, menyelidiki penyebabnya, merekomendasikan solusi, dan mengambil tindakan perbaikan. Metode ini terkadang mengalami kegagalan dikarenakan keterbatasan penanganan keterlibatan karyawan yang dilakukan oleh manajer.

2. Menghubungkan Program Keterlibatan Karyawan dan Teori Motivasi

Keterlibatan karyawan menggunakan beberapa teori motivasi. Sebagai contoh, teori Y konsisten dengan manajemen partisipatif, sementara teori X sejalan dengan gaya pengaturan individu yang lebih bersifat otokrasi tradisional. Menurut teori dua faktor, program keterlibatan karyawan bisa memberi motivasi intrinsik kepada para karyawan dengan cara meningkatkan peluang pertumbuhan, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam pekerjaan itu sendiri.

a. Penghargaan karyawan

Membentuk Struktur Bayaran, Proses penentuan awal tingkat bayaran bisa agak rumit dan memerlukan penyeimbangan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal biasanya ditentukan melalui sebuah teknis yang disebut evaluasi pekerjaan sedangkan keadilan eksternal biasanya ditentukan melalui survey gaji/upah. Tapi sistem gaji atau upah yang terbaik adalah membayar pekerjaan sesuai dengan nilainya dan memberikan bayaran yang mempunyai daya saing dengan pasar tenaga kerja.

Jika mau membayar lebih kita bisa mendapatkan karyawan yang lebih baik dengan motivasi lebih tinggi, yang akan membuatnya bertahan lebih lama dalam organisasi. Tetapi gaji atau upah merupakan satu-satunya biaya operasi yang paling tinggi untuk sebuah organisasi,

yang berarti jika memberikan terlalu banyak bayaran maka produk atau jasa sebuah organisasi menjadi terlalu mahal. Member gaji atau upah adalah keputusan strategis yang harus dibuat oleh organisasi, dengan nilai tukar yang jelas.

b. Pengharagaan Karyawan Individual Melalui Program

Variabel

Beberapa dekade terakhir gaji/upah dikaitkan dengan senioritas. Namun, beberapa organisasi (perusahaan bisnis, sekolah, dan pemerintahan sudah mulai beralih dari pembayaran individu berdasarkan kualifikasi atau lamanya jasa menjadi program variabel bayaran. Rencana tarif per bagian pekerjaan, upah berdasarkan prestasi, bonus, pembagian laba, pembagian pendapatan, dan rencana kepemilikan saham karyawan merupakan bentuk dari program tersebut. Sebuah program variabel bayaran mendasarkan sebagian gaji/upah seorang karyawan pada beberapa ukuran kinerja individual dan/atau organisasional. Berikut merupakan jenis-jenis program variabel bayaran:

1). Berdasarkan Tarif per Bagian (*Piece-Rate Pay Plan*)

Upah jenis ini sudah terkenal selama lebih dari satu abad sebagai cara untuk memberikan kompensasi kepada pekerja produksi. Dalam rencana bayaran berdasarkan tarif per bagian, para pekerja diberi bayaran dalam jumlah tetap untuk setiap unit produksi yang diselesaikan. Misal, ketika seorang karyawan tidak mendapatkan bayaran pokok dan hanya mendapatkan bayaran untuk apa yang dihasilkannya.

2). Berdasarkan Prestasi (*Merit-Based Pay Plan*)

Rencana bayaran berdasarkan prestasi didasarkan pada penilaian kinerja. Keunggulan utama dari rencana bayaran berdasarkan prestasi adalah rencana tersebut

memungkinkan para pemberi kerja untuk membedakan bayaran yang berdasarkan kinerja, sehingga individu yang dianggap berprestasi tinggi diberi kenaikan lebih besar. Rencana-rencana tersebut bisa memotivasi karena, apabila dirancang dengan benar, individu merasakan hubungan yang kuat antara kinerja mereka dengan penghargaan yang mereka terima. Bukti tersebut mendukung pentingnya hubungan ini. Jenis ini secara langsung berada di bawah kendali individu tersebut karena sebagian besar individu menginginkan kendali atas bayaran mereka. Rencana bayaran berdasarkan prestasi memungkinkan organisasi untuk mengimbangi faktor-faktor eksternal yang mungkin mengurangi ukuran-ukuran kinerja yang objektif karena tidak adanya kesalahan dari karyawan (seperti penjualan menurun diseluruh negara). Rencana bayaran berdasarkan prestasi memiliki beberapa keterbatasan. Salah satunya adalah rencana seperti ini didasarkan pada penilaian kinerja tahunan. Jadi, bayaran berdasarkan prestasi adalah sama atau sama tidak validnya dengan penilaian kerja yang mendasarinya. Kelemahan lainnya adalah dana kenaikan bayaran terkadang berubah-ubah sesuai kondisi ekonomi atau faktor-faktor lain yang memiliki sedikit hubungan dengan kinerja seorang karyawan individual.

3). Bonus

Rencana bonus membangun jaringan yang lebih besar dalam organisasi untuk mencakup karyawan tingkat rendah. Saat ini, banyak perusahaan memberi penghargaan secara rutin untuk para karyawan produksi dengan bonus besar ketika laba perusahaan meningkat. Satu keunggulan dari rencana bonus adalah memberi penghargaan kepada karyawan untuk kinerja saat ini daripada kinerja masa lalu.

4). Rencana Pembagian Laba (*Profit-Sharing Plan*)

Rencana pembagian laba adalah program di seluruh organisasi yang membagikan kompensasi berdasarkan beberapa rumus yang ada yang dirancang seputar profitabilitas suatu perusahaan. Rencana-rencana ini bisa berupa pengeluaran uang tunai secara langsung atau, terutama dalam kasus manajer-manajer puncak, alokasi opsi saham.

5).Pembagian Pendapatan (*Gainsharing*)

Pembagian pendapatan adalah sebuah rencana insentif kelompok yang berdasarkan rumus. Kemajuan dalam produktivitas kelompok menentukan jumlah total uang yang akan diberikan. Pembagian pendapatan produktivitas bisa dibagi antara perusahaan dan karyawan dalam beberapa cara, tetapi biasanya adalah 50-50. Pembagian pendapatan biasanya diterapkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur besar.

6). Rencana Kepemilikan Saham (*Employee Stock Ownership Plan-ESOP*)

ESOP adalah rencana tunjangan yang ditentukan oleh perusahaan di mana karyawan mendapatkan saham yang biasanya di bawah harga pasar sebagai tunjangan mereka. Dalam ESOP biasanya dibentuk perserikatan kepemilikan saham karyawan. Perusahaan memberikan kontribusi berupa saham atau uang tunai guna membeli saham untuk perserikatan tersebut dan memberikan saham tersebut untuk karyawan. Karyawan biasanya tidak bisa mendapatkan kepemilikan fisik dari saham mereka atau menjualnya selama mereka masih dipekerjakan di perusahaan tersebut. Penelitian tentang ESOP menunjukkan bahwa hal tersebut

meningkatkan kepuasan karyawan. ESOP memiliki potensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja. Tetapi, agar potensi ini bisa menjadi kenyataan, karyawan perlu memiliki kepemilikan secara psikologis. Selain mempunyai saham finansial diperusahaan tersebut, karyawan harus terus diberi informasi secara teratur tentang status bisnis dan juga peluang untuk menggunakan pengaruh terhadapnya.

3. Penghargaan Karyawan Individual Berdasarkan Keterampilan (*Skill-Based Pay*)

Keterampilan merupakan sebuah alternatif untuk memberikan apresiasi/insentif terhadap pekerjaan. Sistem ini menentukan berdasarkan banyaknya keterampilan yang dimiliki oleh karyawan atau berapa banyak pekerjaan yang bisa mereka lakukan. Keunggulan dari rencana penghargaan berdasarkan keterampilan menurut perspektif manajemen adalah fleksibilitas. Memenuhi kebutuhan susunan kepegawaian lebih mudah dilakukan ketika keterampilan karyawan dapat ditukar-tukar. Hal ini bukanlah suatu hal yang luar biasa pada zaman sekarang, karena banyak organisasi mengurangi ukuran angkatan kerja mereka. Organisasi yang mengurangi jumlah karyawannya membutuhkan lebih banyak individu yang menguasai banyak bidang dan lebih sedikit individu yang hanya menguasai satu bidang. Penghargaan berdasarkan keterampilan juga memudahkan komunikasi di seluruh organisasi karena individu saling mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka. Selain itu, sistem ini membantu memenuhi kebutuhan para karyawan ambisius yang memiliki sedikit peluang kemajuan tetapi ingin meningkatkan pendapatan dan pengetahuan mereka tanpa promosi jabatan pekerjaan.

Rencana penghargaan berdasarkan keterampilan bisa membuat frustrasi karyawan setelah mereka tertantang oleh lingkungan

pembelajaran, pertumbuhan, dan kenaikan bayaran yang kontinu. Sistem ini tidak memperhitungkan tingkat kinerja melainkan hanya mempertimbangkan apakah seseorang bisa menampilkan keterampilan tersebut atau tidak.

4. Keterkaitan Penghargaan Berdasarkan Keterampilan Dengan Teori Motivasi

Rencana bayaran berdasarkan keterampilan sesuai dengan beberapa teori motivasi. Sistem ini memotivasi karyawan untuk belajar, mengembangkan keterampilan, dan berkembang. Hal ini sesuai dengan teori ERG. Membayar individu untuk mengembangkan keterampilan mereka juga sesuai dengan penelitian kebutuhan pencapaian. Individu yang berprestasi tinggi terdorong untuk melakukan hal-hal secara baik dan efektif. Dengan mempelajari keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang mereka miliki, individu-individu berprestasi akan merasa bahwa pekerjaan mereka lebih menantang. Ada juga hubungan antara teori penguatan dan bayaran berdasarkan keterampilan. Program ini mendorong karyawan untuk mengembangkan fleksibilitas mereka, terus belajar, mempelajari keterampilan lain, menjadi individu yang menguasai beberapa bidang dan bekerja secara kooperatif dengan individu lain di organisasi tersebut. Rencana bayaran tersebut harus berfungsi sebagai penguat selama manajemen menginginkan karyawan menunjukkan perilaku seperti itu. Selain itu, bayaran berdasarkan keterampilan bisa mempunyai implikasi keadilan. Ketika karyawan membuat perbandingan masukan dengan hasil mereka, keterampilan mungkin memberikan sebuah kriteria masukan yang lebih adil untuk menentukan bayaran daripada faktor-faktor seperti senioritas atau pendidikan. Jika karyawan menganggap keterampilan sebagai variabel penting dalam pekerjaan, penggunaan sistem bayaran bisa meningkatkan persepsi keadilan dan membantu mengoptimalkan motivasi karyawan.

5. Praktek Penghargaan Berdasarkan Keterampilan

Beberapa penelitian telah menyelidiki kegunaan dan efektivitas bayaran berdasarkan keterampilan. Kesimpulan keseluruhannya adalah praktiknya meluas dan pada umumnya menghasilkan kinerja, kepuasan, dan persepsi keadilan yang lebih tinggi dalam sistem bayaran karyawan. Penelitian juga mengidentifikasi beberapa tren menarik. Peningkatan penggunaan keterampilan sebagai dasar untuk bayaran tampaknya sangat kuat di antara organisasi-organisasi yang menghadapi persaingan global yang agresif dan perusahaan-perusahaan yang mempunyai siklus kehidupan produk yang singkat dan persoalan-persoalan kecepatan untuk memasarkan. Selain itu, bayaran berdasarkan keterampilan berpindah dari toko ke kantor dan terkadang ke ruang eksekutif.

9. 2.5. Mengembangkan Paket Tunjangan

Tunjangan yang fleksibel memungkinkan setiap karyawan membuat sebuah paket tunjangan yang disesuaikan secara individual dengan kebutuhan dan situasi dirinya. Tunjangan fleksibel menyesuaikan penghargaan dengan memungkinkan setiap karyawan memilih paket kompensasi yang bisa memenuhi kebutuhannya dengan paling baik. Organisasi biasanya memberikan tunjangan tambahan yang kira-kira bernilai 40% dari gaji seorang karyawan. Tiga jenis rencana tunjangan yang paling populer diantaranya:

a. Rencana Modular

Paket tunjangan yang telah dirancang sebelumnya, dengan setiap modul dibuat untuk memenuhi kebutuhan dari sekelompok karyawan lajang yang tidak mempunyai tanggungan mungkin hanya mencakup tunjangan dasar.

b. Rencana Inti-Tambahan

Terdiri atas inti dari tunjangan dasar dan pilihan opsi tunjangan lain.

c. Rencana Pengeluaran yang Fleksibel

Rencana ini memungkinkan karyawan mengesampingkan jumlah uang yang ditawarkan dalam rencana untuk membayar jasa tertentu.

9.2.6. Program Pengakuan Karyawan

Penghargaan pekerjaan bisa berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik dapat berupa program pengakuan karyawan dan penghargaan ekstrinsik dapat berupa sistem kompensasi. Program pengakuan karyawan berkisar dari ucapan “terima kasih” yang spontan dan pribadi sampai program formal yang diumumkan secara luas dimana jenis-jenis perilaku tertentu dianjurkan dan prosedur untuk mencapai pengakuan diidentifikasi secara jelas. Keuntungan yang nyata dari program pengakuan ini adalah mereka tidak mahal (pujian tentunya tidak mengeluarkan biaya). Oleh karena itu, seharusnya tidak mengejutkan untuk mengetahui bahwa program pengakuan karyawan telah mendapat popularitas. Meskipun terdapat peningkatan popularitas, kritikus berpendapat bahwa program pengakuan karyawan sangat rentan akan manipulasi politik oleh manajemen. Motivasi sangatlah penting bagi kelangsungan suatu organisasi. Dengan memberikan motivasi, maka seluruh anggota suatu organisasi akan terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Dengan terselesainya tugas masing-masing individu, tujuan utama organisasi juga akan semakin mudah diraih karena mendapat dukungan dari semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung.

“Motivasi diri (Self Motivation) adalah kesadaran, hanya kesadaranlah yang mampu menciptakan kondisi dan situasi baru itu mananya perubahan Luar Biasa (Internal Motivation lebih besar daripada Exsternal Motivation)”.

BAB X

MEMBANGUN DISIPLIN

Dalam suatu organisasi, atau Perusahaan motivasi dan disiplin kerja, termasuk hal yang paling penting demi kelancaran organisasi tersebut. Disiplin kerja merupakan alat untuk berkomunikasi untuk dapat mencapai sebuah tujuan bersama yang dipakai oleh manajemen bersama pegawai maupun oleh sesama pegawai dalam suatu organisasi atau dalam lingkup sebuah institusi. Ada kalanya pegawai atau karyawan melakukan pelanggaran untuk itu diperlukan disiplin kerja agar dapat memperbaiki gejala-gejala perilaku menyimpang/*deviation* dari pegawai atau karyawan tersebut Tahapan yang biasa terjadi yaitu jika motivasi kerja telah terwujud, maka akan timbul disiplin kerja yang baik. Untuk mewujudkan keduanya, maka diperlukan adanya kerjasama antara pihak manajemen dengan seluruh para pegawai pada institusi tersebut, agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja para pegawai secara maksimal di dalam organisasi ataupun perusahaan, institusi tersebut.

10.1. Membangun dan Membina Disiplin

Membangun dan Membina Disiplin merupakan upaya untuk menghindari terjadinya pelanggaran-pelanggaran. Institusi menginginkan agar keinginan karyawan bisa terintegrasikan dengan tujuan perusahaan dengan mencoba memahami berbagai tingkah laku manusia, bukan berarti manajemen harus memenuhi **kehendak semua karyawan**, selama perusahaan, institusi telah mempunyai peraturan permainan dan telah disepakati bersama maka pelanggaran-

an terhadap aturan permainan ini harus dikenakan tindakan pendisiplinan. Pembinaan disiplin tenaga kerja merupakan suatu kegiatan untuk mengarahkan dan mengembangkan kehidupan seseorang yang sudah dimiliki agar dapat menimbulkan kegairahan kerja dan rasa tanggung jawab (Nainggobin, 1994). Sedangkan Handoko (1994) menyatakan bahwa Pembinaan disiplin kerja adalah usaha untuk memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan dengan maksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu terperinci dan rutin.

Berdasarkan hal-hal di atas, jelas bahwa pembinaan disiplin kerja karyawan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerjakaryawan dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi sehubungan dengan tujuan tersebut maka Proctor dan Tarton (Malayu, 1994) menyatakan bahwa pembinaan disiplin tenaga kerja berfungsi untuk menaikkan rasa kepuasan pegawai, mengurangi pemborosan, mengurangi ketidakhadiran atau absensi dan perputaran pegawai, memperbaiki metode dan sistem bekerja, menaikkan tingkat penghasilan, mengurangi biaya lembur, mengurangi biaya pemeliharaan mesin, memperbaiki komunikasi, moral pegawai, meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai, menimbulkan kerjasama yang lebih baik. Silalahi (1993) mengemukakan bahwa fungsi dari pembinaan karyawan dalam bidang pengetahuan yaitu: meningkatkan pengetahuan tentang perubahan dalam kebijaksanaan dan peraturan perusahaan, meningkatkan prestasi kerja para karyawan sehingga mencapai taraf yang telah ditentukan, membina karyawan muda untuk pelestarian pimpinan-pimpinan perusahaan, meningkatkan kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan yang berkelanjutan/*sustainability*.

Selanjutnya dalam bidang fungsional yaitu meningkatkan produktivitas melalui penyempurnaan keterampilan, mengembangkan keterampilan baru, pengetahuan, pengertian dan sikap, menggunakan

dengan tepat peralatan baru, mesin proses dan tata cara pelaksanaan yang baru, meningkatkan efisiensi kerja. Dalam bidang efektifitas : Membina mutu jabatan dan moral, mengurangi pemborosan akibat kecelakaan, penggantian karyawan/*turn over*, keterlambatan, ke-mangkiran dan penghematan biaya-biaya tambahan yang tidak perlu, mengurangi kadaluarsa. Dalam keterampilan, teknologi, metode, proses, produk dan pasaran serta pengurusan, meningkatkan rasa tanggung jawab, kesetiaan, loyalitas dan kejujuran pada perusahaan, membina pengabdian, solidaritas dan kegotongroyongan.

10.2. Pengertian Disiplin

Disiplin mempunyai makna yang luas dan berbeda-beda, oleh karena itu disiplin mempunyai berbagai macam pengertian. Martoyo (2008) disiplin berasal dari kata "*Discipline*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Ronquilla (*word press*, 2011) kata disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *Disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. **Disiplin** diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan (hukum) atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian. Kedua disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib. Sedangkan guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik dan mengevaluasi peserta didik, pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Sementara pegawai dunia pendidikan merupakan bagian dari tenaga kependidikan, yaitu anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bawa kedisiplinan guru dan pegawai adalah sikap penuh kerelaan dalam mematuhi semua aturan dan norma yang ada dalam menjalankan tugasnya sebagai bentuk tanggungjawabnya.

Hasibuan (dalam Barnawi 2012), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Pengertian tentang disiplin telah banyak di definisikan dalam berbagai versi oleh para ahli. Ahli yang satu mempunyai batasan lain apabila dibandingkan dengan ahli lainnya. Definisi pertama yang berhubungan dengan disiplin diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Rasdianah (1995) yaitu kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu system yang mengharuskan orang untuk tunduk pada keputusan, perintah atau peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, disiplin adalah kepatuhan mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Depdiknas (1992) disiplin adalah: “Tingkat konsistensi dan konsekuen seseorang terhadap suatu komitmen atau kesepakatan bersama yang berhubungan dengan tujuan yang akan dicapai waktu dan proses pelaksanaan suatu kegiatan”. Artinya disiplin memiliki tingkat konsisten dan konsekuen untuk mencapai suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang demi mencapai suatu komitmen atau kesepakatan yang memiliki tujuan agar disiplin ini bisa tercapai secara maksimal.

Imron (1995) disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergantung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati. Asmani (2009) Disiplin adalah simbol konsistensi dan komitmen seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara maksimal. Rivai (2009) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk meningkatkan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Fathoni (2006: 172) kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat

dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Hasibuan, 2000 (dalam Putri, word press 2013) Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kedisiplinan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan.

Mondy (2008) disiplin adalah kondisi kendali diri pegawai atau karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama yang sesungguhnya dalam suatu organisasi. Salah satu aspek hubungan internal pegawai atau karyawan yang penting namun sering kali sulit dilaksanakan adalah penerapan tindakan disipliner. Tindakan disipliner (*disciplinary action*) mengenakan sanksi terhadap pegawai atau karyawan yang gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Siswanto (2001) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan. Siagian (2003) disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

10.3. Disiplin Kerja

Mangkunegara (2001) mengutarakan macam-macam disiplin kerja dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif:

10.3.1. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para pegawai organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
2. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan dimaksud seyogianya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersifat normatif tersebut.
3. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

10.3.2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu

diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran bagi pelanggar. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya pada bobot pelanggaran yang telah terjadi. Pengenaan sanksi biasanya mengikuti prosedur yang sifatnya hierarki. Artinya pengenaan sanksi diprakasai oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan, diteruskan kepada pimpinan yang lebih tinggi dan keputusan akhir diambil oleh pejabat pimpinan yang berwenang. Pendisiplinan dilakukan secara bertahap, dengan mengambil berbagai langkah yang bersifat pendisiplinan dimulai dari yang paling ringan hingga yang paling terberat. Misalnya dengan peringatan lisan, pernyataan ketidakpuasan oleh atasan langsung, penundaan kenaikan gaji berkala, penundaan kenaikan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian sementara, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat.

10.4. Konsep Disiplin

Konsep disiplin terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

1. Disiplin Berdasarkan Tradisi

Disiplin merupakan cara kuno yaitu cara yang terdiri dari pendaftaran pelanggaran dan catatan dari hukuman terhadap setiap pelanggaran. Disiplin ini dilaksanakan secara kaku dan tegas tanpa kompromi dan cenderung penegakan disiplin secara otoriter. Tindakan disiplin ini diterapkan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah sebaliknya, (suatu tindakan yang sepihak). Hal ini disebabkan pemahaman kurang efektif yang dianut oleh pemimpin perusahaan, yang menganggap karyawan adalah bawahannya untuk menuruti dan mematuhi segala keputusan yang ada tanpa pernah karyawan diajak berunding untuk diminta pendapatnya apakah mereka merasa keberatan atau

tidak, sedangkan atasan mempunyai kebebasan untuk berbuat apa saja tanpa terikat oleh sebuah perusahaan. Pada konsep ini disiplin dianggap sebagai suatu hukuman untuk tindakan yang dianggap terlarang atau melanggar aturan-aturan dan beratnya hukuman harus sebanding dengan besarnya pelanggaran tanpa adanya suatu tawar-menawar yang disebabkan oleh kondisi yang berbeda atau kondisi yang diluar kemampuannya. Jadi disiplin menurut konsep tradisi ini dipahami sebagai suatu batasan atas kesalahan yang diperbuatnya atau lebih tepatnya disiplin adalah suatu sanksi bukan suatu tindakan yang seharusnya dilakukan. Adapun tujuan dari hukuman adalah agar orang yang melakukan kesalahan atau pelanggaran merasa takut dan berjanji untuk tidak melakukan kesalahan yang telah dilakukan karyawan tersebut.

2. Disiplin Berdasarkan Sasaran

Disiplin berdasarkan sasaran ini dianggap sebagai lawan dari disiplin tradisi bila dilihat dari tujuannya. Disiplin dianggap secara sah atau berlaku apabila dapat diterima secara sukarela oleh semua komponen didalam organisasi tersebut, apabila tidak dapat diterima maka secara otomatis disiplin tersebut tidak sah untuk diterapkan dalam organisasi. Fungsi dari disiplin ini adalah sebagai suatu fungsi pembentukan tingkah laku sebagai hukuman. Masa lampau dipandang sebagai suatu yang sangat berharga, sesuatu yang dianggap memberi pengalaman dan berguna dalam merumuskan dan merubah tingkah laku, tetapi tidak merupakan penuntut yang pasti benar dalam menentukan benar atau salah, karena disini berbagai kemungkinan dapat saja terjadi diluar jangkauan kemampuan manusia sehingga apabila hal itu terjadi, maka disiplin tidak akan mampu menangani dan menjawab itu semua.

10.5. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebenarnya di maksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang di lakukan secara terus-menerut oleh manajemen di maksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri.

Reza Aryanto dalam Republika (2003) yang di kutip dari Rusmiati Ernawati (2003) mengemukakan tujuan di laksanakan nya disiplin kerja, sebagai berikut :

- a. Pembentukan sikap kedali diri yang Positif. Sebuah organisasi sangat mengharpakan para pegawainya memiliki sikap kendali yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak di atur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang di lakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan daro organisasi, maka di lakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang di berikan oleh organisasi.
- c. Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat di lakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang di perlukan pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai visi,misi, sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan oleh organisasi.

10.6. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat di butuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut di pertegas oleh pernyataan Tulus Tu'u (2004) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, antara lain :

- a. Menata kehidupan bersama
- b. Membangaun kepribadian
- c. Melatih kepribadian
- d. Hukuman
- e. Menciptakan lingkungan kondusif.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar. Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin yang baik, sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tenteram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik. Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak terbentuk melalui satu proses yang membutuhkan waktu yang lama. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut di lakukan melalui proses latihan. Latihan tersebut di laksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

Disiplin dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut. Dengan pemaksaan pembiasaan, dan latihan disiplin seperti

itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin dapat dilakukan kerana pemaksaan, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin dilakukan atas kesadaran dari dalam diri sendiri dan dirasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Di harapkan untuk di kemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna, dan memandang jauh ke depan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya.

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuinya. Tanpa ancaman sanksi atau hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang. Maka dari itu fungsi disiplin kerja adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut pendapat T. Hani Handoko (1994:208) Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi. Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

10.7. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut Gouzali Saydan (1996), faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
- b. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.

- c. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
- d. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan.
- e. Keberatan pimpinan dalam mengambil tindakan.
- f. Tidak adanya perhatian kepada pada karyawan.
- g. Di bciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

10.8. Hal-Hal Yang Menunjang Disiplin

Menurut Alex S. Nitisemito (1984) ada beberapa hal yang dapat menunjang keberhasilan dalam pendisiplinan karyawan yaitu:

a. Ancaman

Dalam rangka menegakkan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang di harapkan.

b. Kesejahteraan

Untuk menegakkan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja, tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.\

c. Ketegasan

Jangan sampai kita membiarkan suatu pelanggaran yang kita ketahui tanpa tindakan atau membiarkan pelanggaran tersebut berlarut-larut tanpa tindakan yang tegas.

d. Partisipasi

Dengan jalan memasukkan unsur partisipasi maka para karyawan akan merasa bahwa peraturan tentang ancaman hukuman adalah hasil persetujuan bersama.

e. Tujuan dan Kemampuan

Agar kedisiplinan dapat dilaksanakan dalam praktek, maka kedisiplinan hendaknya dapat menunjang tujuan perusahaan serta sesuai dengan kemampuan dari karyawan.

f. Keteladanan Pimpinan

Mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakkan kedisiplinan sehingga keteladanan pimpinan harus diperhatikan.

10.9. Cara Menegakkan Disiplin Kerja

Salah satu tugas yang paling sulit bagi seorang atasan adalah bagaimana menegakkan disiplin kerja secara tepat. Jika karyawan melanggar aturan tata tertib, seperti terlalu sering terlambat atau membolos kerja, berkelahi, tidak jujur atau bertingkah laku lain yang dapat merusak kelancaran kerja suatu bagian, atasan harus turun tangan. Kesalahan semacam itu harus dihukum dan atasan harus mengusahakan agar tingkah laku seperti itu tidak terulang. Ada beberapa cara menegakkan disiplin kerja dalam suatu perusahaan:

a. Disiplin Harus Ditegakkan Seketika

Hukuman harus dijatuhkan sesegera mungkin setelah terjadi pelanggaran. Jangan sampai terlambat, karena jika terlambat akan kurang efektif.

b. Disiplin Harus Didahului Peringatan Dini

Dengan peringatan dini dimaksudkan bahwa semua karyawan harus benar-benar tahu secara pasti tindakan-tindakan mana yang dibenarkan dan mana yang tidak.

c. Disiplin Harus Konsisten

Konsisten artinya seluruh karyawan yang melakukan pelanggaran akan dikenakan hukuman yang sama. Jangan sampai terjadi pengecualian, mungkin karena alasan masa kerja telah lama, punya keterampilan yang tinggi atau karena mempunyai hubungan dengan atasan itu sendiri.

d. Disiplin Harus Impersonal

Seorang atasan sebaiknya jangan menegakkan disiplin dengan perasaan marah atau emosi. Jika ada perasaan semacam ini ada baiknya atasan menunggu beberapa menit agar rasa marah dan emosinya reda sebelum mendisiplinkan karyawan tersebut. Pada akhir pembicaraan sebaiknya diberikan suatu pengarahan yang positif guna memperkuat jalinan hubungan antara karyawan dan atasan.

e. Disiplin Harus Setimpal

Hukuman itu setimpal artinya bahwa hukuman itu layak dan sesuai dengan tindak pelanggaran yang dilakukan. Tidak terlalu ringan dan juga tidak terlalu berat. Jika hukuman terlalu ringan, hukuman itu akan dianggap sepele oleh pelaku pelanggaran dan jika terlalu berat mungkin akan menimbulkan kegelisahan dan menurunkan prestasi.

10.10. Hambatan Disiplin Kerja

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin kerja, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja dalam diri seseorang, faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya.

Menurut Dolet Unaradjan (2003) faktor-faktor penghambat disiplin di antaranya :

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan khawatir.
8. Perasaan tidak mampu

9. Kecemasan.
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru.
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Dengan demikian faktor-faktor penghambat disiplin kerja berasal dari lingkungan sebagai faktor Eksternal. Yaitu : masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersikap permisif. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti : keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat; sikap perfeksionis; perasaan rendah diri; perasaan takut dan kuatir; perasaan tidak mampu; kecemasan; suara hati dan rasa bersalah yang keliru; dan kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

10.11. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang di laksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

1. Pendekatan disiplin Modern

Yang di maksud dengan disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki asumsi

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik
- b. Melindungi tuduhan yang buruk untuk di teruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalah atau prasangka yang harus di perbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Yang di maksud dengan disiplin tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan berasumsi :

- a. Disiplin di lakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya maupun di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran di perlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus di beri hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi, bahwa :

- a. Disiplin kerja harus dapat di terima dan di pahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah satu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku
- c. Disiplin di tujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja maupun yang di laksanakan dalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai, dan memperbaiki tindakan indiscipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

Dari semua Uraian tersebut di atas, maka intisarinya adalah Disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang di miliki oleh pegawai dalam menghormati dan mematuhi peraturan yang ada di dalam

organisasi tempatnya bekerja yang di landasi karena adanya tanggung jawab bukan karena keterpaksaan, sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin dapat berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut. Dengan pemaksaan pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Pada awalnya mungkin disiplin dapat di lakukan kerana pemaksaa, namun karena adanya pembiasaan dan proses latihan yang terus-menerus maka disiplin di lakukan atas kesadaran dari dalam diri sendiri dan di rasakan sebagai kebutuhan dan kebiasaan. Di harapkan untuk di kemudian hari, disiplin ini meningkat menjadi kebiasaan berpikir baik, positif, bermakna, dan memandang jauh ke depan. Disiplin bukan hanya soal mengikuti dan menaati peraturan, melainkan sudah meningkat menjadi disiplin berpikir yang mengatur dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupannya. Disiplin itu sangat diperlukan. Karena dalam aplikasinya, kedisiplinan sangat berguna sebagai tolak ukur mampu atau tidaknya seseorang dalam mentaati aturan yang sangat penting bagi stabilitas kegiatan. Selain itu sikap disiplin sangat diperlukan untuk pengembangan watak dan pribadi seseorang, sehingga menjadi tangguh dan dapat diandalkan bagi seluruh pihak. marilah budayakan berdisiplin. Agar kelak, dapat menjadi kebiasaan yang baik sehingga keberadaan SDM bisa diandalkan sebagai motor/roda penggerak untuk menuju yang lebih maju.

BAB XI

MEMBANGUN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Bagaimana membangun kinerja, secara luas manajemen kinerja mencakup perilaku yaitu apa yang dilakukan SDM, kinerja merupakan hasil perilaku karyawan. Definisi kinerja tidak mencakup hasil dari perilaku karyawan tetapi perilaku itu sendiri. Jadi kinerja ialah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukannya apa yang diproduksi atau apa hasil dari kerja mereka. Disitu juga ada 2 ciri-ciri perilaku yang bisa dilabelkan sebagai kinerja yang **pertama**, kinerja yang evaluatif. Ini berarti bahwa kinerja semacam itu bisa dinilai negatif, netral atau positif bagi efektivitas perorangan dan organisasi. Dengan kata lain, nilai perilaku ini bisa bervariasi berdasarkan apakah mereka memberikan sumbangan untuk pelaksanaan maksud untuk tujuan perorangan, unit dan organisasi. Yang **kedua**, kinerja yang multidimensional. Ini berarti bahwa terdapat banyak jenis perilaku berbeda-beda yang mempunyai kapasitas untuk memajukan (atau menghambat) tujuan organisasi. Rangkaian perilaku ini bisa didefinisikan sebagai berikut: “bekerja dengan orang lain di dalam dan di luar unit, hal ini bisa meningkatkan efektivitas, saling berbagi informasi dan sumber, mengembangkan hubungan kerja yang efektif, membangun konsensus, menangani konflik secara konstruktif”. Sumbangan untuk efektivitas orang lain di dalam unit kerja, dapat diakses atau dinilai dengan menggunakan program yang disebut “Anchor”. Anchor menunjukkan berbagai tingkatan kompetensi. Anchor bisa berupa kata-kata dan ungkapan, seperti misalnya kata “menonjol”, “secara signifikan melampaui standar”, “sudah memenuhi standar”, “belum memenuhi standar”,

“belum dapat diterima”, ini semua mengilustrasikan sifat kinerja yang evaluatif karena rangkaian perilaku ini dinilai positif, netral atau negatif.

11.1. Pengertian Kinerja,

11.1.1. Kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa yang dihasilkan atau diakibatkan dari kerja mereka. Sistem manajemen kinerja secara khas mencakup pengukuran kinerja dan hasil (yakni, bagaimana pengerjaannya dan apa hasil kerjanya). Kinerja bersifat evaluatif (apakah membantu memajukan atau justru menghambat tujuan organisasi) dan bersifat multidimensional (yakni diperlukan banyak perilaku untuk menggambarkan kinerja karyawan).

11.1.2. Kinerja ditentukan oleh kombinasi antara pengetahuan deklaratif (informasi) dan pengetahuan prosedural (yakni tahu cara bagaiman) dan motivasi (kemauan untuk melakukannya). Jadi kinerja adalah ketiga tersebut. Jika salah satunya bernilai rendah, maka kinerjanya bernilai rendah pula. Ketiga-tiganya harus ada dalam kinerja untuk bisa mencapai tingkatan yang memuaskan atau lebih baik.

Berdasar hal di atas, ada dua segi penting dari kinerja yakni kinerja tugas dan kinerja kontekstual kinerja tugas menunjuk pada aktivitas-aktivitas khusus yang dituntut oleh pekerjaan. Sedangkan kinerja kontekstual menunjuk pada aktivitas yang dituntut ‘warga anggota organisasi yang baik’, (misalnya membantu rekan kerja, mendukung inisiatif perusahaan). Baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual, dua-duanya diperlukan untuk kesuksesan organisasi, maka harus dicantumkan dalam sistem manajemen kinerja.

11.2. Dimensi Kinerja

Seperti telah diuraikan sebelumnya, kinerja bersifat multidimensional, ini berarti perlu mempertimbangkan banyaknya tipe-tipe perilaku yang berbeda-beda untuk mengetahui kinerja. Meskipun para ahli perilaku dapat mengidentifikasi pada perilaku tertentu/spesifik, namun ada dua tipe perilaku atau dua segi kinerja yang ada di luar itu semua, yakni kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Beberapa penulis menggunakan label dengan nama “perilaku prososial” dan “perilaku kewargan organisasi” (“*prosocial behaviours*” and “*organizational citizenship behaviour*”). Kinerja tugas dan kinerja kontekstual harus dipertimbangkan secara terpisah, karena tidak perlu harus terjadi secara berduaan. Karyawan dapat cakap dalam tugas, tetapi mengenai kinerja kontekstual ia bukan pelaku yang baik. Kinerja tugas didefinisikan sebagai:

Aktivitas yang mengubah bahan mentah menjadi yang baik, dan pelayanan yang dihasilkan oleh organisasi.

Aktivitas yang bisa membantu dengan proses perubahan, yakni dengan mengisi suplai bahan mentah, mendistribusikan produk yang sudah selesai, atau memberikan perencanaan penting, koordinasi, supervisi atau fungsi staf yang bisa membuat organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Kinerja kontekstual didefinisikan sebagai para pelaku yang memberikan sumbangan untuk efektivitas organisasi dengan memberikan suatu lingkungan yang baik, di mana kinerja tugas bisa berjalan. Kinerja kontekstual mencakup perilaku-perilaku sebagai berikut:

- a. Tetap melakukan dengan entusias dan berusaha sekuat tenaga sebagaimana yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya sendiri dengan sukses (contohnya, tepat waktu dan jarang absen, melakukan upaya ekstra pada pekerjaan).

- b. Sukarela melakukan aktivitas tugas, yang merupakan bagian tugas yang tidak resmi (contoh memberi saran untuk kemajuan organisasi, memberikan saran-saran yang konstruktif)
- c. Membantu dan bekerja sama dengan orang lain (contoh: mendampingi dan membantu rekan kerja dan pelanggan)
- d. Mengikuti aturan dan prosedur organisasi (yakni mengikuti aturan dan perintah, menunjukkan rasa hormat pada otoritas, menuruti nilai dan kebijakan organisasi).
- e. Menyokong, mendukung dan membela obyektivitas organisasi (misalnya loyalitas organisasi, menunjukkan hal-hal baik organisasi kepada orang luar)

Kinerja tugas dan kinerja kontekstual keduanya merupakan dimensi penting yang harus dipertimbangkan dalam sistem manajemen kinerja. Coba bayangkan, apa yang akan terjadi pada organisasi jika semua karyawannya unggul dalam kinerja tugas, tetapi tidak melakukan kinerja kontekstual. Dan apa yang terjadi seandainya rekan kerjaku yang ada disebelahku minta saya untuk menjawab telepon jika sewaktu-waktu ada pelanggan penting yang menelepon, karena rekan saya akan ke kamar mandi sebentar, dan jawaban saya: “Itu bukan tugas saya” banyak organisasi yang sekarang sadar akan perlunya berfokus pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual karena organisasi tidak dapat berfungsi secara baik tanpa perilaku kontekstual positif, biarpun sedikit, dari pihak semua karyawan. Ada perbedaan pokok antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Yang pertama, ada macam-macam kinerja tugas dalam pekerjaan. Contoh, kinerja tugas yang dilakukan manajer HR (yang sifatnya lebih strategis) berbeda dari yang dilakukan analis HR tingkat *entry* (yang sifatnya lebih operasional). Di sisi lain, kinerja kontekstual adalah sama saja di tingkatan fungsional maupun hierarkis. Semua karyawan, entah nama pekerjaannya, fungsinya maupun tanggung jawabnya mempunyai komitmen sama, misalnya sukarela melakukan

aktivitas tugas yang merupakan bagian pekerjaan yang tidak resmi. Yang kedua, kinerja tugas mungkin bisa menjadi tugas yang sudah ditentukan, maka biasanya kinerja tugas sudah dimuat dalam deskripsi kerja seseorang, sebaliknya, perilaku kinerja eksternal biasanya tidak menjadi peran yang ditentukan, tetapi menjadi hal yang diharapkan tanpa harus membuat eksplisit. Akhirnya kinerja tugas lebih dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan (entah bersifat kognitif, fisik, psikomotorik, dll) sedangkan kinerja kontekstual lebih dipengaruhi oleh kepribadian (misalnya: kesadaran berniat sesuatu yang berguna). Terdapat banyak alasan kuat mengapa dimensi-dimensi kerja tugas dan kinerja kontekstual harus dicantumkan dalam sistem manajemen kinerja. Pertama, persaingan global meningkatkan taraf usaha yang dimintakan dari para karyawan.

Jadi kalau dulu mempunyai tenaga kerja yang kompeten mengenai kinerja tugas, sudahlah cukup, sekarang ini jaman yang serba global disertai daya saing, mau tidak mau tenaga kerja juga perlu memiliki kinerja kontekstual yang positif. Akan sukar untuk bersaing jika organisasi tidak memiliki tenaga kerja yang punya kinerja kontekstual. Kedua, sehubungan dengan perihal persaingan global, perlu menawarkan pelayanan yang unggul kepada para pelanggan. Perilaku kinerja kontekstual dapat memberikan dampak kuat kepada kepuasan. Coba bayangkan betapa bedanya pandangan pelanggan, jika ada karyawan yang sungguh-sungguh berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan. Ketiga, banyak organisasi yang mengelompokkan karyawan dalam tim, meskipun mungkin sifatnya tidak permanen, karena pembentukan tim hanya untuk menyelesaikan tugas tertentu jangka pendek saja, namun dalam kenyataan di dunia kerja sekarang, keberadaan tim tetap berlaku. Kerjasama antar pribadi merupakan hal yang sangat menentukan efektivitas tim. Jadi, kinerja kontekstual ternyata relevan sekali untuk kerjasama kelompok. Keempat, memasukkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual ke

dalam sistem manajemen kinerja, bisa memberikan keuntungan tambahan. Karyawan yang dinilai, akan lebih puas dengan sistem dan juga percaya bahwa sistem ini lebih fair jika kinerja kontekstualnya diukur sebagai tambahan untuk kinerja tugas. Nampaknya para karyawan sudah sadar bahwa kinerja kontekstual adalah penting dalam memberi pengaruh pada efektivitas organisasi, oleh karena itu mereka percaya bahwa tipe perilaku seperti ini harus dimasukkan dalam sistem manajemen kinerja sebagai tambahan untuk kinerja tugas yang lebih tradisional.

Akhirnya, ketika supervisor mengevaluasi kinerja, ia merasa sulit untuk mengabaikan kinerja kontekstual, bahkan sekalipun di dalam formulir tidak tercantum pertanyaan-pertanyaan khusus mengenai kinerja kontekstual. Akibatnya, karena kinerja kontekstual mempunyai pengaruh pada pemberian nilai kinerja secara keseluruhan, bahkan sekalipun yang diukur hanyalah kinerja tugas, hal ini memberikan arti agar memasukkan kinerja kontekstual secara lebih eksplisit. Mengukur kinerja kontekstual secara eksplisit adalah penting, karena kemungkinan mengurangi subyektifitas, definisinya harus cermat, sehingga hasilnya tidak berat sebelah dibanding mengukur kinerja tugas. Pendek kata, kinerja harus mencakup dimensi tugas dan kontekstual. Keduanya harus diperhitungkan karena kedua dimensi tersebut memberikan sumbangan bagi kesuksesan sebuah organisasi. Organisasi-organisasi yang memasukkan kedua hal tersebut, nampaknya lebih sukses dalam hal produktivitas maupun segi-segi yang berhubungan dengan kontekstual, seperti misalnya keterlibatan dalam sosialisasi staf dan sumbangan untuk perkembangan tim mempunyai fokus pada kinerja tugas dan kinerja kontekstual telah membawa ke tingkat pelayanan pelanggan yang lebih tinggi dan membuat kepuasan karyawan.

11.3. Penentu Kinerja

Faktor apa yang menyebabkan karyawan bisa melaksanakan pada tingkatan tertentu? Mengapa seseorang tertentu melakukan dengan lebih baik daripada yang lain? Ada tiga faktor yang membuat sementara orang bisa melakukan dengan lebih baik daripada yang lain, yakni (1) pengetahuan deklaratif, (2) pengetahuan prosedural, dan (3) motivasi. Pengetahuan deklaratif adalah informasi tentang fakta-fakta dan hal-hal termasuk informasi mengenai persyaratan tugas yang telah diberikan, label, prinsip dan tujuan. Pengetahuan prosedural ialah kombinasi antara apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, pengetahuan ini mencakup ketrampilan-ketrampilan yang bersifat konitif (cognitive), fisik, perspektual, motor dan interpersonal. Akhirnya motivasi melibatkan tiga jenis perilaku pilihan:

1. Pilihan untuk mencurahkan usaha dan upaya (“Hari ini saya akan pergi kerja”)
2. Pilihan tingkat upaya (“Saya akan berusaha sebaik mungkin di dalam kerja” versus “Saya tidak akan mencoba dengan keras”)
3. Pilihan untuk tetap berusaha meningkatkan upaya (contoh: “Saya akan menyerah sebentar lagi” versus “saya akan tetap terus, tidak peduli apapun”).

Ketiga hal tersebut harus ada supaya dapat mencapai tingkatan tinggi. Dengan kata lain, ketiga hal penentu tersebut mempunyai hubungan multiplikatif seperti di bawah ini :

$$\text{Kinerja} = \text{Pengetahuan deklaratif} \times \text{Pengetahuan prosedural} \times \text{Motivasi}$$

Jika ada salah satunya bernilai nol, maka kinerjanya juga bernilai nol. Contoh. kasus, bagian promosi, yang bekerja di jalur dengan kostum yang menyolok dan atraktif.. Berarti petugas

promosi mempunyai pengetahuan deklaratif yang hebat dalam hal mempromosikan barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Petugas promosi tersebut juga pintar dan secara fisik ia mampu melakukan semua pekerjaannya yang perlu. Maka pelanggan juga akan berpikir bahwa pengetahuan proseduralnya juga tinggi. Namun jika petugas promosi tidak menunjukkan motivasi untuk melakukan dengan baik niscaya kinerja akan nol.

Praktek secara seksama mencakup 5 langkah berikut ini:

1. Langkah pendekatan kinerja dengan tujuan menjadi semakin baik dan semakin baik lagi.
2. Ketika sedang melakukannya, berfokuslah pada apa yang sedang kau lakukan dan mengapa kamu melakukannya dengan cara yang kamu lakukan.
3. Begitu tugas sudah selesai, carilah umpan balik kinerja dari sumber-sumber ahli, makin banyak sumber makin baik.
4. Bangunlah model-model mental pekerjaan, situasi, dan organisasi.
5. Ulangilah secara terus menerus langkah 1 s/d 4 dengan landasan yang terus berlangsung.

11.4. Implikasi Kinerja

Kenyataan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yang berbeda, mempunyai implikasi untuk menunjuk masalah kinerja. Agar supaya bisa menunjuk masalahnya dengan baik, para manager harus menemukan informasi yang akan membuat mereka tahu, apakah sumber masalah itu berupa pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural, motivasi atau kombinasi dari ketiga faktor tadi. Jika karyawan tidak mempunyai motivasi, tetapi manager percaya bahwa sumber masalahnya adalah pengetahuan deklaratif, mungkin manager akan mengirim karyawan ke program pelatihan yang disponsori organisasi agar mendapatkan pengetahuan yang diperkirakan belum dipunyainya. Tentu saja hal ini membuang-buang waktu dan sumber bagi SDM, manajemen/organisasi. Sumber permasalahannya adalah tidak adanya motivasi, bukan tidak

adanya pengetahuan deklaratif sehingga kinerjanya jelek. Itulah sebabnya mengapa sistem manajemen kinerja, tidak hanya mengukur kinerja saja tetapi juga memberikan informasi tentang implikasinya terhadap organisasi dan lingkungannya.

11.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang menentukan kinerja SDM yakni kemampuan dan pengalaman oleh karena itu praktek-praktek mengelola SDM (*Human Resources*) dan lingkungan kerja harus mendapat perhatian, ada berapa organisasi yang menawarkan kesempatan pelatihan pada pengetahuan deklaratif, karena kurangnya pengetahuan sudah teridentifikasi, SDM sudah mempunyai kesempatan multipel untuk mengisi kekosongan ini. Namun bagaimanapun juga bisa terjadi, bahwa masalah kinerjanya lebih berkaitan dengan pengetahuan prosedural dan motivasi. Tentang pengetahuan prosedural, mungkin karyawan sudah mempunyai kesempatan untuk melakukan tugas-tugas tertentu, tetapi mungkin saja tidak mempunyai ketrampilan untuk melakukan karena tidak mempunyai kesempatan untuk mempraktekannya. Sedangkan mengenai motivasi, *interview* sampai ke bawah bisa membuat “*syndrome*” (sindrom) bagi para supervisor, dan ini mencakup juga adanya perasaan terkekang, frustrasi, rasa sebal bahkan marah. Mungkin saja perasaan-perasaan ini membawa pengaruh negatif terhadap motivasi, dan bisa saja karyawan lalu kurang berenergi atas kinerjanya.

Ada tiga ciri perorangan yang ikut menentukan kinerja, yakni pengetahuan prosedural, pengetahuan deklaratif, dan motivasi. Tambahan pula, praktek-praktek HRD/*Human Resources Management* yang kurang memperhatikan SDM dan lingkungannya. Ketika menunjuk masalah kinerja, manajer pertama-tama harus mengidentifikasi dari ketiga faktor yang menghambat kinerja, kemudian baru membantu karyawan/SDM untuk memajukan pada kinerja yang optimal.

11.6. Pendekatan Mengukur Kinerja

Sebelum mendiskusikan pendekatan mengukur kinerja, terlebih dahulu harus diingat bahwa SDM tidak bekerja dalam kevakuman. Mereka bekerja dalam konteks organisasi, membangun perilaku tertentu yang bisa membuahkan hasil tertentu pula. SDM yang sama bisa berperilaku lain sehingga membuahkan hasil yang lain pula jika ditempatkan di dalam situasi yang berbeda, misal, SDM bekerja bersama supervisor yang berbeda, atau dengan menggunakan peralatan yang berbeda, bisa jadi kinerjanya bisa lebih baik atau menjadi semakin lebih buruk.

Tiga pendekatan yang biasa dipakai untuk mengukur kinerja yakni pendekatan pada sifat, pada perilaku dan pada hasil. Hal ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 11.1

Pendekatan Mengukur Kinerja

11.6.1. Langkah Pendekatan Pada Sifat

Langkah pendekatan pada sifat menekankan kinerja perorangan dan mengabaikan situasi, perilaku dan hasil khusus. Jika orang menggunakan langkah pendekatan ini, maka para penilai mengevaluasi sifat atau ciri pembawaan yang stabil. Mereka memasukkan kemampuan-kemampuan seperti misalnya kemampuan kognitif (yang tidak mudah diarahkan), atau kepribadian (yang tidak mungkin diubah begitu saja). Contoh: pengukuran kinerja bisa terdiri dari penilaian inteligensi karyawan, kesadaran pada waktu berakhirnya periode peninjauan. Langkah pendekatan ini disajikan dengan berdasarkan hubungan positif antara kemampuan

(misalnya inteligensi) dan sifat kepribadian (seperti kesadaran) dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan seperti yang diinginkan. Beberapa penjual menawarkan alat sarana untuk untuk menilai sifat-sifat yang secara relatif sudah stabil, kadang-kadang dengan disertai kemampuan untuk mengelola secara on-line. Para pekerja bagian penjualan dalam sistem E.Bisnis yang akan menggambarkan produk-produk mereka, mencantumkan barang dan jasanya.

Dari beberapa tantangan penerapan sistem, apa yang hanya menekankan pengukuran sifat? Pertama, sifat atau pembawaan tidak di bawah kontrol perorangan. Dalam banyak kasus, “sifat” ternyata cukup stabil sepanjang hidup. Kemungkinan tidak bisa berubah biarkan orangnya sudah berusaha sekuat tenaga untuk merubahnya. Akibatnya, bisa jadi karyawan lalu merasa bahwa sistem yang berlandaskan “sifat” adalah tidak fair karena perkembangan sifat-sifat biasanya di luar kontrol mereka. Kedua, dalam kenyataan, orang sudah memiliki sifat tertentu (misalnya inteligensi), ini tidak berarti bahwa sifat ini perlu membuahkan hasil dan perilaku yang diinginkan. Seperti yang dicatat, individu-individu berada dalam situasi khusus. Jika peralatannya tidak benar dan rekan bekerjanya tidak kooperatif, maka karyawan, meski pandai dan sadar sekalipun, tidak mungkin berperilaku yang konduktif yang mendukung tujuan organisasi.

Meskipun ada tantangan, tetap ada situasi, di mana langkah pendekatan yang berorientasikan sifat, bisa berbuah. Contoh, karena adanya bagian strategi bisnis, organisasi dapat mengantisipasi perubahan struktur yang drastis, yang berakibat perlu adanya reorganisasi fungsi dan relokasi karyawan. Dalam keadaan semacam ini, mungkin akan berguna untuk menilai sifat-sifat yang dimiliki berbagai orang, sehingga bisa membuat keputusan yang fair dan baik mengenai alokasi sumber-sumber SDM di seluruh unit-unit organisasi yang baru saja diciptakan. Tentu saja hal ini merupakan keadaan yang unik. Di sebagian besar organisasi, kinerja tidak

diukur dengan menggunakan langkah pendekatan pada sifat. Ada dua langkah pendekatan yang lebih populer untuk mengukur kinerja, yakni yang berlandaskan perilaku dan hasil.

11.6.2.Langkah Pendekatan Perilaku

Langkah pendekatan pada perilaku menekankan pada apa yang dilakukan karyawan dalam pekerjaan, dan pendekatan ini tidak mempertimbangkan sifat karyawan atau hasil dari perilaku karyawan. Pada dasarnya ini merupakan pendekatan berdasarkan proses yang sangat cocok di dalam keadaan berikut ini:

- a. Mata rantai antara perilaku dan hasil tidak jelas. Kadang-kadang hubungan antara perilaku dan hasil yang diinginkan, tidak jelas. Dalam beberapa kasus, hasil yang diinginkan tidak tercapai meskipun dalam kenyataan, perilaku yang benar sudah dilaksanakan. Contohnya seorang petugas penjualan mungkin tidak bisa menutup suatu transaksi karena adanya perubahan arah dalam perekonomian. Dalam kasus lain, bisa terjadi hasilnya tercapai meskipun tidak adanya perilaku yang benar. Misalnya saja, seorang pilot mungkin tidak mengecek semua item yang ada di daftar cek sebelum terbang, tetapi ternyata penerbangan berjalan sukses (baik *take-off* maupun *landing* selamat dan tepat waktu). Ketika mata rantai antara perilaku dan hasil tidak jelas, maka ada gunanya untuk berfokus perilaku sebagai yang berkaitan dengan hasil.
- b. Datangnya hasil, jauh dikemudian hari. Jika sampai berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun belum nampak hasilnya, perlu diadakan pengukuran perilaku.
- c. Hasil yang jelek dikarenakan sebab-sebab yang diluar kontrol pelaku. Jika ada hasil kinerja karyawan di luar kontrol pelaku, maka masuk akallah jika penekannya pada ukuran perilaku. Contoh, bayangkan tentang situasi dimana ada dua pekerja di bagian pengaturan mesin, yang satu pada shift siang hari,

yang lainnya pada shift malam hari. Ketika terjadi kemacetan kerja karena masalah teknis, pekerja yang di shift siang hari, langsung mendapatkan bantuan teknis dan kurang dari 5 menit semuanya beres, sebaliknya yang kerja di shift malam, ia tidak mempunyai banyak bantuan teknis, maka ketika ada kemacetan, ia butuh waktu sekitar 45 menit untuk memperbaiki sehingga semuanya bisa berjalan lagi. Jika kita mengukur hasilnya, kita akan berkesimpulan, bahwa kinerja yang masuk siang jauh lebih unggul daripada yang masuk malam. Tetapi kesimpulan itu tidak benar. Mungkin keduanya sama-sama kompeten dan bekerja sama-sama bagus. Hasilnya yang diberikan karyawan tadi memang tidak bisa sama karena mereka tergantung dari jumlah dan kualitas bantuan teknis yang mereka dapatkan ketika terjadi kemacetan.

11.6.3. Langkah Pendekatan Hasil

Langkah pendekatan hasil menekankan hasil dan akibat yang diberikan oleh para karyawan. Pendekatan ini tidak mempertimbangkan sifat-sifat yang dimiliki karyawan atau cara bagaimana karyawan bekerja. Ini adalah pendekatan yang pada dasarnya tidak peduli tentang perilaku karyawan dan proses, tetapi sebaliknya, berfokus pada apa yang dihasilkan. Untuk menentukan dan mengukur hasil, biasanya memakan waktu yang lebih sedikit daripada untuk mengukur perilaku. Langkah pendekatan hasil biasanya lebih efisien berkaitan dengan biaya, karena bisa lebih murah daripada melacak perilaku. Secara keseluruhan, data dari “Pendekatan pada Hasil” nampak lebih efektif, disamping itu secara intuitif sangat menarik. Pendekatan ini sangat tepat diterapkan dalam keadaan berikut ini:

- a. ***Pekerja terampil dalam perilaku yang dibutuhkan.*** Penekanan pada hasil adalah baik jika para pekerja mempunyai pengetahuan yang diperlukan dan mempunyai keterampilan untuk melakukan pekerjaan. Dalam situasi seperti ini, pekerja tahu perilaku khusus

apa yang dibutuhkan untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Mereka juga punya keterampilan yang cukup untuk mengetahui apa yang dilakukan untuk mengoreksi masalah-masalah yang berhubungan dengan proses ketika hasil yang diinginkan tidak tercapai.

- b. ***Perilaku dan hasil punya hubungan nyata.*** Dalam beberapa situasi, hasil tertentu hanya dapat diperoleh jika bekerja menjalankan perilaku khusus tertentu. Ini merupakan kasus kerja yang melibatkan tugas yang diulang-ulang, misalnya tugas mengelola alat mesin atau tugas mengantar koran. Contoh seorang loper koran. Kinerjanya bisa diukur dengan memakai langkah pendekatan pada hasil yakni apakah koran sudah diserahkan kepada setiap pelanggan dalam kerangka waktu khusus. Bagi pekerja yang ingin memperoleh hasil ini, ia perlu mengambil koran pada waktu yang khusus, dan mengambil rute jalan yang paling efektif. Jika tidak ada perilaku seperti ini, koran tidak akan bisa diantar pada waktunya.
- c. ***Hasil menunjukkan kemampuan yang konsisten setelah lewat waktu.*** Ketika hasil mengalami kemajuan yang konsisten setelah lewat waktu, ini menjadi indikasi bahwa pekerja sudah sadar akan perilaku yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara seksama. Dalam situasi seperti ini, pengambilan langkah pendekatan pada hasil adalah tepat.
- d. ***Banyak cara untuk menjalankan pekerjaan dengan benar.*** Jika ada cara lain yang membuat orang bisa melakukan tugas pekerjaan yang diminta, langkah pendekatan pada hasil itulah yang cocok dan baik. Penekanan pada hasil ternyata menguntungkan, karena hal itu bisa mendorong karyawan untuk membuahkan hasil yang diinginkan dengan cara yang kreatif dan inovatif.

Terdapat kondisi-kondisi dimana pendekatan pada perilaku dan pada hasil bisa menjadi yang paling cocok untuk menilai kinerja. Walaupun

begitu, langkah-langkah ini tidak saling eksklusif. Dalam kenyataan, pengukuran perilaku dan hasil bisa menjadi langkah pendekatan yang dipakai oleh banyak organisasi. Para penilai suka sistem ini karena ‘anchor’ perilaku membantu menentukan kompetensi-kompetensi yang bisa membuat penilaian tidak bertele-tele. Akibatnya, para karyawan juga berkomentar bahwa mereka menghargai adanya fokus baru pada cara pencapaian hasil, yang merupakan kebalikan dari perfokusan hanya pada apa yang dicapai.

“Keberhasilan/Produktivitas/Prestasi/kinerja merupakan fungsi kemampuan/Ability, kemauan/Motivation dan kesempatan/opportunity., $[P/K = f(A,M,O)]$, untuk itu optimalkan kemampuan/Ability, kemauan/Motivation dan kesempatan/opportunity guna meraih keberhasilan”

BAB XII

OPTIMALISASI SISTEM INFORMASI SDM

Setiap organisasi khususnya perusahaan memerlukan data yang bersifat riil dari setiap tingkat manajemennya. Data tersebut disusun dan dikelola dalam sebuah sistem informasi. Salah satu sistem informasi terpenting pada perusahaan/Organisasi adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia/*Human Resources Information System (SISDM/HRIS)*. Setiap perusahaan besar pastilah memiliki sistem informasi sumber daya manusia (*human resource information system*). Sistem sumber daya manusia membantu bisnis dalam mengembangkan susunan kebutuhan kepegawaian, mengidentifikasi potensi–potensi karyawan baru, menyimpan arsip karyawan, menjejaki pelatihan, keterampilan, dan prestasi kerja karyawan, dan membantu para manajer mengembangkan rencana yang sesuai dengan kompensasi dan pengembangan karir karyawan. Sistem perusahaan dapat membantu bisnis untuk mengkoordinasi susunan kepegawaian mereka dengan aktivitas produksi dan penjualan dan sumber daya keuangan. Sumber daya manusia bertanggungjawab untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara satuan kerja perusahaan. Sistem informasi sumber daya manusia mendukung aktivitas misalnya mengidentifikasi potensi-potensi karyawan, memelihara catatan lengkap, dan menciptakan program untuk mengembangkan keterampilan karyawan.

Sistem informasi sumber daya manusia (*human resources information system-HRIS*) menyediakan informasi kepada para seluruh manajer perusahaan mengenai sumber daya manusia perusahaan mengilustrasikan HRIS menggunakan format yang sama, seperti

MKIS. System pengolahan transaksi menyediakan input data, seperti halnya subsistem riset sumber daya manusia yang menjalankan studi-studi khusus dan sub system kecerdasan sumber daya manusia yang mengumpulkan data-data lingkungan yang berhubungan dengan isu-isu seputar sumber daya manusia. Setiap output subsistem dalam HRIS memberikan aspek tertentu dari manajemen sumber daya manusia seperti perencanaan, perekrutan tenaga kerja baru, pengaturan target kerja, kompensasi untuk pekerja, peningkatan kesejahteraan pekerja, dan mempersiapkan laporan-laporan mengenai sumber daya manusia yang diminta oleh lingkungan, terutama lembaga terkait.

Sistem yang menyediakan informasi mengenai SDM perusahaan/ organisasi adalah sistem informasi sumber daya manusia atau HRIS (*human resource information system*). HRIS merupakan sistem informasi untuk mendukung kegiatan-kegiatan manajer di fungsi sumber daya manusia. Fungsi ini dulunya bernama fungsi department personalia sekarang diubah namanya menjadi fungsi SDM untuk menunjukkan bahwa manusia didalam organisasi adalah sumber daya ekonomis yang penting.

12.1. Pengertian

Pengertian menurut wikipedia.com, yang dimaksud sumber daya manusia adalah sebuah bentuk interseksi atau 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 aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan atau *enterprise resource planning* (ERP). Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basisdata 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.

Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) atau *human resources information system* (HRIS) adalah program aplikasi komputer yang mengorganisir tata kelola dan tata laksana manajemen sumber daya manusia di perusahaan guna mendukung proses pengambilan keputusan atau biasa disebut dengan *decision support system* dengan menyediakan berbagai informasi yang diperlukan.

Karakteristik informasi yang dipersiapkan dalam Sistem Informasi Sumberdaya Manusia adalah:

A. Timely (tepat waktu)

Informasi yang disajikan kepada pemakai harus dilakukan dengan baik atau benar dan harus up to date, serta diterapkan pada waktu yang layak dan tepat waktu.

B. Accurate (akurat)

Informasi yang dibutuhkan oleh pemakai harus memenuhi tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi, bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material dan dapat diandalkan oleh pemakainya.

C. Concise (ringkas)

Manajer dapat menyerap banyak informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

D. Relevant (relevan)

Manajer haruslah mendapatkan hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.

E. Complete (lengkap)

Manajer harus mendapatkan informasi yang lengkap dan tidak terpotong-potong.

Manajer dalam suatu perusahaan memerlukan informasi yang memiliki karakteristik di atas dalam rangka mengambil suatu keputusan (a decision making).

12.2. Tujuan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Dalam sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi antara lain :

1. Untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi Satu supaya lebih-strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Ditinjau dari manfaatnya sistem informasi sumber daya manusia mempunyai manfaat dalam organisasi yaitu otomatis dalam sistem penggajian dan aktivitas tunjangan. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai dan penyesuaian karyawan lainnya akan tercermin dalam pengecekan gaji terakhir.
2. Tujuan kedua sistem informasi sumber daya manusia adalah supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Dengan mempunyai data yang mudah diakses akan membuat perencanaan sumber daya manusia dan pembuatan keputusan manajerial didasarkan lebih banyak pada informasi dari pada mengandalkan persepsi dan institusi manajerial.

Untuk dapat merancang dan menghasilkan suatu sistem informasi sumber daya manusia ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain :

1. Informasi apa yang tersedia dan informasi apa yang dibutuhkan mengenai orang-orang dalam organisasi?
2. Apa kegunaan informasi tersebut?

3. Siapa yang membutuhkan informasi tersebut?
4. Serta kapan dan seberapa sering informasi tersebut dibutuhkan?

Selanjutnya kegunaan sistem informasi sumber daya manusia dapat digunakan pada : Perencanaan dan analisis sumber daya manusia (SDM) Kesetaraan dan pekerjaan Kepegawaian Pengembangan SDM Kompetensi dan tunjangan Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Hubungan karyawan dan buruh Peningkatan secara dramatis dalam penggunaan internet telah membangkitkan , baik kemungkinan maupun kekhawatiran professional sumber daya manusia, terutama ketika membangun intranet dan ekstranet. Internet adalah sebuah jaringan organisasional yang beroperasi melalui internet. Sedangkan intranet adalah jaringan terhubung dengan internet yang memberikan karyawan akses pada informasi yang disediakan oleh eksternal diantaranya Papan Buletin, Akses Data, Swalayan Karyawan dan Hubungan yang diperpanjang.

12.3. Fungsi Sistem Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan departemen atau divisi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi atas kegiatan- kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia seperti perekrutan, penerimaan, pendidikan, pelatihan, manajemen data, penghentian, dan administrasi tunjangan. Sumber daya manusia adalah faktor produksi yang kompleks apabila dibandingkan dengan faktor produksi lainnya. Manusia memiliki, kemauan, keinginan, cita-cita, dan emosi. Tidaklah demikian dengan sumber daya lainnya.

12.4. Kegiatan Utama Sumber Daya Manusia

SDM mendukung area fungsional lain dengan membantu mendapatkan personil baru, mempersiapkan personil untuk melakukan tugasnya, dan menangani semua pencatatan yang berhubungan dengan pegawai

dan mantan pegawai. Dalam memenuhi tanggung jawabnya, SDM melaksanakan empat kegiatan utama yaitu:

1. Perekrutan dan Penerimaan (Recruiting and Hiring).

Sumber daya manusia membantu menerima pegawai baru ke dalam perusahaan. Sumber daya manusia selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktek kepegawaian dan menasehati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Merekrut pegawai adalah pekerjaan klasik yang sudah ada dan dilakukan baik untuk keperluan pribadi atau keluarga maupun perusahaan. Pekerjaan ini memang dapat dilakukan begitu saja tanpa ilmu manajemen tertentu, hanya berdasarkan intuisi apakah seseorang yang akan direkrut baik atau tidak attitudenya dan cocok atau tidak dengan jenis pekerjaannya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan agar rekrutmen tersebut menjadi efektif, yaitu:

- Posisi atau jabatan yang diperlukan untuk diisi, apakah untuk level managerial atau untuk level staff
- Sebutkan gender yang diinginkan termasuk juga statusnya
- Rentang usia biasanya terkait erat dengan pengalaman kerja dan tingkah laku
- Pengalaman yang dibutuhkan oleh perusahaan dari calon karyawan yang berpengaruh pada keahlian, kemampuan, dan pengetahuan.
- Perhatikan riwayat pengalaman kerja calon karyawan, sesuai dengan bidang usaha yang kita inginkan - Penampilan juga turut menentukan
- Tempat tinggal calon karyawan dari kantor kita.

Seleksi dan rekrutmen bertanggung jawab untuk menjawab kebutuhan pegawai melalui penerimaan pegawai hingga penempatan para pegawai baru tersebut di posisi- posisi yang tepat. Sedangkan penerimaan adalah proses menerima sejumlah orang sebagai pegawai setelah melalui proses seleksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Pendidikan dan Pelatihan.

Selama periode kepegawaian seseorang, sumber daya manusia dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai. Pendidikan dan Pelatihan Pendidikan dan pelatihan memiliki fungsi untuk menjaga kualitas sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja. Aktivitas ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal.

Pendidikan dan pelatihan digunakan untuk :

- a. Mendapatkan kualitas dan kuantitas pegawai yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Memberikan informasi kepada pegawai sehingga dapat menambah pengetahuan dan keterampilan.
- c. Memberikan pengertian tentang kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan dan tentang tugas-tugas yang terkandung dalam tiap jabatan, serta bagaimana melaksanakan tugas tersebut. Agar menyediakan Pelatihan yang baik untuk karyawan yang berpendidikan tinggi dan untuk karyawan yang berpendidikan rendah maka perusahaan harus memberikan suatu fasilitas. Hal ini dilakukan agar karyawan yang berpendidikan rendah dapat memperoleh pendidikan tinggi dan karyawan yang berpendidikan tinggi dapat lebih meningkatkan kemampuannya.

3. Manajemen Data.

Manajemen data adalah suatu kegiatan pengolahan data yang berhubungan dengan pegawai dan memproses data tersebut sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi semua yang membutuhkan. Sumber daya manusia menyimpan database yang berhubungan dengan pegawai dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.

4. Penghentian dan Administrasi Tunjangan.

Tunjangan Kegiatan penghentian berfungsi untuk mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja dalam organisasi yang disebabkan karena banyak hal seperti habisnya masa kontrak, pensiun, meninggal, atau karena suatu kesalahan yang menyebabkan seorang pegawai harus diberhentikan. Sedangkan administrasi tunjangan suatu kegiatan di dalam perusahaan yang bertugas untuk mengelola tunjangan-tunjangan yang harus diberikan kepada pegawai yang masih bekerja maupun pegawai yang sudah pensiun. Selama seseorang diperkerjakan oleh perusahaan mereka menerima paket tunjangan. Setelah penghentian, sumber daya manusia mengurus program pensiun perusahaan bagi mantan pegawai yang berhak.

12.5. Tahap-Tahap Pengembangan Sistem Sumberdaya Manusia (SISDM)

Tahap-tahap proses desain pengembangan SISDM dapat dirinci sebagai berikut :

a. Usulan Kepada Manajemen

Tahap pengusulan berkenaan dengan masalah-masalah umum yang dihadapi organisasi dan diarahkan pada suatu keputusan untuk menyelidiki lebih lanjut. Pada tahap ini, konsep pengembangan

SISM diajukan, dan oleh karena itu berbagai parameter system secara keseluruhan dan analisis biaya/manfaat besar perlu diuraikan. Masalah-masalah kebijakan biasanya dibahas, dan dampak system terhadap dinamika organisasi dinyatakan. Tahap ini diakhiri dengan saran-saran untuk manajemen bahwa analisis kebutuhan perlu dilakukan.

b. Analisis Kebutuhan

Tahap ini diarahkan untuk merinci lebih lanjut masalah-masalah umum yang dinyatakan dalam tahap usulan menjadi beberapa sasaran dan spesifikasi pemakai. Tujuan utama tahap ini adalah menemukan masalah-masalah sesungguhnya dan mengembangkan berbagai metode dan strategi untuk menanggapi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Analisis kebutuhan mencakup analisis biaya dan manfaat secara lebih rinci, alternatif-alternatif dalam pengembangan, berbagai masukan keluaran system. “trade offs” dalam pengembangan berbagai pilihan yang mungkin dibahas, dan atas dasar informasi ini manajemen kemudian dapat menentukan apakah proyek dapat dilanjutkan atau memerlukan perubahan-perubahan atau tidak dilanjutkan.

c. Spesifikasi Sistem

Tahap ini memerlukan isi system yang sebenarnya dari sudut pandang pemakai. Berbagai fungsi dasar system dijelaskan serinci mungkin untuk menentukan urutan kegiatan pemrosesan. Semua produk akhir system dan semua masukan yang diperlukan diuraikan. Semua fungsi manual yang disyaratkan ditentukan. Tingkat akurasi dan jangka waktu yang harus dipenuhi system dijabarkan oleh para pemakai. Semua ukuran pengawasan, kerahasiaan dan keamanan juga harus ditetapkan. Dalam tahap ini, para pemakai menguraikan berbagai kebutuhan dan keinginan mereka, dan sasaran-sasaran sistem diterjemahkan menjadi dua bentuk keluaran, laporan dan analisis. Jadi, tahap ini menguraikan apa yang akan dilakukan SISM dan bagaimana system akan diopersi.

d. Desain Sistem

Dalam tahap desain ini, system keseluruhan dirinci secara spesifik agar semua fungsi dapat diperiksa dan semua program dapat disebutkan. Perancang system menentukan bagaimana SISM akan mencapai sasaran-sasaran yang dirumuskan dalam tahap spesifikasi. Program-program computer dirancang, dan semua konfigurasi perangkat keras (hardware) dan lunak (software) ditentukan. Di samping itu, hubungan antara fungsi-fungsi manusia dan mesin dijelaskan, dan dokumentasi pemakai dan program-program latihan yang sesuai diidentifikasi dan bahan-bahan latihan disusun.

e. Pengembangan Sistem

Program-program computer dibuat dalam tahap ini. Fungsi-fungsi manusia juga dijabarkan dalam bentuk diskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Semua bagian system diuji dengan data yang disuplai dari pemakai. Berbagai program latihan dikembangkan, dan percobaan-percobaan dilaksanakan dalam situasi-situasi uji semu (dummy test) maupun dengan data sesungguhnya.

f. Instalasi Dan Konversi

Setelah pengujian dilingkungan “laboratorium” berhasil, SISM dipasang dilingkungan organisasi pemakai dan diuji lagi, sebelum perobaa dilakukan, dengan menggunakan data semu. Keseluruhan SISM kemudian dicoba dengan menggunakan data sesungguhnya, dan para pemakai dilatih tentang cara pengoperasian sistem. Penyesuaian-penyesuaian dilakukan, dan bila system berjalan baik, system lama bias dihentikan.

g. Evaluasi

Kerja SISDM, baru diukur dengan sasran-sasran yang telah ditetapkan pada tahap-tahap awal. Biaya-biaya perjalanan system, akurasi dan ketepatan laporan, serta berbagai karakteristik operasional lainnya

dievaluasi dan dilaporkan kembali kepada manajemen. Bila perlu, berbagai penggantian dan perubahan (modifikasi) dapat dilakukan untuk memperbaiki kerja system.

Tiap perusahaan pasti 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).

12.6.Sumber Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sumber Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Membentuk sistem informasi sumber daya manusia yang komprehensif, memerlukan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Formulir-formulir khusus dan kuisisioner ± kuisisioner dapat dibuat untuk mengumpulkan informasi bagi keperluan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, diungkapkan oleh Henry Simamora (1997 di dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sumber-sumber informasi dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

a. Blangko-Blangko Lamaran

Blangko lamaran harus dirancang sebagai guna mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk Sistem Informasi Sumber Daya

Manusia. Informasi ini mencakup tingkat pendidikan, keahlian, dan data biografis lainnya yang relevan. Setelah si calon diseleksi, diminta menyelesaikan blanko kedua yang meminta informasi yang lebih rinci untuk keperluan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.

b. Evaluasi-evaluasi penting

Informasi penting harus dimutakhirkan secara periodik meliputi keahlian ± Keahlian dan bakat karyawan, tingkat kinerja saat ini dan potensipertumbuhannya. Organisasi memerlukan informasi yang sah untuk membuat keputusan-keputusan perencanaan jangka panjang me-nyangkut individu-individu yang memiliki potensi promosi

c. Maklumat-maklumat perubahan personalia

Organisasi telah mengembangkan blanko sederhana yang disebut maklumat perubahan personalia (personal change notice), dimana penyedia dimintamelengkapi dan mengirimkan ke bagian sumber daya manusia.

d. Tindakan-tindakan pendisiplinan

Informasi yang bersangkutan paut tindakan disipliner formal juga diperlukan dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Beberapa organisasi menggunakan formulir khusus untuk me-laporkan informasi ini kepada bagian sumber daya manusia.

e. Daftar gaji

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia kadang-kadang berisi riwayat gajisetiap karyawan, termasuk gaji dasar, persentase kenaikan setiap tahun dan setiap bonus serta penghargaan khusus yang telah diberikan. Informasi ini dapat menjadi bagian dari data yang disediakan melalui formulir evaluasi kerja.

12.7. Komponen Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Ada tiga komponen fungsional dalam Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Henry Simamora dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah

a. Fungsi Masukan/*input*

Yaitu memberikan kemampuan untuk memasukan informasi personalia kedalam Sistem Sumber Daya Manusia, fungsi ini mengumpulkan data seperti siapa yang mengumpulkan data, kapan, dan bagaimana data diproses. Masukan-masukan dari Sistem Informasi Sumber Daya Manusia serupa dengan system manual, informasi karyawan, kebijakan-kebijakan dan prosedur sumber daya manusia dan informasi yang berkaitan dengan personalia lainnya harus dimasukan ke dalam sistem agar dapat digunakan. Informasi ini biasanya dimasukan dari dokumen-dokumen (seperti formulir lamaran) ke dalam komputer pribadi yang dihubungkan dengan komputer besar (mainframe computer). Informasi dapat diketik, dibaca secara digital atau dipindah (scanned) dari dokumen-dokumen dimasukan kedalam sistem dari komputer-komputerlainnya atau diambil dari mesin-mesin lainnya yang dihubungkan dengankomputer (misalnya mesin absensi yang dihubungkan langsung dengan komputer).

b. Fungsi Pemrosesan/*Transformation*

Sistem data dimasukan ke dalam sistem informasi, fungsi pemeliharaan databaru (data maintenance function) akan memperbaharui dan menambahkan data baru ke dalam basis data yang ada. Dalam sistem yang tidak terkomputerisasi, karyawan melakukan hal ini dengan tangan, mereka mengarsipkan dokumen dokumen kertas dan membuat masukan-masukan data ke dalam arsip ± arsip. Sistem yang terkomputerisasi melakukan fungsi ini secara akurat dan cepat.

c. Fungsi Keluaran/output

Merupakan fungsi yang paling terlihat dari sebuah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Untuk menghasilkan fungsi keluaran yang bernilai bagi pemakai- pemakai komputer, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia harus memproses keluaran tersebut, membuat kalkulasi-kalkulasi yang diperlukan dan setelah itu memformat persentasinya dengan cara yang dapat dimengerti oleh para pemakai. Sistem yang tidak terkomputerisasi melakukan hal ini secara manual, menyusun statistik-statistik dan mengetik laporan-laporan. Sistem yang terkomputerisasi melakukan hal ini dengan menggunakan program-program yang canggih.

12.8. Model System informasi SDM

Model HRIS dapat dilihat dari Input, Process dan Output.

a. **INPUT HRIS** terdiri atas 3 subsistem yaitu :

1. SIA (Sistem Informasi Akuntansi). SIA menyediakan data akuntansi bagi HRIS sehingga database berisi gambaran yang lengkap dari sumber daya personil baik keuangan maupun non keuangan.
2. Penelitian Sumber Daya Manusia. Bergungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus. Contoh: Penelitian Suksesi (*succession Study*), Analisis dan Evaluasi Jabatan (*Job Analysis and Evaluation*), Penelitian Keluhan (*Grievance Studies*).
3. Intelijen Sumber Daya Manusia. Berfungsi mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi:
 - 3.1. **Intelijen Pemerintah**. Pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.
 - 3.2. **Intelijen Pemasok**. Pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan tunjangan

pegawai, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru. Para pemasok ini menyediakan data dan informasi yang memungkinkan perusahaan melaksanakan fungsi perekrutan dan penerimaan.

3.3. Intelijen Serikat Pekerja. Serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan.

3.4. Intelijen Masyarakat Global. Masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal seperti perumahan, pendidikan, dan rekreasi. Informasi ini digunakan untuk merekrut pegawai dalam skala lokal, nasional dan internasional, dan untuk mengintegrasikan pegawai yang ada ke dalam komunitas lokalnya.

3.5. Intelijen Masyarakat Keuangan. Masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personalia.

3.6. Intelijen Pesaing. Dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, sering terjadi perpindahan pegawai dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Beberapa perusahaan memandang pesaing mereka sebagai sumber pegawai baru yang baik, dan mengumpulkan informasi mengenai praktek personalia pesaing, dan mungkin informasi perorangan yang berpotensi untuk direkrut. Kemudian dari model subsistem input HRIS dimasukkan ke dalam suatu database yang telah dirancang oleh perusahaan tersebut. Database HRIS bukan hanya data mengenai pegawai tetapi juga mengenai perorangan dan organisasi dilingkungan perusahaan yang mempengaruhi arus personalia.

b. Proses/*Transformation*

Manajemen sumber daya manusia tidak terjadi pada lingkungan yang statis, tapi pada lingkungan yang selalu berubah. Karena itu proses pengolahan sumber daya manusia di perusahaan tidak pernah berenti demi mendapatkan sumber daya yang sesuai dengan waktu dan tugas yang ahrus dipikulnya. Beberapa proses yang dilakukan dalam mengolah sumber daya manusia adalah

1. Perencanaan SDM, aktivitas ini dimaksudkan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang selalu sesuai dengan kebutuhan. Tujuan ini dilakukan dengan melakukan analisis terhadap informasi yang berkaitan dengan SDM yang ada di perusahaan saat ini seperti;
 - a. Informasi keahlian yang dimiliki dan yang diperlukan, lowongan pekerjaan yang ada dan rencana penambahan atau pengurangan karyawan dibagian tertentu
 - b. Informasi tentang lingkungan seperti informasi tentang pasar tenaga kerja.

Dalam pelaksanaan sumber daya manusia ada beberapa aspek yang harus dipertimbangkan, seperti;

- a) Kebutuhan SDM dimasa mendatang dengan menentukan berapa jumlah, jenis dan tingkat keahlian SDM yang diperlukan.
- b) Keseimbangan SDM dimasa mendatang dengan membandingkan kebutuhan SDM dimasa mendatang dengan jumlah karyawan saat ini yang diperkirakan tetap bergabung dengan organisasi.
- c) Penerimaan atau pemutusan hubungan kerja berdasarkan kondisi SDM saat ini dan kebutuhan dimasa datang.
- d) Pengembangan SDM yang dimaksudkan untuk menjamin terpenuhnya kebutuhan organisasi akan karyawan yang memiliki kemampuan dan pengalaman yang sesuai.

2. Penerimaan, aktivitas ini berkaitan dengan masalah pengadaan SDM yang sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan. Pencarian SDM biasanya dilakukan melalui Koran, internet, penyalur tenaga kerja, dari mulut kemulut dan mencari kekapuskampus.
3. Pemilihan, aktivitas ini dilakukan dengan mengevaluasi informasi yang diperoleh dari formulir pendaftaran atau lamaran yang diterima, interview, berbagai macam tes, seperti tes IQ dan EQ dan lain bentuk informasi yang dianggap perlu oleh manajemen SDM dalam penyeleksian untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
4. Sosialisasi, aktivitas ini dilakukan untuk membantu SDM yang baru diterima agar secara harus dapat beradaptasi dengan lingkungan intern organisasi. SDM baru tersebut diperkenalkan dengan rekan-rekan barunya serta tanggung jawab yang diembannya.
5. Pelatihan dan pengembangan, aktivitas pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja SDM saat ini agar mampu melaksanakan tugas yang diberikannya secara efektif dan efisien, sedangkan program pengembangannya dimaksudkan untuk mempromosikan SDM tersebut.
6. Penilaian kerja, aktivitas ini dilakukan dengan membandingkan antara kinerja secara individu/organisasi/sub organisasi dengan standar yang telah ditentukan.
7. Promosi, mutasi, penurunan pangkat, pemecatan, aktivitas ini mencerminkan nilai SDM tertentu bagi organisasi perusahaan. SDM yang menunjukkan kinerja yang baik akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau ditingkatkan keahliannya sedangkan SDM yang memiliki kinerja rendah akan diturunkan pangkatnya, dipindahkan ke posisi yang kurang penting atau dipecat.

c. **OUTPUT HRIS** terdiri atas 6 subsistem yaitu :

1. Subsistem Perencanaan Kerja

Merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja (turnover), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.

2. Subsistem Perekrutan

Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Informasi-informasi ini diantaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekrutmen.

3. Subsistem Manajemen Angkatan Kerja

Merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informasi ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karir, realokasi jabatan, suksesi, dan kedisiplinan.

4. Subsistem Tunjangan

Merupakan informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.

5. Subsistem Benefit

Meliputi benefit yang diterima oleh karyawan. Benefit berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih ke insentif yang dihubungkan dengan kinerja karyawannya, sedang benefit lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan seperti dana pensiun.

6. Subsistem Pelapor Lingkungan

Informasi–informasi ini berhubungan dengan keluhan – keluhan, kecelakaan selam kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya.

12.9.HRD (Human Resource Department)

HRD atau yang sering dipanjangkan menjadi Human Resources Department, bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ideal dalam sebuah organisasi memiliki 8 aspek/pilar, yaitu dimulai dari :

1. Seleksi dan Rekrutmen

Seleksi dan rekrutmen bertanggung jawab untuk menjawab kebutuhan pegawai melalui penerimaan pegawai hingga penempatan para pegawai baru tersebut di posisi-posisi yang tepat. Metode seleksi biasanya sangat bervariasi, mulai dari psiko test, interview, skill test, referensi maupun assessment center.

2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Training (pelatihan) dan development memiliki fungsi yang menjaga kualitas sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja.

3. Compensation and Benefit (*Compensation and Benefit*)

Compensation and Benefit Penilaian kinerja merupakan upaya monitoring kesenjangan antara standard kinerja yang diharapkan dengan aktual kinerja yang ditunjukkan. Pilar performance management bertanggung jawab untuk merancang sistem hingga implementasi penilaian kinerja para pegawai hingga laras dengan objective yang harus dicapai oleh organisasi.

4. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja ini bertujuan mengatur satuan tugas agar selalu dijadikan acuan dalam melaksanakan tugasnya.

5. Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Career Planning bertanggung jawab atas pengelolaan, perencanaan dan jenjang karir bagi seluruh anggota organisasi. Fungsi ini menjawab setiap pegawai memiliki jalur karir menurut tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang ia miliki. Mengacu kepada kondisi jangka panjang, karir setiap pegawai akan ditentukan oleh kelompok kerja di mana masing-masing pegawai bekerja (*vertical path*), namun dengan mempertimbangkan besarnya organisasi masing-masing, penyeberangan karir dari setiap kelompok tidak dapat dihindarkan (*cross functhin career path*) atau bahkan berpindah dari satu kelompok ke kelompok lainnya (*horizontal carreer path*).

6. Hubungan Karyawan (*Employee Relations*),

Employee Relation Management biasanya juga berfungsi sebagai internal PR bagi setiap kebutuhan pegawai terhadap informasi, kebijakan dan peraturan perusahaan. Fungsi ini juga penting untuk menggali input-input dari pegawai mengenai berbagai aspek dalam organisasi.

7. Separation Management

Separation Management adalah fungsi yang mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja dalam organisasi bayak yang disebabkan karena normal separation (pensiun, habisnya masa kontrak, atau meninggal), forced separation (indisipliner, dll), atau *early retirement* (pensiun sebelum masanya).

8. *Personnel Administration and HRIS*

Personnel Administration yang biasa dikenal dengan Personalia atau Kepegawaian adalah fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi

HR yang lain. Secara umum fungsi ini bertanggung jawab terhadap *Employee Database*, *Payroll* dan pembayaran benefit lainnya, pinjaman karyawan, absensi, pencatatan cuti tahunan.

Masing-masing aspek inilah yang akan menopang kinerja fungsi HR dalam organisasi untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menjawab kebutuhan bisnis dalam organisasi.

BAB XIII

MEMBANGUN DAN MERENCANAKAN KARIER SDM

Salah satu dorongan orang berkerja pada suatu organisai atau perusahaan adalah karena disana kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju dimaksud termasuk dalam program pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan, melalui program pendidikan dan pelatihan. Program pendidkan dan pelatihan diikuti perencanaan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dirotasi dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi/promosi, jabatan lain yang sama/mutasi, dan jabatan lain yang lebih rendah/demosi.

Proses perencanaan memungkinkan Sumber Daya Manusia mengetahui tujuan-tujuan karier dan jenjang yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Perencanaan karier sebagai suatu sistem tidak akan menjamin karier seseorang berkembang, tanpa adanya respon dari karyawan yang dalam hal ini tenaga edukatif maupun administratif. Hal ini akan menjadi lebih baik, sehingga ketika peluang muncul dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang berminat. Bilamana karyawan tidak merepon berakibat perkembangan karier karyawan tersebut akan menjadi lamban dan akibatnya SDM akan terlambat dalam mengisi tempat-tempat dalam suatu pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, membangun perencanaan karier menjadi sangat penting sebagai usaha pengembangan karyawan dan peningkatan kemampuan organisasi. Berikut akan dikaji tentang pengertian perencanaan dan pengembangan karier, manfaat pengembangan karier bagi karyawan maupun perusahaan.

13.1. Pengertian Perencanaan Karir (Career Planning)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Karier yaitu meliputi semua jabatan atau pekerjaan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Orang-orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu secara mendalam. Perencanaan karier (*career planning*) adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Yaitu suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk tujuan-tujuan kariernya. Perencanaan karier harus dilalui dengan penyusunan prasyarat-prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Contohnya seorang Guru memiliki keinginan kuat untuk menjadi Guru Besar sampai kemudian menyadari bahwa banyaknya persyaratan pada derajat tersebut, maka melalui perencanaan karier setiap individu dapat mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Perencanaan Karir (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karir. perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang. Jadi perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir (*career planning*) setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative,

menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangannya secara praktis.

13.1.1. Elemen Utama Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu :

1) Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi/kemampuan, kemauan dan kesempatan. Perencanaan karir individual antara lain meliputi:

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, kesempatan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*),
- b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi,
- c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri,
- d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir,
- e. Perencanaan transisi karir.

2) Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*). Tujuan program perencanaan karir organisasional antara meliputi :

- a. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia,
- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir konservatif atau jalur karir yang progresif,
- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau secara geografis,

- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan,
- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertical dan horizontal,
- f. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan/*turn over*,
- g. Metode penentuan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

13.1.2. Perjalanan Karier

Secara normal, pada umumnya, perjalanan karir seseorang dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan dengan pendekatan pada usia, yaitu : pertumbuhan (kurang dari 15 tahun); penajakan (15-24 tahun); pemantapan (25-44 tahun); pemeliharaan (45-65 tahun); kemunduran (lebih dari 66 tahun). Berdasar hal tersebut, maka proses atau langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal sebagai berikut :

1). Menilai diri sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang dan kesempatan-kesempatan yang ada, kendala-kendala, pilihan-pilihan yang diperlukan, konsekuensi-konsekuensi dari perencanaan, keterampilan, bakat dan nilai yang berhubungan dengan kesempatan karir tersebut.

2).Menetapkan tujuan karir

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan peluang dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk/dikondisikan.

3).Menyiapkan rencana-rencana

Rencana tersebut sebaiknya dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

4).Melaksanakan & mengevaluasi rencana-rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan untuk membantu bawahan mereka untuk meningkatkan karir mereka.

13.1.3.Manfaat Perencanaan Karir

Dengan adanya perencanaan karir, maka pengelola organisasi/ perusahaan dapat :

- a) Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan,
- b) Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara,
- c) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang,
- d) Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi,
- e) Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan,
- f) Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global meng gunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.

- g) Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan,
- h) Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karir memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan,
- i) Mengurangi kelebihan, perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan sub-ordinate kunci,
- j) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Guna mendukung pencapaian manfaat tersebut di atas, maka manajemen perlu memperhatikan metode perencanaan karir antara lain melalui: Pendidikan karir; Penyediaan informasi; Bimbingan karir. Disamping itu manajemen juga harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karir. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karir, maka seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karirnya, faktor-faktor dimaksud yaitu:

a. Tahap Kehidupan Karir,

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karir mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

b. Dasar Karir

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain.

Memperhatikan besarnya manfaat perencanaan karir diatas, maka perlu diperhatikan lima perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk memilih dan mempersiapkan karirnya, mereka menyebutnya sebagai jangkar karir (*career anchors*) antara lain:

1. Kemampuan manajerial

Tujuan karir bagi manajer adalah untuk meningkatkan kualitas dari diri sendiri, analitis dan kemampuan emosional.

2. Kemampuan fungsional-teknis

Digunakan para teknisi yang akan melanjutkan pengembangan dari bakat teknisnya. Orang-orang tersebut tidak mencari kedudukan dalam manajerial.

3. Keamanan

Digunakan untuk kesadaran keamanan individu untuk memantapkan kesadaran karir mereka.

4. Kreativitas

Seseorang yang kreatif memiliki sedikit sikap seperti pengusaha. Mereka ingin menciptakan atau membangun sesuatu yang benar-benar milik mereka.

5. Otonomi dan kebebasan

Dasar karir ini digunakan untuk orang yang memiliki hasrat kebebasan agar bebas dari aturan-aturan organisasi. Mereka menilai otonomi dan ingin menjadi bos dari mereka sendiri dan bekerja pada langkah mereka sendiri.

13.1.4. Tipe Jalur Karier

Untuk mencapai tujuan karir selain harus melakukan perencanaan dan pengembangan karir juga perlu dibentuk jalur karir, di mana jalur karir biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dalam jabatan khusus. Ada tiga tipe metode di dalam jalur karir, yaitu sebagai berikut :

1. Jalur Karir Tradisional

Di mana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjutnya. Asumsi dari tiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.

2. Jalur Karir Jaringan

Di mana pada jalur karir ini merupakan suatu jaringan kerja yang vertical dan rentetan dari kesempatan-kesempatan horizontal. Jalur karir jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman pada satu tingkat sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.

3. Jalur Karir Dual

Jalur karir ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dan keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

Selanjutnya Guna peningkatan efektivitas organisasi, maka pengelola organisasi perlu selalu mengelola pengembangan Karir (*Career Development*) para anggota organisasi. Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir pada secara umum sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.

- b. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

13.2. Pengembangan Karier

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan *sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja*. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

13.2.1. Manfaat Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun individu karyawan.

- a) Bagi organisasi, pengembangan karir dapat: Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan; Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas; Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir; Mengurangi frustrasi karyawan; Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi; dan Meningkatkan nama baik organisasi.

- b) Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat: Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya; Menambah tantangan dalam bekerja; Meningkatkan otonomi; dan Meningkatkan tanggung jawab.

13.2.2. Siklus Pengembangan Karier

Dalam perjalanan karier seseorang yang seringkali mengalami pasang surut, maka pengelola organisasi/manajemen sumber daya manusia sangat perlu mengedepankan fungsi operasional yaitu program pengembangan. secara fokus mengembangkan karier seseorang, melalui tahap :

1. Tahap pertumbuhan

Pada tahap ini, periode manusia dari lahir sampai usia 14 tahun. Orang mengembangkan konsep diri dengan mengidentifikasi diri dan berinteraksi dengan orang lain (keluarga, teman, guru, dll)

2. Tahap penjelajahan

Pada usia 15 sampai dengan 24 tahun, secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha mencocokkan alternatif tersebut dengan minat dan kemampuan.

3. Tahap penetapan tujuan

Pada usia 24 sampai dengan 44 tahun, Jantung dari kehidupan kerja, terdiri dari :Sub tahap percobaan yaitu pada usia 25 sampai dengan 30 tahun, menentukan apakah bidang pilihannya cocok, jika tidak maka akan mengubahnya menjadi Sub tahap pematangan yaitu pada usia 30 sampai dengan 40 tahun. Kedudukan diperusahaan ditetapkan dan perencanaan karier lebih eksplisit dijalankan, Sub tahap krisis pertengahan karier, yaitu membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karier.

4. Tahap pemeliharaan

Pada usia 45 sampai dengan 60 tahun. menciptakan suatu tempat didunia kerja dan kebanyakan usaha sekarang diarahkan pada memelihara tempat tersebut.

5. Tahap kemerosotan/kemunduran

Pada tahap ini orang menghadapi prospek bahwa seseorang harus menerima/menyadari akan terjadi berkurangnya tingkat kepercayaan untuk menerima kekuasaan/*power* dan tanggungjawab/*responcibility*

13.3. Peran HRD Dalam *Career Planning*

Salah satu dorongan orang berkerja pada suatu organisai atau perusahaan adalah karena disana ada kesempatan untuk maju. Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam program pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan, program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang mana diikuti perlu direncanakan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan, dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Proses perencanaan memungkinkan Sumber Daya Manusia mengetahui tujuan-tujuan karier dan jenjang yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Perencanaan karier sebagai suatu sistem tidak akan menjamin karier seseorang berkembang, tanpa ada respon dari karyawan yang dalam hal ini tenaga kependidikan. Akan tetapi, setidaknya lebih baik, sehingga ketika peluang muncul dapat dimanfaatkan oleh karyawan yang berminat. Bilamana karyawan tidak merepon berakibat perkembangan karier karyawan tersebut akan menjadi lamban dan akibatnya SDM akan terhambat dalam mengisi tempat-tempat dalam suatu pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, pengelolaan karier menjadi sangat penting bagi manajer sumber daya manusia sebagai usaha untuk pengembangan karyawan dan

peningkatan kemampuan organisasi, mengapa demikian...?, karena perencanaan karier berhubungan erat dengan masa depan organisasi atau individu sendiri, sebab perencanaan karier yang berarti proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan suatu gambaran masa depan organisasi atau individu tersebut. Perencanaan karier memiliki banyak manfaat, selain untuk menata masa depan perencanaan karier juga berfungsi untuk kedisiplinan dalam bekerja, sehingga perencanaan karier menjadi patokan dan cabuk motivasi agar rencana para karyawan dan kemajuan organisasi dapat dicapai. Perencanaan karier berhubungan erat dengan masa depan organisasi atau individu sendiri, karena perencanaan karier yang berarti proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan suatu gambaran masa depan organisasi atau individu tersebut. Perencanaan karier memiliki banyak manfaat, selain untuk menata masa depan perencanaan karier juga berfungsi untuk kedisiplinan dalam bekerja, karena perencanaan karier dapat menjadi patokan dan cabuk motivasi untuk mengembangkan karier individu sesuai dengan apa yang telah direncanakannya.

BAB XIV

MENGEMBANGKAN KINERJA KARYAWAN DAN ORGANISASI

Ada dua pengamat utama dalam proses perkembangan: (1) karyawan organisasi yang sedang meningkatkan kinerjanya sendiri, dan (2) manajer yang membantu membimbing proses perkembangan karyawan atau stafnya, dan mendukungnya sehingga bisa berjalan dengan sukses, kinerja individu meningkat berarti kinerja organisasi akan meningkat. Perencanaan perkembangan adalah aktivitas gabungan yang diikutsertakan dan dilakukan oleh karyawan dan manajemen yang mengamati pada pemakaian sistem manajemen kinerja untuk membantu karyawan agar bisa mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya, dibarengi dengan peningkatan ketrampilan yang dibutuhkan oleh para manajer, sehingga mereka dapat mewujudkan kinerja organisasi dengan baik.

14.1. Rencana Perkembangan Pribadi dan Organisasi

Rencana perkembangan pribadi sangat menspesifikasikan pada masalah tindakan yang diambil untuk meningkatkan kinerjanya. Pencapaian tujuan yang sudah tercantum dalam perencanaan perkembangan akan memungkinkan karyawan dapat mengikuti perubahan yang terjadi dalam bidang kerjanya atau profesinya. Rencana seperti ini sebagai dasar untuk mengamati kekuatan karyawan dan bidang-bidang kebutuhan perkembangan yang diikuti rencana dan aksi/tindakan untuk menguatkan aspek yang lemah yang selanjutnya mengembangkan aspek kekuatan. Secara singkat, rencana perkembangan pribadi memungkinkan karyawan bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti berikut:

1. Bagaimana dirinya secara terus-menerus mau belajar dan mengusahakan tumbuh kembang dirinya di masa/tahun depan?
2. Bagaimana dirinya dapat melakukan dengan lebih baik di kemudian hari/masa depannya?
3. Bagaimana dirinya dapat menghindari masalah kinerja yang pernah dihadapi di masa lampunya?.

Rencana perkembangan dapat diciptakan untuk setiap pekerjaan, sejak karyawan masuk sampai dengan tingkat posisi yang direncanakan dan Tidak memangang tinggi rendahnya posisi jabatan di dalam organisasi, dan juga tidak peduli jenis pekerjaan yang dimaksud itu sederhana atau kompleks, di situ selalu ada 'ruang' untuk maju. Informasi yang harus dikuasai sehingga dapat dipakai dalam merancang rencana perkembangan dengan memperhatikan/ menyesuaikan terhadap formulir/sistem penilaian. Secara khusus, rencana perkembangan bisa di desain berdasarkan setiap dimensi kinerja yang dievaluasi. Contohnya: jika dimensi komunikasi dinilai di bawah standar maka bidang ini harus ditargetkan dalam rencana perkembangan. Lagi pula rencana perkembangan harus selaras dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk kepentingan karirnya dalam jangka panjang. Di samping kinerja yang sudah maju, perlu diperhatikan bahwa rencana perkembangan harus dikaitkan dengan persyaratan umum dan persyaratan khusus, disini harus dilakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, jika hal ini selalu dilakukan, maka mempunyai keuntungan penting lainnya yakni rasa puas karyawan terhadap sistem. Karena semakin kuat keyakinan dirinya terhadap sistem yang dipakai untuk mencapai tujuan perkembangannya, maka akan semakin puas mereka akan sistem yang diyakininya. Dengan kata lain, penggunaan sistem untuk tujuan evaluasi tidak ada hubungannya/ korelasinya dengan kepuasan karyawan, tetapi penggunaan sistem

untuk tujuan pengembangan mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan terhadap pekerjaannya.

14.2. Tujuan Rencana Perkembangan

Tujuan keseluruhan dari rencana perkembangan ialah mendorong pembelajaran secara terus menerus tentang kemajuan kinerjanya, juga tentang pertumbuhan pribadi. Lagi pula, rencana ini mempunyai tujuan-tujuan lain yang lebih spesifik, yakni:

- a. Meningkatkan kinerja dari pekerjaannya yang telah dilakukan. Rencana perkembangan yang baik membantu karyawan di dalam memenuhi standar. Kinerja yang telah ditetapkan, rencana ini mencakup rencana tindakan/aksi untuk merunjuk pada setiap dimensi yang kurang baik. Hal Ini adalah merupakan proses penting sehingga dapat menopang kinerja dari pekerjaan yang sekarang. Rencana perkembangan yang baik merupakan alat dan sarana sehingga karyawan bisa mencapai target dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. Jadi rencana ini mencakup saran-saran tentang cara bagaimana agar bisa memenuhi target dan sasaran kerja. Untuk setiap dimensi kinerja yang tercantum dalam standar kinerja.
- b. Memotivasi dirinya untuk mencapai prestasi yang optimal. Rencana perkembangan yang baik meliputi saran dan hal-hal tentang tindakan/aksi yang harus dijalankan, sehingga karyawan akan mampu mencapai kesempatan di masa datang guna kemajuan karirnya. Secara khusus rencana perkembangan bisa menunjukkan kompetensi baru dan perilaku mana yang harus dipelajari untuk membantu tercapainya prestasi karirnya.
- c. Memperkaya pengalaman kerja. Meskipun kesempatan karir di dalam organisasi tidak selalu ada, dan mudah meraihnya. Rencana yang baik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan untuk meningkatkan ketrampilannya. Kesempatan ini juga memberi imbalan intrinsik dan memberikan

pengalaman kerja yang lebih menantang, meskipun ketrampilan baru yang dipelajari mungkin bukan merupakan bagian utama dari pekerjaannya. Kesempatan bisa membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bisa berlaku sebagai ‘alat’ kuat untuk mengingat. pada ketrampilan baru, Hal ini dapat dipakai dalam situasi/momen pergantian lateral di dalam organisasi.

Rencana perkembangan merupakan komponen formal dari sistem manajemen kinerja suatu institusi, maka rencana ini dimasukkan dalam formulir penilaian. yang mencantumkan urutan enam sasaran/ tujuan sistem manajemen kinerja:

1. memberikan umpan balik kepada karyawan agar dapat memajukan atau mempertahankan kinerjanya.
2. menguraikan bidang-bidang untuk perkembangan karyawan.
3. membuat standar untuk periode peninjauan berikutnya.
4. mengenal prestasi yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. meningkatkan komunikasi dan hubungan kerja.
6. mengidentifikasi kekurangan-kekurangan kinerja.faktor apa saja yang belum memenuhi tujuan,target dan sasarannya.

Berdasarkan sasaran nomor 2, rencana perkembangan karyawan menjadi komponen penting sistem manajemen kinerja. Masuknya kedepan karyawan ikut menentukan proses perkembangan, sehingga dapat membantu manajemen. Rencana perkembangan yang perlu mencantumkan (1) Kebutuhan perkembang an unit dan institusi untuk menjadi lebih dari sebelumnya, (2) Sumber/ dukungan/ politikwil yang dibutuhkan, dan (3) Kerangka waktu yang jelas.

Berkaitan denganvhalvtersbut,maka masuknya informasi setelah penilaian kinerja, memungkinkan manajemen dan karyawan fokus pada bidang-bidang perkembangan yang sudah dikenal sebagai kelemahan dalam proses peninjauan kinerjanya. Dengan cara ini, rencana perkembangan yang diciptakan untuk para karyawan

langsung berhubungan dengan dimensi-dimensi kinerjanya, hal ini penting untuk unit dan organisasi secara keseluruhan. Di samping itu, memasukkan rencana perkembangan pada bagian akhir tujuan kinerja tahunan, sehingga karyawan bisa menentukan apakah masih ada bidang-bidang yang perlu dikembangkan agar bisa meraih tujuan yang sudah ditetapkan.

Mengapa dilakukan pembuatan tujuan? Dengan kata lain, timbul pertanyaan, mengapa harus ada tujuan baru yang bisa membuat kinerja menjadi lebih baik, ada empat alasan pokok. **Pertama**, jika karyawan berkomitmen pada tujuan, ia akan memperhatikan aktivitas-aktivitas yang relevan dan meninggalkan perhatiannya pada aktivitas yang tidak relevan dengan tujuan. **Kedua**: tujuan yang menantang justru menambah energi dan bisa meningkatkan usaha. **Ketiga**: tujuan yang punya jangkauan luas bisa membuat karyawan menjadi lebih tekun pada pekerjaannya. **Keempat**, tujuan tersebut bisa memotivasi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan yang ia miliki guna mencapai tujuan atau mencari pengetahuan baru yang mungkin dibutuhkan terkait dengan tujuan baru yang telah ditetapkan.

14.3.Rencana Perkembangan

Seperti apa rencana perkembangan itu? Rencana harus meliputi uraian tentang langkah-langkah khusus yang perlu diambil berkaitan dengan tujuan-tujuan khusus yang perlu dicapai. Dengan kata lain, pengetahuan baru apa yang diminta dan bagaimana ini bisa dipenuhi. Hal ini mencakup informasi tentang sumber-sumber dan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. misal, apakah karyawan mau belajar ketrampilan dari rekan kerja melalui pelatihan kerja? Apakah perusahaan mau mengganti biaya-biaya yang dikeluarkan karyawan ketika mengikuti kursus *on-line*?. Tujuan-tujuan dari rencana hendaknya meliputi tidak hanya hasil akhir saja, seperti ketrampilan baru yang harus dipelajari, tetapi juga tanggal pelaksanaan dan cara

bagaimana supervisor akan tahu apakah ketrampilan baru memang betul-betul diperlukan. Secara keseluruhan, tujuan-tujuan yang dimasukkan dalam rencana perkembangan harus praktis, spesifik, berorientasikan waktu, terkait dengan standar dan secara terpadu bisa dikembangkan oleh manajer dan karyawan.

Ciri penting lainnya dari rencana perkembangan ialah hendaknya selalu ingat akan kebutuhan-kebutuhan organisasi maupun karyawan. Mengenai pilihan akan ketrampilan khusus mana atau bidang kinerja mana yang akan dimajukan, didikte oleh kebutuhan organisasi, lebih-lebih jika organisasi ikut berinvestasi dalam rencana. Di samping itu, rencana yang diciptakan juga didikte oleh perorangan. Maka supervisor dan karyawan perlu bersepakat tentang perkembangan apa atau ketrampilan baru mana yang akan membantu memperkaya pengalaman kerja karyawan maupun membantu pelaksanaan tujuan-tujuan organisasi, baik sekarang atau dalam waktu dekat ini. Contoh, mari merenungkan isi dari perencanaan perkembangan Pertama, karyawan diarahkan ke Web-side yang mencakup contoh-contoh aktivitas pengembangan yang mungkin. Adapun yang tercantum di situ ialah: lokakarya, sertifikasi, konferensi tingkat lokal, tingkat negara bagian dan tingkat nasional, pelatihan kerja, dan aktivitas-aktivitas lainnya. Informasi ini menyajikan berbagai pilihan yang dapat dipakai karyawan dan manajer untuk mencapai tujuan perkembangan. Kedua, formulir menyediakan ruang sehingga setiap kebutuhan pengembangan yang profesional bisa sejalan dengan deskripsi sumber-sumber atau dukungan yang dibutuhkan dan dengan kerangka waktu untuk pelaksanaan. Secara keseluruhan, rencana perkembangan meliputi semua komprek yang diminta. Ada uraian tentang tujuan, aktivitas yang akan di jalankan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan ada uraian tentang tanggal pelaksanaannya. Ada satu hal yang kurang, yakni rencana perkembangan tidak mencakup hal-hal spesifik tentang bagaimana cara mengukur setiap pelaksanaan tujuan. Lebih-lebih, bagaimana

supervisor akan tahu apakah asisten administratif mempunyai pengetahuan kerja yang baik tentang Excel setelah asisten tersebut mengikuti kursus on-line?.

Bagaimana supervisor tahu apakah ketrampilan asisten dalam melayani pelanggan sudah mengalami kemajuan setelah ia mengikuti loka karya dan pelatihan? Pelatihan Excel dapat diukur dengan kinerja asisten administratif di dalam kursus, atau dengan meneliti jawaban-jawaban atas pertanyaan mengenai Excel. Mengenai ketrampilan memberikan pelayanan pada pelanggan, dan mengenai pencapaian tujuan, dapat diukur dengan mengajukan pertanyaan kepada pelanggan yang dilayani oleh asisten administratif.

14.4. Aktifitas dan Tindakan Pengembangan

Ada beberapa cara yang bisa dipakai karyawan untuk tingkatan pengembangan dalam mencapai tujuan yang sudah tercantum dalam rencana perkembangan, antara lain termasuk:

1. ***Pelatihan kerja.*** Karyawan didampingi rekan kerja atau supervisor mendesain kursus pelatihan kerja. Rancangan pelatihan kerja mini ini meliputi soal berapa jam dalam sehari atau seminggu diadakan pelatihan kerja dan pembelajaran tujuan secara khusus.
2. ***Kursus.*** Beberapa organisasi besar, menawarkan kursus-kursus ditempat sendiri yang diberikan di universitas milik perusahaan. Perusahaan lain bisa memberikan uang ganti untuk pelajaran. Dengan adanya perkembangan kursus-kursus, karyawan mempunyai berbagai pilihan yang luas.
3. ***Membaca buku tentang bimbingan diri.*** Karyawan dapat membaca buku-buku dan mempelajari sumber-sumber lain tentang bimbingan dirinya sendiri. Sekali lagi adalah penting bahwa dibuat tujuan tentang buku apa saja yang akan dibaca, dalam kerangka waktu apa, maupun ukuran apa yang mau dipakai untuk menilai apakah pembelajaran sudah berjalan.

4. ***Nasehat.*** Banyak organisasi mempunyai program pemberian nasehat. Pemberian nasehat secara umum merupakan proses perkembangan yang terdiri dari karyawan senior (penasehat) dan karyawan junior (yang dinasehati). Agar program semacam itu sukses, yang paling baik ialah membiarkan penasehat memilih yang dinasehati dan yang akan dinasehati memilih penasehatnya sendiri, daripada asal menunjuk dan menetapkan. Secara umum, penasehat berlaku sebagai model peranan, yang memberitahu apa yang harus dilakukan agar sukses dalam organisasi, dan membantu yang dinasehati untuk memperoleh ketrampilan yang sudah ditargetkan.
5. ***Menghadiri pertemuan.*** Cara lain untuk memperoleh pengetahuan dan ketrampilan yang diminta ialah ikut mensponsori kehadiran karyawan dalam pertemuan atau pameran dagang. Ini perlu agar karyawan bisa memberikan laporan tertulis, atau bahkan bisa menyampaikan presentasi setelah kembali dari pertemuan. Dengan cara ini, akan lebih mudah untuk menilai apa yang telah dipelajari, tambahan lagi pengetahuan yang diperoleh, dapat diberikan kepada para anggota organisasi.
6. ***Mendapat gelar/titel.*** Beberapa organisasi memberikan bonus/tunjangan pengganti uang kuliah bagi karyawan yang mau mendapatkan gelar atau sertifikat. Contoh, organisasi bisa memberikan sponsor kepada karyawan yang ambil kursus untuk mendapatkan penetapan sertifikasi. Dalam banyak kasus, karyawan mengadakan komitmen dengan majikannya untuk terus menggalang hubungan dengan semacam ikatan dinas setelah selesai mendapatkan gelar. Jika karyawan meninggalkan organisasi belum habis ikatan dinasnya, ia harus memberikan penggantian kepada organisasi atas biaya pendidikannya.
7. ***Perputaran kerja.*** Cara lain untuk mendapatkan ketrampilan yang diperlukan ialah membuat ketetapan pekerjaan yang berbeda untuk sementara waktu. Ini adalah model yang diikuti

di dalam profesi medis, di mana orang-orang di rumah sakit mendapat putaran pekerjaan di bidang-bidang khusus selama beberapa bulan.

8. ***Penetapan sementara.*** Sistem perputaran yang kurang sistematis meliputi kesempatan untuk bekerja pada tugas menantang yang ditetapkan untuk sementara. Ini membuat karyawan dapat memperoleh ketrampilan khusus dalam kerangka waktu terbatas.
9. ***Peranan keanggotaan atau kepemimpinan dalam organisasi profesional atau organisasi perdagangan.*** Beberapa majikan mensponsori keanggotaan di dalam organisasi profesional atau organisasi dagang. Organisasi seperti itu membagikan publikasi kepada para anggotanya dan menyelenggarakan pertemuan-pertemuan, baik formal maupun informal. Dengan begitu para karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar tentang praktek-praktek dan informasi lain yang diperlukan untuk pekerjaannya. Contoh, hal ini dapat mencantumkan *the Society for Human Resource Management* (Sarekat Manajemen Sumber Daya Manusia) untuk para ahli HR profesional. Di sini presentasi, komunikasi, perencanaan dan ketrampilan lainnya dapat dipelajari, sambil memberikan pelayanan dalam peran kepemimpinan di suatu organisasi sukarela atau organisasi volunteer di luar pekerjaan.

14.5. Peranan Langsung Penyelia

Penyelia/Supervisor langsung atau “*line manager*” mempunyai peranan penting di dalam pembuatan dan penyelesaian program perkembangan. Karena pentingnya peranan ini dalam proses perkembangan karyawan, maka merupakan gagasan yang baik bagi para supervisor untuk mempunyai rencana perkembangannya sendiri. Hal ini akan membantu Penyelia/Supervisor untuk mengetahui proses dari perspektif karyawan, mengantisipasi penghalang jalan dan sikap defensif, serta membuat rencana dalam model kolaboratif dengan

langkah, **Pertama**, Penyelia/Supervisor perlu menjelaskan kepada para karyawan apa yang diminta dari karyawan agar bisa mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, termasuk langkah-langkah yang harus diambil karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi ini perlu diberikan bersama dengan informasi tentang kemungkinan sukses, jika karyawan melakukan langkah-langkah yang disarankan. **Kedua**, Penyelia/Supervisor mempunyai peranan penting untuk menunjukkan kepada karyawan, aktivitas-aktivitas pengembangan yang bisa membantu mereka tujuan. Ini meliputi membantu memilih penasehat, membaca sumber yang memadai, ikut kursus dll. **Ketiga**, Penyelia/Supervisor melakukan peninjauan dan memberikan saran-saran tentang tujuan perkembangan, terlebih di sini Penyelia/Supervisor membantu meyakinkan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai, bersifat khusus dan dapat dijalankan. Keempat, Penyelia/Supervisor mempunyai tanggung jawab utama mengecek karyawan di dalam mencapai rencana perkembangan. Sebagai contoh, Penyelia/Supervisor bisa mengingatkan karyawan dan kalau perlu, merevisi tujuan. Akhirnya, supervisor perlu memberikan dukungan kuat, dengan demikian karyawan akan termotivasi untuk mencapai tujuan perkembangan. Dukungan kuat ini bisa bersifat ekstrinsik dan mencakup imbalan, seperti misalnya bonus dan benefit tambahan, tetapi dukungan kuat ini juga bisa mencakup pekerjaan yang lebih menantang dan lebih menarik, yang memberikan keuntungan dari ketrampilan yang sudah dipelajari.

Penyelia/Supervisor sendiri perlu dimotivasi agar bisa melaksanakan tugasnya, yang sekiranya akan membantu karyawan dalam menyelesaikan tujuan perkembangan. Agar ini terjadi, supervisor pun perlu diberi imbalan atas kerjanya yang baik di dalam membantu perkembangan karyawan. Marilah kita renungkan bagaimana hal ini dilakukan oleh Penyelia/Supervisor, salah satu dari 10 pabrik terbesar di dunia, dan 30% dari pembayaran bonus, Penyelia/ Supervisor terkait langsung dengan perkembangan

karyawan. Perkembangan karyawan diukur dalam hal pelatihan karyawan dan tingkat sertifikatnya. Manajemen diberi kesempatan memperbaharui status perkembangan stafnya paling tidak per kuartal. Lagi pula, karyawan itu sendiri diberi imbalan atas keterlibatannya dalam aktivitas perkembangan. Dalam kenyataan, hanya karyawan yang memiliki pelatihan dan tingkat sertifikat mutakhirilah yang berhak dan memenuhi syarat mendapatkan bonus. Perkembangan karyawan dapat sukses, karena baik karyawan maupun manajernya langsung diberi imbalan atas perkembangan karyawan. Setelah beberapa tahun mempraktekan hal ini, perkembangan karyawan sudah menjadi normal dan menjadi bagian dari budaya organisasi bisnis/*corporate*. Dengan kata, Penyelia/Supervisor memainkan peranan kunci dalam kesuksesan rencana perkembangan.

14.6.Sistem 360 Derajat

Dimaksud adalah sistem umpan balik 360 derajat di era sekarang telah menjadi alat sarana yang lebih dikedepankan untuk membantu karyawan, lebih-lebih mereka yang berperanan Penyelia/Supervisor, untuk meningkatkan kinerja dengan mengumpulkan informasi dari kelompok-kelompok yang berbeda-beda mengenai kinerja mereka. Sistem-sistem ini disebut sistem 360 derajat karena informasi dikumpulkan dari individu-individu semua yang ada disekitar karyawan. Secara khusus, informasi tentang dimensi kinerja apa yang harus dimajukan, dikumpulkan dari supervisor, pengamat, pelanggan dan bawahan. Informasi ini biasanya dikumpulkan secara anonim untuk meminimalkan pemberian nilai yang dinaikkan. Karyawan juga menilai diri sendiri tentang berbagai dimensi kinerja dan membandingkan persepsi diri sendiri dengan informasi yang diberikan oleh orang lain. Di sini dilakukan analisa ‘jurang pemisah’ untuk menyelidiki bidang-bidang di mana terdapat ketidaksesuaian antara persepsi diri dengan persepsi orang lain. Laporan sistem umpan balik 360 derajat biasanya memuat informasi tentang

dimensi-dimensi, dan untuk itulah ada kesepakatan tentang perlunya perkembangan lebih lanjut.

Informasi ini dipakai untuk membuat rencana perkembangan seperti yang diuraikan terdahulu dalam Bab ini. Sebagai Contoh, studi yang mencakup lebih dari 2000 manajer, menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang tercantum dalam rencana perkembangan perorangan, dikendalikan oleh dimensi-dimensi kinerja yang mendapatkan nilai rendah dalam sistem umpan balik 360 derajat.

Sistem ini sangat membantu jika dipakai hanya untuk tujuan perkembangan saja, dan bukan untuk tujuan administratif. Hal ini dikarenakan orang akan jujur, jika ia tahu bahwa informasi akan dipakai untuk membantu kemajuan individu, dan bukan untuk menghukum seseorang, dan dipakai untuk memberikan imbalan padanya. Sistem umpan balik 360 derajat biasanya diterapkan pada individu-individu yang mempunyai peranan diposisi atau kedudukan yang ada dalam organisasi. Banyak organisasi mengambil keuntungan dari teknologi untuk meminimalkan pekerjaan tulis menulis dan untuk menghemat waktu dalam mengumpulkan data-data seperti itu. Internet menjadi sarana yang pervasif, dengan internet orang bisa mengatur sistem umpan balik 360 derajat. Yang memberi pelayanan biasanya sebuah lembaga konsultasi dari luar mengirim pesan e-mail disertai instruksi-instruksi dan kerangka waktu untuk menilai setiap karyawan yang harus dinilai. Kemudian karyawan bisa mengakses *Web-side* yang terjamin, setelah memasukkan ID personal mereka dan passwords, buatlah daftar individual dari para penilai yang akan diminta memberikan umpan balik tentang kinerja. Agar bisa membuat hal ini lebih mudah, karyawan bisa menyelesaikan nama-nama dari 'menu *drop-down*' yang mencantumkan para manajer dan para karyawan perusahaan. Dengan memperbolehkan karyawan untuk menyeleksi penilai yang akan memberikan informasi tentang kinerja mereka, mungkin akan menambah dukungan dari karyawan untuk menerima hasilnya. Penilai yang dipilih diminta melihat *Web-site* dan memberikan umpan balik

dalam periode waktu tertentu. Setelah data-data dikumpulkan secara elektronik, maka mudahlah untuk menghitung hasil dan meng-email laporan kepada karyawan yang dievaluasi.

Beberapa sistem yang berdasarkan internet, juga dapat memberikan pelatihan secara *on-line* untuk para penilai tentang bagaimana menyelesaikan formulir umpan balik dengan cara yang bisa membantu dan yang konstruktif. Bahkan ada sistem yang mempunyai ciri-ciri yang bisa mendeteksi kesalahan penilaian. Contoh, jika penilai memberikan nilai maksimum pada semua dimensi. Bahkan penilai bisa melihat grafik pada layar yang menunjukkan, sampai seberapa penilaian yang diberikan penilai sesuai dengan penilaian yang diberikan orang lain atas karyawan yang sama. Beberapa sistem bahkan mencantumkan pelatihan umpan balik yang sebetulnya secara *on-line* untuk membantu pembuatan rencana perkembangan. Bagaimanapun, rencana finalnya harus diputuskan menurut konsensus dalam suatu pertemuan antara karyawan dan supervisornya. Laporan umpan balik dapat memuat grafik yang menunjukkan bidang-bidang, dimana persepsi karyawan sangat berlainan dari persepsi penilai lainnya. Laporan ini juga menunjukkan nilai rata-rata dari lintas sumber-sumber informasi, sehingga bidang-bidang yang perlu peningkatan, siap diidentifikasi. Laporan yang dihasilkan dapat di e-mail secara otomatis kepada karyawan dan supervisor, sehingga kedua-duanya mempunyai kesempatan untuk melihat kembali hasilnya sebelum ada pertemuan pembuatan rencana perkembangan.

Kecenderungan yang dipakai perusahaan software yang menawarkan sistem 360 derajat dengan berdasarkan internet, ialah menawarkan satu bundel sistem termasuk umpan balik 360 derajat, sekalian belajar tentang manajemen, kompensasi bahkan rekrutmen dan perencanaan suksesi. Implikasi integratif, yang biasa dinamakan sistem talenta management (manajemen bakat) memungkinkan organisasi untuk mengelola data tentang karyawan dengan cara sistematis dan terkoordinir. Aplikasi software integratif semacam ini

membuat organisasi dapat menciptakan inventaris modal manusia dan tahu lebih baik kekuatan dan kelemahan tingkat organisasi. Sebagai Contoh: organisasi yang menggunakan aplikasi semacam ini dapat lebih cepat menyebarkan tim-tim proyek yang memiliki campuran ketrampilan yang memadai dan mempunyai pengalaman setelah melakukan penelitian cepat dalam database. Keuntungan lain yang juga penting dari implikasi integratif ini ialah bahwa manajemen kinerja dapat lebih mudah dikaitkan dengan penerimaan karyawan atau rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan perencanaan penggantian atau suksesi. Dengan kata lain, sistem dapat melacak kebutuhan-kebutuhan perkembangan karyawan dan bagaimana mengatasinya (misalnya lewat pelatihan).

Sistem yang dirancang untuk para karyawan yang ada dalam fungsi pengawas an, memuat kompetensi-kompetensi berikut ini :

1. Komunikasi (mendengarkan orang lain, memproses informasi, mengkomunikasikannya secara efektif)
2. Kepemimpinan (menanamkan kepercayaan, memberikan arahan, meyerahkan pertanggung jawaban)
3. Penyesuaian (menyesuaikan keadaan, berpikir kreatif)
4. Hubungan (membina hubungan pribadi, memfasilitasi kesuksesan tim)
5. Manajemen tugas (bekerja secara efisien, bekerja dengan tangkas)
6. Produksi (mengambil langkah, membuahkkan hasil)
7. Perkembangan orang lain (menggarap bakat individu, memotivasi secara baik)
8. Perkembangan pribadi (menunjukkan komitmennya, berusaha maju).

System Check Point mencakup evaluasi diri maupun evaluasi yang diberikan oleh supervisor langsung, oleh bawahan langsung dan oleh pengamat. Setelah mengumpulkan informasi kinerja dari semua sumber, manajer mengevaluasi umpan balik yang diterimanya dalam bentuk

grafik. Grafik ini melukiskan adanya ketidak sesuaian antara penilaian diri dan penilaian dari orang lain, maupun ketidak cocokkan nilai yang diperoleh untuk setiap kompetensi. Misalnya khusus, manajer menetapkan angka nilai sekitar 4.5 untuk dirinya sendiri, sedangkan nilai rata-rata yang diberikan oleh supervisor langsung, oleh bawahan langsung dan oleh pengamat hanya 2.5. Dalam hal ini *Check Point* menggunakan skala dibawah ini untuk menilai kompensasi:

1. tidak dapat ditetapkan (tidak bisa dibuat rata-rata pada nilai)
2. tidak pernah memperlihatkan ini
3. jarang memperlihatkan ini
4. kadang-kadang memperlihatkan ini
5. biasanya memperlihatkan ini
6. selalu memperlihatkan ini

Hal di atas, bahwa manajemen mungkin percaya bahwa ia berperilaku yang menunjukkan bahwa kompetensi ‘perkembangan orang lain’ berada di antara ‘biasanya’ dan ‘selalu’. Padahal, boss, karyawan dan pengamat percaya bahwa manajer berperilaku yang menunjukkan tempat antara ‘jarang’ dan ‘kadang-kadang’. Dengan kata lain, ada kemungkinan penilaian diri berada dalam ‘daerah’ yang menyenangkan, padahal penilaian yang diberikan orang lain tidak demikian. Untuk menyelidiki jurang perbedaan lebih lanjut, laporan yang diberikan oleh manajer, juga perlu mencakup informasi yang lebih detail tentang angka nilai yang diberikan setiap sumber informasi. Ada kemungkinan bahwa penilitiana nilai yang diberikan untuk kompetensi ‘perkembangan orang lain’ menunjukkan, bahwa semua sumber, kecuali sumber penilaian diri, setuju bahwa mengenai kompetensi, memang pekerjaan inilah yang diperlukan, sedangkan manajer percaya bahwa ia sedang menjalankan tugas khusus menggarap bakat individu (nilai 5) dan memotivasi secara sukses (nilai 4).

Bagaimanapun, tidaklah cukup hanya memberikan nilai tentang setiap kompetensi. Menjadi sadar bahwa ada masalah dengan kompetensi,

adalah suatu langkah pertama yang sangat baik, tetapi sistem umpan balik 360 derajat juga memberikan saran-saran konkrit tentang apa yang harus dilakukan untuk memajukan kompetensi. *Check Point* melakukan hal ini dengan memberikan apa yang disebut “Ringkasan Perkembangan”. Ringkasan Perkembangan menggambarkan kekuatan dan bidang-bidang yang harus dikembangkan lebih lanjut. Contoh: perlu ada pekerjaan pada dimensi memfasilitasi kesuksesan tim, dari kompetensi ‘hubungan’. Lapornya juga mencakup saran-saran khusus tentang bagaimana meningkatkan kompetensi ini. Secara khusus, manajer diberi tip dan nasehat tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk memajukan kinerja. Contoh, dalam hal belajar berkolaborasi pada keputusan tim, manajer diberi nasehat tentang bagaimana berkompromi dan mencapai keputusan ‘*win-win solution*’ dan bagaimana mendapatkan dukungan untuk keputusan.

Sistem umpan balik 360 derajat tidak harus bermanfaat bagi semua individu dan organisasi-organisasi. Contoh, individu yang sudah baik dalam efikasi diri (yakni percaya bahwa ia bisa melakukan tugas), mungkin lebih suka meningkatkan kinerja berdasarkan umpan balik yang ia terima dari para pengamat, dibanding individu yang kurang baik dalam efikasi diri. Juga pengaruh dari umpan balik yang diberikan berbagai sumber, sangat bermanfaat bagi individu yang menerimanya, seperti misalnya: perlu adanya perubahan atas perilaku, reaksi positif terhadap umpan balik, percaya bahwa perubahan bisa dijalankan, membuat tujuan yang baik untuk memajukan kinerja dan mengambil aksi konkrit yang bisa membaca kemajuan kinerja. Dilain sisi, individu-individu yang bernilai rendah untuk efikasi diri, perlu menaruh perhatian yang lebih pada umpan balik yang diterima dari manajer mereka. Dengan kata lain, kepercayaan karyawan pada pengaruh-pengaruh kinerjanya sendiri yang bersumber dari umpan balik, adalah sangat berguna.

Mengenai ciri-ciri organisatoris, sistem 360 derajat berjalan dengan baik sekali di dalam organisasi yang mempunyai budaya

mendukung umpan balik yang jujur dan terbuka. Sistem ini juga berjalan dengan baik dalam organisasi yang mempunyai keikutsertaan; ini berlawanan dengan gaya kepemimpinan yang otoritarian; menerima umpan balik merupakan norma, dan menjadi sangat berharga. Contoh, perhatikan kasusnya *Patent Office of United Kingdom*. Organisasi ini bercirikan struktur hierarki yang khas bagi banyak organisasi jasa atau pelayanan. Ini kebalikan dari struktur datar (*flat structure*) di mana para karyawan ikut terlihat, dan kerja tim merupakan normanya. Implementasi sistem umpan balik 360 derajat tidak membawa ke suatu hasil positif dan ini sudah diantisipasi, maka di situ ada ketidaksesuaian harapan antara apa yang diinginkan anggota secara luas (yakni hubungan kerja yang lebih baik dan perubahan budaya) dan apa yang diinginkan karyawan (yakni kemajuan perorangan). Lebih dari itu, di sini manajer tidak menunjukkan pengertian yang baik tentang perilaku yang diharapkan untuk ditampilkan, dan kinerja manajer tidak menunjukkan adanya kemajuan. Secara keseluruhan, sistem umpan balik 360 derajat tidak mempunyai keterkaitan yang cukup dengan sistem sumber-sumber manusia lainnya dan kebijakannya.

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini dapat memberikan suatu indikasi yang bagus tentang apakah pengimplementasian sistem 360 derajat akan bermanfaat dalam organisasi khusus:

1. Apakah keputusan yang dibuat tentang imbalan/penghargaan dan promosi sungguh-sungguh bebas dari favoritisme?
2. Apakah keputusan yang dibuat, memperhatikan masukan dari orang yang terpengaruh oleh keputusan seperti itu?
3. Apakah biasanya orang-orang dari lintas departemen berkooperasi dengan setiap orang lain dan saling membantu?
4. Apakah tidak takut untuk berbicara terus terang, ataukah sedikit takut?
5. orang percaya bahwa para pengamat dan bawahan mereka dapat memberikan informasi berharga tentang kinerja?

6. Apakah karyawan dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan?
7. Apakah orang ingin meningkatkan kinerjanya?

Secara ringkas, pelaksanaan sistem umpan balik 360 derajat dapat sukses, sangat tergantung pada budaya organisasi dan isi pekerjaan. Jika banyak jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut mengatakan “ya”, maka implementasi sistem tersebut mungkin akan berhasil dan bisa mewujudkan peningkatan kinerja.

14.7.Keuntungan Sistem Umpan Balik 360 Derajat

Organisasi dan individu dapat memperoleh beberapa keuntungan sebagai konsekuensi penggunaan sistem umpan balik 360 derajat tersebut meliputi:

a. Kemungkinan untuk berprasangka berkurang. Karena sistem ini memuat informasi yang datangnya lebih dari satu sumber, maka kemungkinan berprasangka menjadi berkurang di dalam mengidentifikasi kelemahan karyawan.

b. Kesadaran akan harapan bertambah. Karyawan menjadi sangat sadar akan harapan orang lain tentang kinerjanya. Ini tidak hanya meliputi harapan supervisor, tetapi juga harapan para manajer lain, para rekan kerja, para bawahan dan para pengamatan.

c. Komitmen untuk maju bertambah. Karyawan menjadi sadar akan apa yang dipikirkan orang lain tentang kinerjanya, dan ini menambah komitmennya untuk meningkatkan kinerja, karena informasi tentang kinerja bukan lagi perkara pribadi.

d. Persepsi diri terhadap kinerja bertambah. Pandangan yang menyimpang dari karyawan tentang kinerjanya sendiri, kemungkinan akan berubah sebagai akibat dari umpan balik yang diterimanya

dari sumber-sumber lain. Dengan kata lain, adalah sulit untuk terus mempunyai penyimpangan pandangan tentang kinerjanya sendiri karena adanya fakta bahwa persepsi ini mungkin tidak benar.

e. Kinerja mengalami kemajuan. Meskipun informasi kinerja seseorang yang didapat tidak menjadi sebab yang mencukupi untuk maju, namun hal ini merupakan langkah yang sangat penting. Jadi mempunyai informasi tentang kinerja seseorang, jika dipasangkan dengan rencana perkembangan, kemungkinan bisa membawa ke kemajuan kinerja.

f. Mengurangi hal-hal yang tidak bisa didiskusikan. Sistem umpan balik 360 derajat memberikan kesempatan yang amat baik bagi para rekan kerja, atasan dan bawahan untuk memberikan informasi tentang kinerja secara anonim dan dengan cara yang sifatnya tidak mengancam. Mungkin banyak supervisor merasa tidak enak untuk memberikan umpan balik yang negatif, tetapi sistem 360 derajat membuat pemberian umpan balik menjadi lebih mudah.

g. Memungkinkan karyawan untuk mengontrol penilaiannya. Dengan menerima umpan balik secara detail dan yang konstruktif tentang kelemahan dan kekuatan di berbagai bidang, karyawan dapat memperoleh penilaian yang realitas tentang kemana ia harus melangkah bersama karirnya.

14.8. Risiko Pengimplementasian Sistem Umpan Balik 360 Derajat

Telah didiskusikan banyak manfaat dari sistem umpan balik 360 derajat, namun begitu hendaknya kita juga berpikir tentang adanya beberapa Risiko. Contoh, umpan balik negatif dapat melukai hari orang lain, lebih-lebih jika umpan balik tersebut tidak menawarkan

komentar-komentar dengan cara yang konstruktif. Kedua, sistem ini mungkin akan membuahkan hasil positif, jika individu merasa nyaman dengan sistem ini dan percaya bahwa mereka akan dinilai secara jujur dan diperlukan secara fair. Diterimanya sistem oleh pemakai merupakan penentu yang penting atas kesuksesan sistem. Ketiga, jika ada penilai yang jumlahnya sedikit, memberikan informasi, katakanlah dua atau tiga, maka sangatlah mudah bagi karyawan yang dinilai untuk mengidentifikasi siapa penilai itu. Jika sudah dikompromikan secara anonim, lebih memungkinkan bagi penilai untuk merubah informasi yang diberikan. Keempat, mungkin juga penilai merasa terlalu berat dengan pekerjaan mengisi formulir yang dipakai untuk memberikan informasi tentang individu-individu yang jumlahnya banyak. Akhirnya, penerapan sistem umpan balik 360 derajat hendaknya jangan merupakan event yang hanya terjadi di satu saat saja. Sistem harus terjadi dan data yang dikumpulkan berlandaskan basis yang masih berlaku. Implementasi sistem umpan balik 360 derajat yang terus berlangsung, kadang dilabelkan sebagai “sistem umpan balik 720 derajat, dengan menunjuk pada fakta bahwa pengumpulan data-data 360 derajat terjadi paling tidak dua kali. Singkatnya, pengelolaan sistem yang hanya satu kali saja tidak akan bermanfaat seperti kalau pengelolaannya berulang-ulang. Risiko yang menyertai implementasi sistem umpan balik 360 derajat dapat digambarkan oleh Watson Wyatt’s 2001 *Human Capital Index* (HCI). Ini merupakan studi yang terus berkelanjutan tentang pengaruh dari praktek praktak (SDM) mengenai nilai saham lebih dari 700 perusahaan. Salah satu dari hasil istimewanya cukup menggelisah.

Dari perusahaan-perusahaan yang disurvei, yang telah menerapkan sistem umpan balik 360 derajat, ternyata nilai sahamnya lebih rendah dari yang tidak menerapkan sistem tersebut. Lebih lanjut, perusahaan yang menerapkan sistem umpan balik “ke atas” dimana karyawan menilai manajernya, mempunyai saham 5.7% lebih rendah

dari perusahaan sama yang tidak menerapkan umpan balik “ke atas”. Apakah ini berarti bahwa pengimplementasian umpan balik 360 derajat menyebabkan turunnya nilai saham? Berdasarkan data yang dikumpulkan, tidak ada jawaban definitif atas pertanyaan ini. Bisa terjadi bahwa perusahaan yang tidak melaksanakan dengan baik secara finansial, memutuskan untuk menerapkan sistem umpan balik 360 derajat secara seksama agar bisa membantu kemajuan kinerja. Meskipun begitu, hasil ini menyoroti pentingnya praktek-praktek baik berikut ini di dalam mengimplementasikan sistem umpan balik 360 derajat agar supaya bisa menghindari akibat-akibat negatif yang timbul dari penerapan sistem tersebut.

Berdasar uraian tersebut di atas, maka dalam mengembangkan kinerja pribadi dan organisasi intinya adalah:

1. Rencana perkembangan pribadi dan organisasi adalah komponen kunci dari sistem manajemen kinerja, karena rencana ini menspesifikasikan hal-hal tindakan yang harus diambil untuk memajukan kinerja. Sistem manajemen kinerja yang tidak memiliki informasi tentang bagaimana memajukan kinerja, tidak akan membantu karyawan untuk mempelajari ketrampilan melampaui apa yang telah ia ketahui dan gunakan. Singkatnya, rencana perkembangan yang baik memungkinkan karyawan untuk menjawab tiga pertanyaan berikut : Bagaimana saya dapat terus belajar dan terus tumbuh di tahun depan? Bagaimana saya dapat melakukan lebih baik di masa depan? Bagaimana saya dapat menghindari masalah yang pernah saya hadapi di masa lampau?
2. Rencana perkembangan berfokus pada jangka pendek maupun jangka panjang. Secara khusus, rencana perkembangan mengarah pada bagaimana memajukan kinerja di dalam pekerjaan yang sekarang ini, bagaimana caranya untuk tetap mempertahankan tingkat kinerja dalam pekerjaan yang sekarang dan bagaimana menyiapkan karyawan untuk kemajuan masa depan. Lagi

pula, rencana perkembangan memberi karyawan kesempatan pertumbuhan sehingga, jika kemajuan dalam organisasi tidak jelas sekalipun, karyawan tetap dapat memperkaya pengalaman kerja harian mereka.

3. Rencana perkembangan yang baik mencakup uraian tentang langkah-langkah khusus yang harus diambil dan sasaran-sasaran khusus perkembangan. Juga mencakup informasi tentang (1) sasaran perkembangan (2) bagaimana ketrampilan dan pengetahuan baru akan diperoleh (3) batas waktu mengenai perolehan ketrampilan dan pengetahuan baru, (4) standar dan ukuran yang akan dipakai untuk menilai apakah sasaran sudah tercapai. Mempelajari sasaran harus dirancang agar bisa memperhatikan kebutuhan individu maupun kebutuhan orang-orang yang ada di organisasi.
4. Sasaran perkembangan bisa dicapai dengan satu aktivitas atau lebih, seperti berikut ini: (1) Pelatihan kerja, (2) kursus, (3) bacaan bimbingan diri (4) pemberian nasihat, (5) mengikuti pertemuan/konferensi (6) mendapat gelar/titel, (7) perputaran kerja, (8) penetapan tugas sementara, (9) peranan keanggotaan atau kepemimpinan dalam organisasi profesional atau organisasi dagang. Aktivitas perkembangan untuk tujuan khusus dipilih oleh karyawan dan supervisor langsung. Pilihan ini dibimbing dengan memperhatikan preferensi pembelajaran karyawan, sasaran perkembangan yang dimaksud dan sumber-sumber yang ada.
5. Supervisor langsung mempunyai peranan kunci di dalam membantu karyawan untuk menentukan jangkauan rencana perkembangan, dan menjelaskan hubungan antara sasaran perkembangan dan prioritas strategis untuk unit dan organisasi. Supervisor langsung juga mengatur tanggungjawab atas pengecekan kemajuan karyawan di dalam mencapai tujuan dan memberikan sumber-sumber sehingga karyawan mampu

melakukan aktivitas yang memadai. Supervisor harus mendukung pelaksanaan rencana perkembangan, sehingga karyawan tetap termotivasi. Akhirnya, supervisor sendiri harus termotivasi untuk menjalankan fungsinya di dalam mendukung rancangan perkembangan karyawannya. Untuk melaksanakan hal tersebut, kinerja supervisor dalam hal bagaimana ia membantu perkembangan karyawan harus diukur dan diberi imbalan semestinya.

6. Sistem umpan balik 360 derajat adalah alat sarana yang bisa membantu karyawan dalam membentuk ketrampilan, dan membantu memajukan kinerja pada umumnya, dengan mengumpulkan dan menganalisa informasi kinerja dari berbagai sumber, termasuk dari pengamat, atasan, bawahan dan diri sendiri. Informasi kinerja yang dikumpulkan dari diri sendiri, diperbandingkan dengan informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber lain agar bisa melakukan analisa pemisah yang menunjukkan adanya ketidak sesuaian antara bagaimana orang melihat kinerjanya sendiri dan bagaimana orang lain melihat hal itu. Tipe sistem ini juga dipakai untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi kinerja, dengan ini semua sumber informasi atau sebagian besar informasi sepakat bahwa ada sedikit atau banyak celah untuk maju. Sesuai dengan itu, informasi ini dapat dipakai untuk menciptakan rencana perkembangan.
7. Banyak organisasi menerapkan sistem umpan balik 360 derajat secara elektronik karena dengan demikian bisa mempermudah pengumpulan data dan pembuatan analisa. Banyak penjual menawarkan sistem yang dapat diimplementasikan secara on-line. Ada beberapa sistem yang cukup komprehensif dan memuat pelatihan penilai, penganalisaan data, pemberian laporan umpan balik yang detail bagi mereka yang dievaluasi.
8. Penerapan sistem umpan balik 360 derajat dapat menghasilkan banyak keuntungan, termasuk:

- (1) kemungkinan untuk berprasangka berkurang,
 - (2) kesadaran akan harapan kinerja bertambah,
 - (3) komitmen untuk maju bertambah
 - (4) persepsi diri mengenai kinerja mengalami kemajuan,
 - (5) kinerja meningkat,
 - (6) berkurangnya hal-hal yang tidak dapat didiskusikan,
 - (7) meningkatnya kontrol karir atas sebgayaan dari kary awan.
9. Meskipun banyak keuntungan yang menyertai penerapan sistem umpan balik 360 derajat, tetap saja ada beberapa risiko. Contoh, umpan balik yang negatif bisa menyakitkan hati dan perasaan karyawan, mungkin karyawan belum siap menerima umpan balik seperti itu. Oleh karena itu tidak mau ikut berpartisipasi; maka cara anonim bisa dikompromikan, oleh sebab itu bisa saja informasinya lalu diubah dan penilai terbebani dengan pengisian formulir. Risiko-risiko ini dan kegagalan sistem yang menyertainya bisa meningkat jika organisasi tidak menghargai partisipasi di dalam pembuatan keputusan; nantinya bisa terjadi adanya kerjasama yang hanya sedikit di kalangan para karyawan. Munculnya favoritisme, tidak adanya penghargaan dari karyawan terhadap pendapat orang lain (yakni pengamat, bawahan), pengambilan keputusan berdasarkan desas-desus, dan/atau tidak adanya kepercayaan para karyawan untuk mendapat pekerjaan yang harus dilakukan.

Ada beberapa ciri yang bisa meningkatkan angka kesuksesan sistem umpan balik 360 derajat. Ciri-ciri ini meliputi: cara anonim, pengetahuan penilai dari tangan pertama mengenai kinerja orang yang dievaluasi, umpan balik dari orang yang memang tertarik para perkembangan orang yang dievaluasi, tidak lanjut setelah menerima umpan balik, pemakaian sistem hanya untuk tujuan perkembangan dan, jangan sampai penilai menjadi lelah, penekannya pada perilaku bukan pada hasil, pemberian informasi oleh penilai harus di atas penilaian kinerja,

dan pelatihan penilai. Mungkin ciri-ciri ini akan membawa ke suatu perencanaan yang berhasil dan ke implementasian sistem.

BAB XV

SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

SDM Strategis melibatkan pencapaian strategi akhir dan tujuan organisasi yang konsisten, terintegrasi, melengkapi seperangkat program serta kebijakan dalam pemberdayaan karyawan. Hal ini berkaitan langsung dengan Strategis MSDM yang dikembangkan secara proaktif. Departemen HR/*Human Resources* mencoba untuk merancang dan mengembangkan sistem MSDM yang sesuai dalam memenuhi antisipasi kondisi di waktu mendatang bagi organisasi. Senior HR profesional sebagai anggota penting dari tim manajemen puncak, juga harus banyak terlibat dalam kepentingan manajemen HR secara total. HR membutuhkan informasi keterampilan dan kemampuan tim manajemen puncak dari organisasi dan bagaimana mereka sedini mungkin antisipasi terhadap dampak rencana strategis.

15.1. SDM Strategis

Komponen **pertama** dari SDM strategis adalah perencanaan strategis tenaga kerja berdasar struktur organisasi. Komponen **kedua** adalah desain sistem kerja. Semua kegiatan SDM fungsional lainnya (staf, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kerja, dan pemisahan karyawan) akan mengalir dari proses perencanaan strategis tenaga kerja. Aspek utama dari perencanaan strategis tenaga kerja adalah proses proaktif. Proses proaktif ini dengan merencanakan dan mengantisipasi apa yang mungkin terjadi di berbagai domain organisasi internal dan lingkungan eksternal serta mengembangkan rencana untuk mengatasi peristiwa sebelum

problematis benar-benar terjadi. Strategi MSDM sangat penting selama periode turbulensi organisasi (seperti selama merger atau akuisisi, ketika kondisi pasar tenaga kerja yang ketat, atau ketika pengangguran tinggi). Karena perencanaan strategis tenaga kerja mendasarkan asumsi tentang masa depan, terutama status ekonomi, persaingan, teknologi, regulasi dan operasi internal dan sumber daya kritis dan semua inisiatif perencanaan strategis tenaga kerja fleksibel. Untuk memfasilitasi fleksibilitas ini, maka kunci dalam pengambilan keputusan memperjelas organisasi, menuliskan semua asumsi, membuat tentang lingkungan eksternal dan organisasi ketika mengembangkan rencana MSDM. Klarifikasi dan menuliskan asumsi ini membuat intervensi berikutnya dan tindakan perbaikan menjadi lebih mudah. Banyak intervensi menjadi rumit dan memakan waktu karena ketika pembuat keputusan tentang perencanaan strategis tenaga kerja jauh lebih sederhana dari perekrutan & pemecatan. Perencanaan melibatkan penyebaran sumber daya manusia dalam cara yang paling efektif dan efisien, sejalan dengan organisasi dan atau unit strategi bisnis. Untuk mempekerjakan dan atau memisahkan, manajemen sumber daya manusia dapat melibatkan SDM lama, seperti penugasan kembali, pelatihan dan pengembangan, *outsourcing* serta menggunakan SDM sementara. Organisasi modern membutuhkan fleksibilitas sebanyak mungkin.

15.2. Tujuan utama dari SDM Strategi

Mengingat pentingnya strategis sumber daya manusia dalam organisasi, maka tujuan utama perencanaan sumber daya manusia secara umum untuk stabilitas organisasi dan secara khusus tujuan SDM strategiyaitu meliputi:

1. Mencegah kelebihan & kekurangan staf
2. Memastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat

3. Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan
4. Memberikan arahan & koherensi untuk semua kegiatan & sistem SDM
5. Menyatukan garis perspektif & staf manajer

15.3. Jenis Strategig Perencanaan SDM

Jenis Perencanaan SDM di bedakan *Perencanaan Agregat*, yaitu peren canaan untuk mengantisipasi kebutuhan kelompok karyawan secara spesifik, tingkat pekerjaan biasanya lebih rendah & keterampilan umum karyawan sebagai syarat mutlak dalam berkinerja tinggi yang berkelanjutan dan berkaitan *Perencanaan Suksesi*, yaitu perencanaan yang berfokus pada kunci posisi manajemen individu sehingga organisasi perlu memastikan individu yang memungkinkan memberikan kinerja terbaik dan cocok di posisi penting di masa mendatang.

15.3.1. Perencanaan Agregat (*Aggregate Planning*)

Dalam perencanaan agregat secara rinci dilakukan dengan langkah yang sistematis yaitu dengan:

1. **Peramalan Permintaan (*Forecasting Demand*)**, dalam peramalan permintaan di masa mendatang:
 - a. Organisasi perlu mempertimbangkan efek rencana strategig di perusahaan yang mengalami kenaikan atau penurunan dalam permintaan pada produk atau jasa,
 - b. Memperjelas dan menuliskan asumsi yang mungkin dapat mempengaruhi pemanfaatan karyawan (teknologi baru yang mungkin dikembangkan atau diperoleh) pada saat terjadi peramalan permintaan karyawan,
 - c. Meskipun ada beberapa metode matematika (*multiple regression*) yang membantu dalam peramalan permintaan untuk karyawan, sebagian besar organisasi bergantung pada peramalan unit perencana, *bottom-up*, *top-down* atau kombinasi keduanya.

- d. Peramalan Unit (perencanaan *bottom-up*) melibatkan “titik kontak” estimasi permintaan di masa mendatang bagi karyawan.
 - e. Peramalan *top-down* melibatkan manajer senior yang mengalokasikan anggaran dan gaji tetap pada hirarki organisasi
2. Peramalan Unit mempromosikan responsif terhadap pelanggan dan pasar; peramalan *top-down* mempromosikan efisiensi organisasi dalam alokasi sumber daya.
 3. Jika tujuan dari organisasi melibatkan prinsip minimalisasi biaya Unit (*bottom-up*) peramalan.
 4. Jika organisasi lebih peduli dengan perubahan dan adaptasi peramalan *top-down*.
 5. Jika organisasi memiliki kedua tujuan dari kedua responsif dan efisiensi → kedua bentuk peramalan.

Pada prinsipnya organisasi harus mempertimbangkan permintaan keterampilan karyawan dalam proses perencanaan SDM. Setelah peramalan permintaan untuk karyawan, organisasi harus merencanakan pasokan yang cukup untuk karyawan:

a. Peramalan Pasokan

Melibatkan memperkirakan jumlah aktual karyawan dan menentukan keterampilan yang karyawan ini harus miliki (apa latar belakang mereka, pelatihan dll). Salah satu cara untuk menilai kemampuan, keterampilan & pengalaman karyawan yang ada dapat ditentukan dengan menggunakan keterampilan persediaan. Di masa lalu, persediaan ini disusun dan diproses secara manual, tapi sekarang dapat menggunakan keterampilan persediaan *database* yang terkomputerisasi. Setiap tahun, setiap karyawan memberikan informasi tentang pengalamannya, pendidikan, kemampuan, preferensi pekerjaan, dan lain-lain. Setiap tahun diperbarui sistem informasi sumber

daya manusia (SISDM) adalah sumber informasi dinamis HR. Pada umumnya/kebanyakan organisasi menengah dan besar, karyawan selalu mengubah posisi dan tingkat pekerjaan atau meninggalkan organisasi. Akibatnya, setiap upaya untuk menilai pasokan karyawan perlu untuk menilai mobilitas dalam organisasi. Analisis markov dapat digunakan untuk membuat transisi probabilitas matriks yang memprediksi mobilitas karyawan dalam organisasi. Setelah memperkirakan untuk kedua penawaran dan permintaan karyawan, program dapat diimplementasikan untuk mengatasi setiap berparti sipasi surplus atau kekurangan karyawan dalam kategori pekerjaan tertentu. Dalam perencanaan kekurangan diantisipasi, organisasi yang pertama perlu mempertimbangkan apakah kekurangan ini diharapkan bersifat sementara atau tak tentu. Jika karyawan tetap harus disewa, organisasi harus mempertimbangkan jenis karyawan yang harus direkrut, apakah mereka harus direkrut secara internal maupun eksternal, berapa lama mereka akan membutuhkan pelatihan.

b. Strategi untuk Mengelola Kekurangan, dalam situasi kekurangan SDM, maka HRD/HRM dapat segera melakukan :

- Merekrut baru, karyawan tetap
- Menawarkan insentif untuk menunda pension
- Mempekerjakan kembali pensiunan paruh waktu
- Mencoba untuk mengurangi *turnover*
- Bekerja *overtime staf* saat ini
- Pekerjaan subkontrak keluar
- Mempekerjakan karyawan temporer
- Merancang ulang proses kerja sehingga karyawan lebih sedikit dibutuhkan
- Jika surplus karyawan diantisipasi, organisasi harus mempertim bangkan apakah kelebihan ini diharapkan bersifat sementara atau permanen.

- Tindakan yang paling ekstrim untuk mengurangi surplus adalah memberhentikan karyawan.
 - Surplus juga dapat diatasi melalui program pensiun dini, transfer, dan pelatihan ulang karyawan yang ada, dan / atau pengurangan gaji atau jam kerja di seluruh organisasi.
- c. Strategi untuk Mengelola Surplus dalam situasi Surplus SDM, maka HRD/HRM dapat segera melakukan:
- Mempekerjakan secara permanen
 - Tidak menggantikan mereka yang meninggalkan
 - Menawarkan insentif pensiun dini
 - Mengurangi jam kerja
 - Cuti pesangon sukarela ketiadaan
 - f. Di seluruh organisasi pemotongan gaji
 - PHK
 - Mengurangi pekerjaan outsourcing
 - pelatihan karyawan
 - Beralih ke variabel rencana membayar
 - Memperluas operasi.

15.3.2. Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)

Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi posisi manajemen kunci yang organisasi tersebut tidak mampu memiliki lowong. Ini biasanya posisi manajemen senior dan/atau posisi organisasi tersebut secara tradisional memiliki waktu pengisian yang sangat sulit. Perencanaan suksesi melayani dua tujuan.

Pertama, memfasilitasi masa transisi ketika karyawan meninggal. Hal ini tidak biasa memiliki karyawan yang bekerja menyimpang di samping nya atau pengganti untuk periode tertentu sebelum keberangkatan untuk memfasilitasi transisi. Bantuan perencanaan suksesi dalam proses ini.

Kedua, perencanaan suksesi mengidentifikasi kasi kebutuhan pengembangan karyawan berpotensi tinggi serta membantu

dengan perencanaan karir mereka. Dengan mengidentifikasi individu-individu tertentu yang mungkin diminta untuk memikul tanggung jawab tingkat tinggi, organisasi dapat mencoba untuk mengembangkan keterampilan kunci dalam individu-individu yang mungkin dibutuhkan dalam tugas berikutnya. Meskipun, program perencanaan suksesi yang relatif mudah dipahami dalam konsep, praktek yang sebenarnya menunjukkan bahwa meskipun organisasi menyadari betapa penting proses, mereka mungkin gagal untuk melaksanakan perencanaan suksesi efektif. Salah satu kritik dari model perencanaan suksesi yang ada adalah waktu mereka sering tidak tetap sinkron dengan kebutuhan bisnis yang berkelanjutan dan berkembang, sehingga kekurangan konstan atau revisi ulasan akhirnya biasa, jika diperlukan, kondisi bisnis dan organisasi itu sendiri berubah. Perencanaan suksesi tradisional, menggunakan alat perencanaan yang relatif sederhana yang disebut bagan pengganti. Kandidat pengganti mengidentifikasi posisi kunci, mungkin penerus untuk masing-masing posisi tersebut, apakah setiap calon penerus saat ini memiliki latar belakang untuk memikul tanggung jawab pekerjaan, atau jumlah yang diharapkan dari waktu yang diperlukan untuk potensi penerus siap. pengganti yang mudah diperoleh dari bagan organisasi dan sering merupakan bagian dari sistem informasi HR: mereka dapat mempersempit dalam satu posisi kunci dan melaporkan kepada individu yang memegang posisi bawahannya.

Perencanaan suksesi secara tradisional sangat terbatas dalam jangkauan, difokuskan pada para eksekutif senior dalam organisasi. Salah satu perkiraan bahwa proses perencanaan suksesi organisasi yang khas melibatkan tidak lebih dari 2 persen dari angkatan kerja organisasi. Banyak dari proses perencanaan suksesi telah melibatkan CEO dan eksekutif lainnya secara rahasia mengidentifikasi penerus yang dipilih dari antara jajaran karyawan yang ada. Analisis harus mempertimbangkan dan memberikan tanggapan atas kemungkinan penerus serta identitas mereka dalam menilai potensi yang

berkelanjutan dari suatu organisasi dan nilai. Dalam tahun-tahun terakhir, bagaimanapun, perencanaan suksesi telah berlangsung di seluruh jajaran manajerial dan teknis dari organisasi serta menjadi semakin terlihat sebagai komponen penting dari manajemen bakat dan pengembangan proses organisasi. Sementara individu karyawan berpotensi tinggi masih diidentifikasi dan ditargetkan untuk pengembangan, banyak organisasi sekarang mengambil pendekatan yang lebih luas dan fokus pada kolam bakat untuk memastikan kedalaman pengembangan keterampilan karyawan di seluruh organisasi dan pengembangan penerus untuk berbagai posisi dari sekedar orang-orang di jajaran eksekutif senior.

Beberapa pedoman untuk perencanaan suksesi yang efektif seperti di atas, adalah upaya perencanaan suksesi harus diikat ke dalam suatu organisasi strategi yang relatif terhadap kebutuhan proyeksi serta kompetensi selama lima tahun mendatang. Sangat penting bahwa organisasi tersebut memodifikasi rencana yang sesuai sebagaimana organisasi merespon peristiwa tak terduga serta merubah strateginya.. Organisasi harus memantau perkembangan, inisiatif perencanaan suksesi dan mengukur hasil kinerjanya (kuartalan,semester,tahunan). Hal ini membantu untuk memastikan bahwa upaya yang ditargetkan tercapai hasilnya.

Ketiga, upayaperencanaansuksesiharusmemastikanbahwasemua fungsi SDM yang mempengaruhi rencana suksesi (mempekerjakan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, serta hubungan) terintegrasi dan bekerja bersama-sama. Perencanaan suksesi tidak hanya membantu untuk memastikan bahwa posisi manajemen kunci tetap diisi, tetapi juga membantu untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kritis baik para manajer individu dan organisasi secara keseluruhan. Perencanaan suksesi secara jelas melibatkan pengambilan pendekatan investasi yang berorientasi SDM. Meskipun manfaat dari program perencanaan suksesi berkembang dengan baik dapat menjadi signifikan, program tersebut

juga signifikan untuk efektivitas dan meningkatkan efisiensi sebuah organisasi. Pemangku kepentingan harus memastikan bahwa setiap individu tidak dapat mengasumsikan pada setiap posisi penting hal ini untuk mencegah pemegang jabatan untuk terus di dalamnya. Hal ini terutama berlaku untuk program perencanaan suksesi yang dibangun berdasar kompetensi. manajemen yang mendefinisikan. Inisiatif perencanaan suksesi ditujukan untuk manajer kunci sehingga perlu dibarengi dengan strategi **retensi/retention** yang spesifik dan dirancang untuk penerus yang potensial melalui sistem promosi. Salah satu isu utama yang organisasi harus tangani dalam perencanaan suksesi mereka adalah sejauh mana upaya ini akan menjadi publik dan apakah mereka ditargetkan perawatan untuk tugas tingkat yang lebih tinggi diinformasikan statusnya “berpotensi tinggi”. Pertanyaan-pertanyaan ini telah menjadi subyek perdebatan, mereka telah diidentifikasi sebagai pemain potensial kunci dalam rencana masa depan organisasi mungkin mempertahankan karyawan tersebut, keputusan tetap dengan organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama mengingat peluang karir pilihan. Pada saat yang sama, hal itu dapat membuat harapan bagi karyawan lain. Selain itu, bisa menciptakan semacam kontrak kerja bahwa mereka dijamin kerja secara terus menerus yang diperlukan untuk menjalankan perubahan bisnis. Di sisi lain, jika orang tidak menyadari bahwa mereka telah ditargetkan sebagai “*potensi tinggi*”, mereka mungkin lebih mudah menerima peluang dengan pengusaha lain atau mempertimbangkan pergi keluar/mengundurkan diri.

15.3.3.CEO Successions

survei terbaru yang dilakukan oleh perusahaan pencari eksekutif *Heidrick & Struggles* dalam hubungannya dengan Stanford universitas menemukan bahwa lebih dari 50 persen dari AS dan Kanada organisasi tidak memiliki rencana suksesi *CEO* di tempat. Kurangnya perencanaan berlanjut terlepas dari kenyataan bahwa

mayoritas responden survei merasa perlu untuk memiliki penerus *CEO* yang siap pada waktu tertentu. Namun pada kenyataannya, 39 persen dari responden melaporkan bahwa mereka tidak memiliki calon *CEO* internal yang *single viable*. Studi ini juga menemukan kurangnya dukungan untuk *CEO* baru dengan hanya 50 persen dari pengusaha memberikan dukungan transisi untuk *CEO* baru. Kurangnya perencanaan suksesi pada bagian atas dapat membuat suatu organisasi rentan setelah suatu permulaan yang mendadak dan tak terduga dari *CEO*. Oleh karena itu, perencanaan suksesi *CEO* harus menjadi dua arah, baik dengan jangka pendek dan jangka panjang. Rencana jangka pendek akan melibatkan *CEO* yang bisa masuk ke posisi secepatnya, umumnya dalam jangka waktu 24- 48 jam. Individu ini bisa menjadi anggota dewan, pensiun eksekutif, atau individu lain yang bisa dipercaya untuk menjaga agar perusahaan pada jalur sampai pengganti permanen (jangka panjang) diangkat. Idealnya ini akan menjadi dua individu yang berbeda untuk mencegah rasa insider keuntungan serta memungkinkan organisasi untuk benar-benar berpikir secara strategis tentang siapa yang akan memberikan yang terbaik yang cocok sebagai *CEO* jangka panjang berikutnya. Upaya perencanaan suksesi tempat untuk eksekutif puncak telah diambil pada lebih penting dalam beberapa tahun terakhir. seiring meningkatnya tekanan dari dewan dan pemegang saham untuk profitabilitas yang terus-menerus, pekerjaan *CEO* telah menjadi jauh lebih menarik,

15.3.4. *Mentoring*

Salah satu alat utama yang sering digunakan dalam perencanaan suksesi adalah *mentoring*, yaitu seorang eksekutif atau manajer individu bertanggung jawab untuk pengembangan individu karyawan. Program mentoring idealnya bertautan dengan kebutuhan individu karyawan dan orang-orang dari organisasi di bawah kepemimpinan juga tanggung jawab individual senior untuk individu yang dibimbing

sehingga model program mentoring menjadi efektif. Bagaimana memilih individu yang akan dibimbing, sebuah organisasi biasanya akan memilih seorang individu yang telah terbukti tingkat kinerja yang tinggi dan atau potensi tinggi.. Mentoring harus *holistik* secara alami dan mempertimbangkan kebutuhan individu yang dibimbing, baik dari perspektif personal dan profesional. mentor sebaiknya dipilih yang memiliki keterampilan dan pengalaman sesuai untuk memandu, *mentee* yang sama pentingnya, memiliki minat yang tulus dalam mentoring dan ada kepekaan terhadap kebutuhan *mentee* tersebut. Program mentoring harus dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan strategi organisasi, dalam mengiden tifikasi kesenjangan keterampilan yang perlu ditangani serta dikem bangkan, dan keragaman dan penyertaan inisiatif. Agar efektif, program mentoring harus memiliki tujuan dan ukuran keberhasilan. Pada tingkat mikro, ini mungkin melibatkan tingkat kinerja dan pengembangan keterampilan karyawan individu. Pada tingkat makro, ini mungkin melibatkan retensi/*retention*, transfer pengetahuan, serta pengembangan dan promosi kelompok minoritas yang ditargetkan. Program mentoring dilakuka secara formal atau informal. Program mentoring informal telah banyak kritik sebagai sistem yang kurang efektif karena para pegawai individu cenderung untuk mencari mentor yang seperti diri mereka sendiri, dibandingkan dengan faktor demografi seperti ras, jenis kelamin, etnis, dan atau agama. Organisasi yang memiliki sedikit keragaman di jajaran eksekutif dan manajerial mungkin menemukan bahwa mentoring informal tidak banyak berbuat untuk meningkatkan efektivitas. Salah satu kritik terhadap program perencanaan suksesi adalah banyak diabadikan pengembangan dan suksesi. “Perencanaan Suksesi Beragam: Pelajaran dari para Pemimpin Industri,” membahas masalah dan menyajikan saran tentang bagaimana perencanaan suksesi dan keragaman program dapat bekerja satu sama lain.

Perencanaan strategig tenaga kerja/SDM yang efektif merupakan komponen kunci pertama untuk mengembangkan SDM strategig. Perencanaan tenaga kerja strategig melibatkan dan menerjemahkan inisiatif strategis yang luas, sehingga menjadi rencana yang bisa diterapkan untuk mengidentifikasi orang-orang yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut; secara bersamaan, perencanaan berfungsi sebagai *blueprint* untuk semua program *Human Resources* yang spesifik. Hal ini penting untuk keberhasilan untuk berkembang pesat dan untuk memastikan pertumbuhan yang dikelola secara properti dan fokus. Perencanaan tenaga kerja strategig memungkinkan fungsi HR untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan meletakkan dasar untuk manajemen proaktif yaitu strategis terfokus. “Proses Perencanaan Strategis Tahunan *Human Resources* secara keseluruhan untuk organisasi.

Secara khusus, perencanaan tenaga kerja strategig memfasilitasi sejumlah proses kunci dalam sebuah organisasi.

Pertama, memfasilitasi kesinambungan kepemimpinan melalui perencanaan suksesi. Ini memastikan bahwa tidak akan ada gangguan operasi sehari-hari, karena telah direncanakan.

Kedua, memfasilitasi perencanaan strategis dengan memeriksa ketersediaan masa depan karyawan dan keahlian mereka. meskipun perencanaan tenaga kerja strategig berikuit dari rencana strategig, informasi yang dikumpulkan dalam proses perencanaan tenaga kerja dan berkontribusi pada penilaian dari lingkungan internal organisasi yang dilakukan dalam perencanaan strategig berikuitnya.

Ketiga, memfasilitasi pemahaman tentang pergeseran dan tren di pasar tenaga kerja melalui pemeriksaan persyaratan pekerjaan dan kemampuan karyawan. Dengan menilai demografi, keterampilan, dan pengetahuan karyawan, dengan pemahaman pada angkatan kerja yang berubah.

Keempat, memfasilitasi pengembangan karyawan dengan menentu kan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan

strategis serta untuk memastikan keberhasilan karier masa depan dalam organisasi. Idealnya, ini dapat berfungsi sebagai katalis untuk berinvestasi pada karyawan/SDM.

Kelima, memfasilitasi perencanaan anggaran dan alokasi sumber daya dengan menentukan kebutuhan bagi karyawan dalam menanggapi rencana strategis organisasi. Hal ini sangat penting dalam industri jasa karena sebagian besar dari anggaran diasumsikan dengan pengeluaran gaji langsung dan tidak langsung.

Keenam, memfasilitasi efisiensi dengan memperkirakan surplus karyawan masa depan dan kekurangan. Biaya kelebihan staf dan kekurangan dapat signifikan dan diminimalkan oleh proses perencanaan tenaga kerja strategis, memungkinkan organisasi untuk mempertahankan struktur biaya yang lebih kompetitif.

Ketujuh, memfasilitasi adaptasi organisasi dengan lingkungannya. Dengan menilai faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi, organisasi lebih mampu mempertahankan dan mengelola hubungan dengan lingkungannya.

15.4. Efek Perencanaan Suksesi

Sementara sedikit penelitian yang memfokuskan pada efek kinerja perencanaan suksesi, beberapa aspek dari sistem suksesi yang terkait dengan kinerja keuangan (Friedman, 1986). Faktor keberhasilan termasuk keterlibatan CEO, penghargaan untuk mengembangkan bawahan, “kesungguhan” tinjauan kinerja, peramalan kebutuhan untuk bakat, dan nilai-nilai individu konsisten dengan nilai-nilai organisasi (Friedman, 1986). Perencanaan suksesi juga memiliki dampak langsung pada ukuran kinerja perusahaan seperti produktivitas dan pengembalian aset bruto (Huselid, 1996). Bukti tidak langsung dari perencanaan suksesi yang efektif juga disediakan oleh tingkat kegagalan CEO insider yang lebih rendah (Charan, 2005) dan ketidakserangan beberapa perusahaan sukses dalam mengisi posisi CEO kosong di luar perusahaan. Promosi

dari dalam memerlukan kebijakan, yang membutuhkan beberapa tingkat kecanggihan dalam perencanaan suksesi, juga secara positif terkait dengan ukuran kinerja organisasi (Delaney & Huselid, 1996). Bahkan, para peneliti telah menyimpulkan bahwa penerus eksternal cenderung efektif dalam keadaan yang lebih terbatas.

Masa depan banyak organisasi cenderung bergantung pada penguasaan perencanaan suksesi, mengingat bahwa membangun kekuatan keragaman dengan perencanaan suksesi, membutuhkan pendekatan yang tepat. Biasanya, organisasi telah mengadopsi salah satu dari tiga pendekatan untuk mengelola keragaman: (1) pandangan asimilasi yang tidak meremehkan perbedaan; (2) pandangan akses yang berfokus pada membangun keragaman dalam rangka untuk mendapatkan akses ke kelompok konsumen yang lebih luas, dan (3) pandangan terpadu yang menekankan standar kinerja yang beragam dalam pengembangan pribadi, keterbukaan, manajemen konflik yang konstruktif, pemberdayaan, dan struktur nonbirokrasi yang mendorong tantangan untuk status quo (DA Thomas & Ely, 1996).

15.4.1.Implikasi Praktisi

Gambaran suatu team telah mengidentifikasi sejumlah kompetensi dan mempraktekkan yang telag digunakan oleh para pemimpin industri untuk meningkatkan keragaman melalui proses perencanaan suksesi. Persuasi orang lain untuk mendukung pengembangan kompetensi organisasi dalam perencanaan suksesi beragam memerlukan pemahaman yang jelas tentang strategi bisnis dan komunikasi tentang bagaimana proses penyediaan sumber keunggulan kompetitif, untuk membentuk keunggulan sentral/*Centre of exelence*. Meskipun keberhasilan yang cepat dari beberapa organisasi terkemuka, pemimpin senior yang berusaha membujuk rekan-rekan mereka tentang pemahaman pentingnya perencanaan suksesi beragam dan sukses berkomunikasi dengan orang lain di daerah yang melibatkan komitmen jangka panjang. Organisasi-

organisasi yang unggul dalam mengelola keragaman harus kreatif dalam mengembangkan program-program untuk mengurangi efek negatif.

15.4.2.Sugesstion

Integrasi Strategig

- a. Mendapatkan keselarasan antara strategi bisnis dan perencanaan suksesi,
- b. Kerangka program dengan penekanan pada pengembangan potensi,
- c. Mengkomunikasikan strategi dan tujuan dari program.

Kepemimpinan

- a. Menetapkan nilai-nilai dasar untuk mewujudkan Visi,Misi, Sasaran dan tujuan organisasi
- b. Mendapatkan komitmen eksekutif puncak untuk secara pribadi sebagai mentor kepada generasi pengganti
- c. Sertakan tujuan keragaman dalam evaluasi kinerja eksekutif dan manajer,
- d. Menetapkan wewenang dan akuntabilitas untuk tujuan keberhasilan/sukses .

Proses Perencanaan

- a. Mengidentifikasi kompetensi-kompetensi perilaku untuk masa depan pada perubahan,
- b. Menyebarkan gambaran kompetensi perilaku khusus yang diperlukan untuk semua posisi,
- c. Melakukan pencarian internal yang mendalam untuk potensi tinggi dan kompetensi yang memenuhi,
- d. Mengandalkan penilaian dari mentor kredibel,
- e. Gunakan pengujian yang bertujuan untuk mengimbangi bias sadar dalam penilaian,

- f. Gunakan indikator objektif valid kinerja, kompetensi, dan potensi se dini mungkin,
- g. Gunakan pembelajaran yang berlaku awal pada kemampuan eksekutif,
- h. Gunakan langkah-langkah yang valid dari hasil orientasi untuk mengidentifikasi potensi tinggi.

Praktek Pengembangan

- a. Mengembangkan kompetensi perilaku untuk pelatihan, perencanaan pembangunan, dan evaluasi,
- b. Memberikan kesempatan untuk potensi tinggi yang beragam,
- c. Gunakan priming pompa mana yang sesuai dengan komitmen dan sinyal kesempatan.

Program Praktek Manajemen

- a. Mengidentifikasi mentor yang efektif dan memanfaatkan keterampilan mereka,
- b. Sertakan beragam suksesi dalam evaluasi kinerja dan sistem penghargaan eksekutif,
- c. Menginformasikan potensi tinggi dimasukkan dalam rencana suksesi,
- d. Memantau suksesi dan program potensi tinggi untuk representasi keanekaragaman,
- e. Mengevaluasi perencanaan suksesi beragam dengan beberapa metrik seperti retensi, pengembangan, kemajuan, yang akurat.

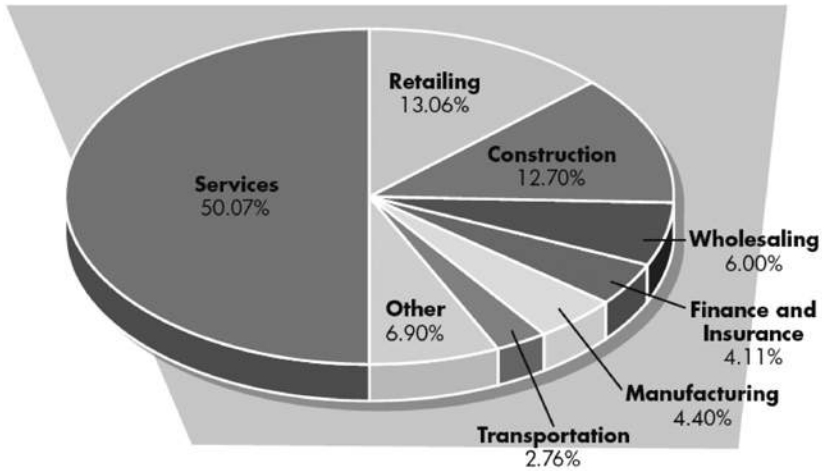
“Orang bijak dalam meraih kesuksesan, tidak hanya mengandalkan Kekuatan Intelektual (IQ) semata, tetapi selalu dapat mengendalikan Kekuatan Emosional (EQ), dan selalu mengakui bahwa sekecil apapun Kekuatan Spiritual (SQ) dapat mengubah yang tidak mungkin menjadi mungkin, karena kuasaNya”

BAB XVI

MEMBANGUN PERILAKU ORGANISASI UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN YANG BERKELANJUTAN MELALUI BUSINESS INTELLIGENCE DAN PENERAPAN MANAJEMEN MODERN

Mengamati perkembangan terhadap pengelolaan organisasi baik organisasi laba maupun nir laba, saat ini pengelola menghadapi paling tidak empat hal/tantangan yang telah berubah dengan pesat dalam memenuhi kepentingan pihak-pihak internal dan kepentingan pihak-pihak eksternal (*Internal Stockholders and External Stockholders*). Perubahan tersebut jika diamati serta dicermati membawa dampak pada perubahan perilaku (*behavior*) yang berhubungan cukup erat dengan organisasi bisnis, maupun sosial. Ke empat hal/tantangan yang dimaksud adalah: ***Aturan Regulasi, Persaingan pasar dan globalisasi, Kemampuan ekonomi rumah tangga dan Perubahan kualifikasi permintaan tenaga kerja dari pihak pengguna.***

Di Era Revolusi Industri 4.0, persaingan di bidang jasa semakin ketat. Masuknya Tenaga Asing ke Indonesia tidak dapat dibendung lagi. Untuk dapat bertahan hidup dalam persaingan baik dengan Tenaga Asing mau tidak mau setiap SDM Indonesia harus meningkatkan kualitas keluaran (*output*) yang memenuhi standar kebutuhan bagi pihak-pihak yang berkepentingan (*stockholders*) baik taraf nasional maupun internasional. Kondisi di bawah menunjukkan komposisi bisnis secara umum:



Gambar 16.1

Small Business by Industri

Sumber: *Business Essential*, Ebert/Griffin ;2007, *Sixth Edition*.
 Sehubungan dengan hal tersebut di atas, pandangan manajemen klasik (*Classical view*) tanggungjawab sosial manajemen hanya memaksimalkan laba (*management's only social responsibility is to maximize profits*) dengan kerangka kerja *Planning, Organizing, Leading, Actuating* dan *Controlling* atau dapat pula disebut dengan pendekatan fungsional berhasil membantu pekerjaan para manajer di era tahun 1970 an, tetapi tampaknya sudah tidak cocok lagi jika masih diterapkan di era global ini. Topik-topik seperti *diversity, globalization, quality, ethics, social responsibility, entrepreneurship* dan *organizational learning* merupakan dimensi penerapan manajemen modern. Pandangan manajemen modern (*Milton Friedman*), tanggungjawab utama manajer adalah untuk melayani minat pihak-pihak yang berkepentingan (*managers' primary responsibility is to serve the interests of the stockholders*).

Perubahan manajemen tradisional menjadi manajemen modern ditandai dengan perubahan dari *command and control* ke berbagai

visi dan misi pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan tim kerja, fokus pada teknologi informasi dan *knowledge management* yang dikenal dengan istilah modal insani (*human capital*).

Manajemen modern yang dikenal di awal tahun 1990 termasuk tahap manajemen generasi ke lima (*The 5th Generation Management*) yang ditandai dengan globalisasi ekonomi, antara lain menuntut keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) dari organisasi. Keunggulan bersaing organisasi sangat bergantung pada perilaku kerja individu-individu sebagai anggota organisasi yang mempunyai daya tanggap, kelincahan atau kegesitan, kemampuan mengembangkan diri dan kreativitas untuk berinisiatif serta kompetensi istimewa (*distinctive competence*).

Pada era Revolusi Industri 4.0 ini organisasi bisnis menghadapi perubahan lingkungan (*environment*) yang berpengaruh terhadap keberhasilan di masa yang akan datang. Dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan para eksekutif menghadapi tantangan yang semakin kompetitif. Tantangan kompetitif tumbuh sebagai implikasi daya persaingan yang semakin ketat sehingga para eksekutif harus kritis dalam memahami kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasinya serta kesempatan dan ancaman yang datang dari luar organisasinya. Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut tampaknya konsep *Business Intelligence* dan penerapan Manajemen Modern menjadi penting dalam membangun perilaku organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (*Competitive advantage*) yang berkesinambungan.

16.1. Definisi/Batasan.

Sebelum sampai pada pokok masalah dalam uraian ini, akan mengedepankan batasan dari beberapa istilah yang tercantum pada judul di atas, sehingga dengan demikian akan dapat lebih mudah/runtut untuk mendapatkan gambaran untuk mengkaji pokok masalah yang akan diajukan dalam pembicaraan selanjutnya.

Manajemen (Robbins;2005) adalah Proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain (*the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people*).

Elemen dari batasan di atas:

- **Process**; *represents ongoing functions or primary activities engaged in by managers.*
- **Coordinating**; *distinguishes a managerial position from a non-managerial one.*
- **Efficiency**; *getting the most output from the least amount of inputs ; referred to as “doing things right”*
- **Effectiveness**; *completing activities so that organizational goals are attained; referred to as “doing the right things”.*

Business Intelligence (Edward David; 2000) adalah suatu cara untuk mengumpulkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan membentuk ulang, meringkas data serta menyediakan informasi baik berupa data aktivitas bisnis internal maupun data aktivitas bisnis eksternal termasuk aktivitas bisnis pesaing yang mudah diakses serta dianalisis untuk berbagai kegiatan manajemen.

Perilaku Organisasi (Robbins; 2005) adalah studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok dan perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud untuk mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki efektivitas organisasi (*A Field of study that investigates the impact that individuals, groups and structure have on behavior within organizations. For the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness*).

16.2. Metode Pendekatan.

Bertitik tolak pada hal-hal tersebut di atas dengan memilih metode pendekatan deskripsi sebagai metode pembahasannya, dan uraian-uraian disajikan secara teoritis.

16.3. Pokok Permasalahan.

Dalam uraian selanjutnya akan dibahas permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana membangun perilaku organisasi untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan melalui *Business Intelligence* dan penerapan Manajemen Modern?
2. Bagaimana dukungan *Business Intelligence* terhadap penguatan sistem korporat?

16.4. Pembahasan.

16.4.1. Membangun Perilaku Organisasi untuk mencapai keunggulan

Membangun Perilaku Organisasi untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan melalui *Business Intelligence* dan penerapan Manajemen Modern. Dewasa ini organisasi bisnis menghadapi perubahan-perubahan lingkungan yang semakin cepat, kondisi ini dengan sendirinya menuntut para pengelola menguasai secara total informasi dan menggunakannya sebagai alat strategis. Dalam konteks ini, *Business Intelligence* berperan penting. *Business Intelligence* menggunakan informasi formal dan informal meliputi informasi-informasi sains, teknik, teknologi, tekniko ekonomi dan informasi pelengkap. Metodologi yang tepat, meliputi penentuan faktor-faktor prioritas untuk diobservasi, pencarian dan pengumpulan informasi, pengeksplorasi dan penyalurannya kepada para pengambil keputusan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini telah mempengaruhi perkembangan ilmu ekonomi, sejalan dengan trilogi revolusi yaitu pertanian, industri dan informasi yang didorong oleh tiga tren makro yaitu digitalisasi, mobilitas modal dan liberalisasi, salah satunya dampak dari revolusi informasi adalah lahirnya konsep ekonomi baru yang sering disebut dengan *The New Economy*, dalam konsep ini aset tak berwujud menjadi bagian yang sangat penting, diantaranya adalah properti intelektual, SDM unggul, Merek (*Brand*) dan Jejaring (*Network*).

Dampak implementasi Ekonomi Baru (*The New Economy*) ditandai dengan tingginya penetrasi penggunaan IT (*Information Tehnology*) atau ICT (*Information and Comunication Tehcnology*) dalam melakukan transaksi bisnis sehingga proses transaksi dalam bentuk digital, selain itu pengaruh pemanfaatan jejaring teknologi berupa jaringan komputer dan internet diseluruh dunia, serta jaringan fisik antar negara dalam keterbukaan dan globalisasi telah melahirkan *network Economy*, konsep ini telah memicu pengetahuan para pelaku ekonomi untuk terus berinovasi secara berkesinambungan. Oleh karena itulah akhirnya melahirkan konsep yang disebut *Knowlede Economy*, yaitu ekonomi yang senantiasa dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimiliki oleh para pelaku ekonomi itu sendiri. Dengan perubahan paradigma Ekonomi baru telah menggeser fokus individu Sumber Daya Manusia sebagai pelaku organanisasi bisnis dari pekerja fisik di era industri berubah menjadi pekerja pengetahuan di era informasi. Untuk itulah para pengelola organisasi harus berjuang untuk membangun Perilaku Organisasi dan mengelola hubungan keefektifan individu, kelompok dan organisasi.

Merujuk batasan manajemen tersebut di atas, dan berdasarkan tesis bahwa pengertian manajemen ialah pencapaian tujuan dengan bantuan orang lain, maka manajemen harus memusatkan pada hubungan antar orang. Hal ini kadang-kadang juga disebut penelahaan "*human relation*", "*leadership*" atau "*behavioral sciences approach*". Pada perilaku organisasi dikembangkan teori-teori baru. Antara lain menekankan hubungan perorangan sampai kepada hubungan kebudayaan. Dengan kata lain hubungan ini menekankan pada aspek kemanusiaan didalam manajemen, dengan prinsip bahwa apabila orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, maka sudah seharusnya apabila orang harus mengerti orang lain yang menjadi teman/kelompok/tim kerjanya.

Perilaku keorganisasian konsern dengan situasi hubungan manusia, sebab hal ini erat kaitannya dengan pekerjaan, tingkat

absensi, pergantian karyawan, produktivitas, prestasi seseorang dan prestasi organisasi. Perilaku organisasi juga meliputi motivasi, perilaku dan kekuatan/tenaga pemimpin, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, serta tingkat stres. Dari hal tersebut di atas dapat diilustrasikan statemen yang berkaitan dengan manfaat perilaku organisasi:

- (1). Tingkat kegembiraan/keserasian karyawan menjadikan karyawan tersebut lebih produktif.
- (2). Semua individu karyawan produktif, bila pimpinan bersahabat, menaruh kepercayaan dan mengadakan pendekatan ke semua lini.
- (3). Efektivitas interview dalam seleksi.
- (4). Setiap orang berkeinginan/tertantang dalam pekerjaannya.
- (5). Pelaksanaan pekerjaan dengan baik.
- (6). Setiap orang termotivasi oleh insentif dari hasil kerjanya.
- (7). Sebagian besar orang sangat konsern terhadap ukuran besarnya gaji, baru kemudian yang lainnya.
- (8). Sebagian besar efektivitas kelompok tercapai dengan ketiadaan konflik.

Kebenaran dan kesalahan statemen/ pernyataan tersebut sepenuhnya adalah teruji oleh kepentingan waktu sehingga sistematik pendekatan dalam studi perilaku organisasi dapat memberikan improvisasi yang bersifat menjelaskan dan prediksi kecakapan/ ketrampilan, bakat/kemampuan. Kemampuan ber- hubungan dengan sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kecakapan/ ketrampilan berhubungan dengan penyelesaian tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat. Untuk itulah perlu mengkaji hubungan keefektifan individu, kelompok, dan organisasi pada prinsipnya masing-masing tingkat memakai perspektif efektivitas yang berbeda, tiga macam perspektif keefektifan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- (1). *Keefektifan individu*, pada perspektif ini menekankan pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab individu pekerja atau anggota organisasi dari suatu organisasi. Tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan adalah merupakan bagian dari tugas/pekerjaan sesuai dengan peran/posisi (role) individu dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Peran para manajer dalam hal ini secara rutin melaksanakan penilaian/ penaksiran terhadap keefektifan individu melalui proses evaluasi prestasi sehingga hasil evaluasi ini akan menjadi dasar untuk kenaikan gaji, pangkat dan jabatan (promosi) serta imbalan/tunjangan lain yang dapat diberikan oleh organisasi tersebut. Keberhasilan individu-individu dalam organisasi lazimnya sangat berkaitan dengan kerja dalam kelompok sehingga individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain dalam organisasi untuk itu harus juga dipertimbangkan suatu perspektif lain yaitu keefektifan kelompok.

- (2). *Keefektifan kelompok*, Dalam berbagai hal keefektifan kelompok adalah merupakan jumlah sumbangan dari keseluruhan anggota kelompok. Sebagai contoh : sekelompok ilmuwan yang terkait dalam pekerjaan suatu proyek yang satu dengan yang lain tidak saling berkaitan. Dalam hal ini pekerjaan akan efektif bila masing-masing ilmuwan tersebut bekerja sendiri secara efektif. Dalam hal lain keefektifan kelompok adalah melebihi jumlah hasil sumbangan individual, (produk perakitan, hasil barang jadi perakitan adalah merupakan hasil dari sumbangan masing-masing individu).

- (3). *Keefektifan organisasi*, Dalam organisasi, organisasi adalah merupakan kumpulan dari individu dan kelompok sehingga keefektifan organisasi pada dasarnya adalah merupakan fungsi dari keefektifan individu dan kelompok. Keefektifan organisasi dapat melebihi jumlah keefektifan individu dan kelompok, yang artinya bahwa organisasi dapat memperoleh tingkat prestasi lebih tinggi

bila dibandingkan dengan jumlah prestasi masing-masing bagian-bagian yang ada dalam organisasi (Prinsip Sinergi). Organisasi bisnis, keefektifan organisasi bersifat kritis karena didasari dengan observasi maupun jajak pendapat.

Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu adalah bervariasi, tergantung pada berbagai faktor seperti dalam berbagai macam organisasi, pekerjaan yang dilaksanakan dan penggunaan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Ilustrasi tersebut mencerminkan adanya dampak kumulatif dari ketiga perspektif tersebut. Jadi, keefektifan kelompok lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah keefektifan individual, hal ini disebabkan karena perolehan dapat terwujud melalui usaha gabungan individual dan kelompok. selanjutnya tugas manajemen adalah mengidentifikasi sebab-sebab/faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan individu, kelompok, dan organisasi untuk dapat mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

Dalam mencapai Keunggulan yang berkelanjutan, persaingan di era ekonomi baru berubah secara signifikan, yang tadinya berlomba untuk mendapatkan teknologi yang terbaik untuk menghasilkan barang & jasa yang lebih murah secara produk fisik, berubah menjadi berlomba untuk mencari jalan untuk memanfaatkan sebaik-baiknya pengetahuan dan informasi yang telah dimiliki secara efektif dan efisien dari yang dilakukan oleh para pesaingnya.

Semakin baik suatu organisasi bisnis dalam memanfaatkan pengetahuan dan informasi yang dimilikinya, maka semakin baik pula kemampuan organisasi tersebut untuk dapat memenangkan persaingan dengan senantiasa meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya. Namun perlu di ingat, bahwa sumberdaya dan kapabilitas organisasi bisnis sangat dimungkinkan berbeda satu dengan yang lainnya.

Sebagai organisasi bisnis yang bersaing, adalah wajar apabila mencari tahu informasi tentang keunggulan bersaing apa yang

dimilikinya, dibandingkan dengan pesaingnya. Dalam teori manajemen (Michael Porter; 1985) memperkenalkan "*Five Force*" yaitu lima kekuatan yang menjadi ancaman dalam persaingan:

1. Ancaman pertama datang dari pesaing yang menawarkan produk dengan karakteristik yang relatif sama bahkan telah cukup lama menjadi kompetitor;
2. Ancaman ke dua datang dari pesaing baru yang juga menawarkan produk yang relatif sama. Dalam era globalisasi informasi, belum tentu yang dimaksud dengan pesaing baru adalah organisasi bisnis yang secara fisik datang dari lingkungan geografis lokal, tetapi dimungkinkan organisasi bisnis pesaing tersebut datang dari negara lain, yang dengan kekuatan teknologi mampu menawarkan produknya melalui jalur komunikasi secara intensif (internet);
3. Ancaman ke tiga datang dari organisasi bisnis yang dengan kemampuan sumberdaya dan kapabilitasnya mampu menawarkan produk substitusi, yang memiliki nilai manfaat yang lebih baik dari produk yang dihasilkannya;
4. Ancaman ke empat datang dari rekanan yang merupakan pemasok (*supplier*) bahan-bahan mentah atau bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Logikanya sangat mudah, jika ada organisasi bisnis lain yang lebih menguntungkan dimata pemasok, tidak menutup kemungkinan pemasok tersebut akan memutuskan pasokannya ke organisasi bisnis tersebut, jelas organisasi tersebut akan gulung tikar, karena tidak mendapatkan lagi pasokan bahan baku untuk memproduksi barang dan jasa;
5. Ancaman ke lima berasal dari para pelanggan sendiri, karena pelanggan memiliki kekuatan yang lebih besar dalam menentukan produk-produk mana yang akan dipilihnya, belum lagi tuntutan pelanggan untuk menuntut pelayanan yang prima dan uniq sebagai konsekuensi logis dari konsep kepuasan pelanggan (*Customers satisfaction*).

16.4.2. Dukungan Proses Bisnis Terhadap Penguatan Sistem Korporat.

Tata kerja dalam pengelolaan informasi mengenai ancaman-ancaman seperti tersebut di atas adalah merupakan suatu upaya yang sangat penting, sebab kemampuan suatu organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan informasi dan menyampaikan strategi yang berdasar pada informasi yang telah disediakan, menjadi sebuah alat yang ampuh dalam proses pengambilan keputusan para manajer untuk menjalankan aktivitas-aktivitas bisnisnya.

Pandangan selanjutnya (Edward David:2000) ia berpendapat bahwa evolusi Sistem Informasi Eksekutif (SIE) dan Sistem Dukungan Penengambilan Keputusan (SDPK) telah berkembang menjadi konsep *Business Intelligence* yaitu suatu cara untuk mengumpulkan, menyimpan, mengorganisasikan, membentuk ulang, meringkas data serta menyediakan informasi baik berupa data aktivitas bisnis internal maupun data aktivitas bisnis eksternal termasuk aktivitas bisnis pesaing yang mudah diakses serta dianalisis untuk berbagai kegiatan manajemen. Istilah *Business Intelligence* mengandung arti melakukan kegiatan penyelidikan dalam dunia bisnis dengan menggunakan konsep-konsep dan metode dunia intelejen militer yang diaplikasikan dalam dunia bisnis secara sistematis dan memenuhi kaidah-kaidah ilmiah, serta dilakukan secara terbuka. Istilah *Business Intelligence* berbeda dengan "Spionase Bisnis". "Spionase Bisnis" adalah kegiatan penyelidikan yang dilakukan secara rahasia, tertutup dan mungkin ilegal, misal pencurian data penting dari organisasi bisnis tertentu.

Pandangan lain (Raymond McLeod, Jr: 2001) berpendapat bahwa penyediaan informasi mengenai keseluruhan kinerja organisasi bagi para manajer, tidaklah mungkin disediakan secara manual, melainkan harus didukung sepenuhnya dengan sistem komputerisasi yang sering disebut *Computer Base Executive Information*, sehingga para manajer dapat membangun *Executive Information System* (EIS) dengan mengacu pada konsep manajemen:

- a. **Mental Model**, yaitu para manajer membuat penilaian dan perkiraan untuk memahami fenomena yang terjadi berdasar *Information Compression* yang disarikan dari data dan informasi organisasi, sehingga dengan gambaran mental model tersebut akan memudahkan para manajer dalam memutuskan tindakan yang perlu segera diambil;
- b. **Critical Success Factor**, yaitu para manajer senantiasa dapat memonitor dan mengevaluasi seberapa organisasi bisnisnya dapat berjalan menuju pada tujuan yang telah ditetapkan dan faktor-faktor penentu keberhasilan.
- c. **Management By Exeption**, yaitu para manajer dapat melakukan tindakan segera berdasarkan informasi dari tampilan layar komputer mengenai perbandingan kinerja aktual dengan kinerja standar.

16.4.3. Dukungan *Business Intelligence* terhadap penguatan sistem Korporat.

Intelligence merupakan proses lanjut dari informasi dan informasi merupakan hasil proses data, maka disinilah pokok pangkal permasalahan dalam organisasi bisnis, karena setiap pelaku bisnis akan berusaha melakukan *Intelligence* untuk mendapatkan peluang akses yang seluas-luasnya dalam memenangkan bisnisnya, dan sebaliknya melakukan *Counter-Intelligence* untuk membatasi ruang gerak sesempit mungkin bagi kompetitornya untuk mengetahui mengenai bidang bisnis yang dikelolanya.

Dalam strategi korporat, pengelola bisnis harus memposisikan *Intelligence* sebagai suatu bentuk kegiatan strategi. Kedudukan *Intelligence* adalah sebagai ujung tombak dalam pencarian dan penjelajahan lingkungan internal maupun eksternal. Pelacakan yang dilakukan didedikasikan untuk mendapatkan data masukan, selanjutnya dilakukan pengolahan dan pengujian untuk dapat memberikan indikasi kuat adanya potensi atau kendala secara

internal dan atau peluang serta ancaman secara eksternal. Tingkat ketajaman dan keberhasilan strategi korporat ataupun sistem bisnis dalam memenangkan kompetisi sangat tergantung pada seberapa tepat dan seberapa lengkap *Intelligence* yang dapat disediakan untuk mendukung keperluan yang dimaksud. Sehingga strategi yang dirumuskan terarah tepat ke sasaran atau operasi yang akurat, pada gilirannya sistem korporat dapat memenangkan setiap kompetisi usaha sehingga dapat menguatkan sistem bisnis yang dibangunnya. Cliff Nelson (1998) dari PT. Oracle Indonesia menjabarkan prinsip-prinsip *Business Intelligence* dibangun berdasarkan karakteristik-karakteristik baru yaitu: Keterbukaan, Sensivitas waktu, Ketepatan, Saling ketergantungan dan tipe data.

Dukungan *Intelligence* terhadap penguatan sistem bisnis dapat diimplementasikan melalui penyediaan informasi *Intelligence*, penyediaan jasa *Intelligence*:

- a. Informasi *Intelligence* menyangkut kekuatan, kelemahan dan motivasi bisnis kompetitor-kompetitornya, informasi *Intelligence* ini diarahkan untuk memenuhi kebutuhan bagi kepentingan perumusan dan implementasi strategi bisnis baik untuk mengatasi ketangguhan kompetitor maupun bagi upaya perluasan pasar hasil produksinya.
- b. Penyediaan jasa *Intelligence* untuk “spionase” terhadap berbagai aspek-aspek *Intelligence* yang didedikasikan untuk membangun kekuatan bisnis yang kuat, luas dan kompeten. Dalam pengembangan teknologi yang merupakan inti dari kekuatan bisnis tidak mungkin didapat dengan cara-cara yang bersifat klasik, namun membutuhkan kemampuan akses langsung ke pusat pengembangan yang berada di wilayah pembuat teknologi. Disinilah peran “spionase” dalam bidang teknologi dan produksi, sebagaimana dilakukan oleh semua negara yang sekarang telah berhasil membangun teknologi dan industrinya dan mengantarkan negaranya ke posisi yang masuk kategori negara maju.

Penyediaan jasa *Intelligence* baik penyelidikan, pengamanan dan penggalangan maupun kegiatan terhadap *Counter Intelligence* dalam rangka melakukan proteksi sistem bisnis dari praktek persaingan yang tidak adil dan sekaligus memperkuat kapasitas, kapabilitas dan kredibilitas sistem bisnis. Dalam konteks internal kegiatan *Intelligence* tersebut juga dapat didayagunakan untuk melaksanakan pengawasan dan pengendalian terhadap bidang fungsi manajemen (Pemasaran, Operasi, Keuangan dan Sumber Daya Manusia) serta sumber daya teknologi, maupun proses-proses internal lainnya.

16.5. Kesimpulan

Dari uraian yang sangat sederhana seperti tersebut di atas, maka intisarinnya adalah:

Perilaku keorganisasian konsern dengan Situasi Hubungan Manusia, sebab hal tersebut erat kaitannya dengan pekerjaan, tingkat absensi, pergantian karyawan, produktivitas, prestasi seseorang dan manajemen. Perilaku organisasi juga meliputi motivasi, perilaku dan kekuatan/tenaga kepemimpinan, komunikasi antar personal, struktur kelompok dan proses, konflik, desain pekerjaan, dan tingkat stres. Selanjutnya tugas manajemen adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keefektifan individu, kelompok, dan organisasi untuk dapat mencapai keunggulan yang berkelanjutan/*sustainable*.

Pandangan manajemen klasik (*Classical view*) tanggungjawab sosial manajemen hanya memaksimalkan laba sudah tidak relevan lagi, dan sudah harus beralih pada pandangan manajemen modern (*Milton Friedman*), tanggungjawab utama manajer adalah untuk melayani minat pihak-pihak yang berkepentingan/pengguna (*Stockholders*).

Dengan Menerapkan *Business Intelligence* manajemen akan dapat menggunakan informasi yang berkualitas dari kegiatan organisasi bisnisnya secara tepat waktu, akurat dan reliabel melalui

saluran komunikasi data. Hal ini akan memudahkan pihak pengambil keputusan yang bersifat penting dan strategis, seperti tujuan jangka panjang, pengembangan serta tujuan khusus yang akan dicapai oleh organisasinya.

Business Intelligence, sangat berguna untuk meninjau bagaimana informasi internal dan informasi eksternal institusi atau organisasi bisnis secara autentik, sehingga dapat menggerakkan strategi-strategi bisnis, melalui proses pengambilan keputusan yang handal, baik ketika melakukan perencanaan, pengorganisasian maupun pada tahap implementasi dan pengendalian sehingga institusi dapat mengoptimalkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan/pengguna (*Stockholders*) dengan demikian institusi atau organisasi bisnis/sosial akan mampu membangun perilaku anggota organisasi dengan demikian organisasinya dapat memenangkan persaingan yang berkelanjutan di Era Revolusi Industri 4.0.

Agar organisasi bisnis mampu memenangkan persaingan yang berkelanjutan di Era Revolusi Industri 4.0, penerapan manajemen modern di kalangan eksekutif/manajer senantiasa harus selalu mencari cara-cara untuk mengoptimalkan kinerja, efektivitas dan efisiensi dalam infrastruktur organisasi, mulai dari *front office* sampai dengan *back office* baik dalam kegiatan pemasaran, operasi, keuangan dan Sumber Daya Manusia.

Istilah *Business Intelligence* berbeda dengan "*Spionase Bisnis*". Dimaksud "*Spionase Bisnis*" adalah kegiatan penyelidikan yang dilakukan secara rahasia, tertutup dan mungkin ilegal, misal pencurian data penting dari organisasi bisnis tertentu. Dalam strategi korporat, pengelola bisnis harus memposisikan *Business Intelligence* dalam strategi korporat sebagai suatu bentuk kegiatan/*Action*. nyata guna mendukung pemilihan Strategi, kapan harus menerapkan Strategi **Konsolidasi** atau Strategi **Pengembangan**. Kedudukan *Business Intelligence* adalah sebagai **ujung tombak dalam pencarian dan penjelajahan lingkungan internal maupun eksternal**.

Selain itu, tidak kalah pentingnya konsep *Business Intelligence* dapat diterapkan pada organisasi laba maupun nir laba. Contoh kongkrit, pengelolaan institusi pendidikan. Penerapan *Business Intelligence* dalam pengelolaan institusi Pendidikan Tinggi, seperti program Evaluasi Program Studi Berbasis/berdasar Evaluasi Diri (EPSBED) yaitu dengan membangun data *Warehousing* Perguruan Tinggi, sehingga data *Warehousing* dapat dimanfaatkan baik oleh pihak internal maupun pihak eksternal. Untuk kemudian hasil analisis dijadikan rujukan dalam proses pengambilan keputusan strategis Perguruan Tinggi, guna menentukan arah dan kebijakan institusi untuk menghasilkan *output* yang memiliki kompetensi unggul yang dibutuhkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*Stockholders*).

“Barangsiapa punya cita-cita Luhur harus berani berkorban dan tidak malas berupaya, jika ragu-ragu apa yang dicita-citakan tidak mungkin bisa dicapai/tinemu. Berkaryalah dan berserah diri lah kepada Yang Maha Kuasa, keunggulan perlu kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas”.

(Suro Doro Jayaningrat Lebur Dening Pangustuti)

BAB XVII

PENERAPAN KONSEP PENGENDALIAN MUTU TERPADU DAN GUGUS KENDALI MUTU SEBAGAI USAHA MEMENUHI KEPUAS AN KARYAWAN ORGANISASI DAN PELANGGAN

17.1 PENDAHULUAN

Sejarah telah menyimpulkan bahwa PMT/TQC merupakan hasil pengembangan *Statistical Quality Control (SQC)* menjadi *Company-Wide Quality Control (CWQC)* atau SQC yang diperlukan secara luas di seluruh jajaran perusahaan/ organisasi bisnis, dengan dilandasi konsep *Management By Objective (MBO)*/Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) yang menekankan pada penggunaan rencana strategis dan usaha untuk mengembangkan manajemen itu sendiri.

17.2. Permasalahan

Pada tulisan ini akan penulis ketengahkan permasalahannya yaitu:

1. Bagaimana pengambilan keputusan model MBO/MBS.
2. Bagaimana Konsep dan Konvensi yang dihasilkan QCC/GKM.

17.3. Pembahasan

17.3.1. Pengambilan Keputusan dengan *Model Management By Objective/* Manajemen Berdasarkan sasaran

Untuk dapat menjawab permasalahan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan model MBO/MBS, terlebih dahulu penulis sajikan pengertian MBO/MBS:

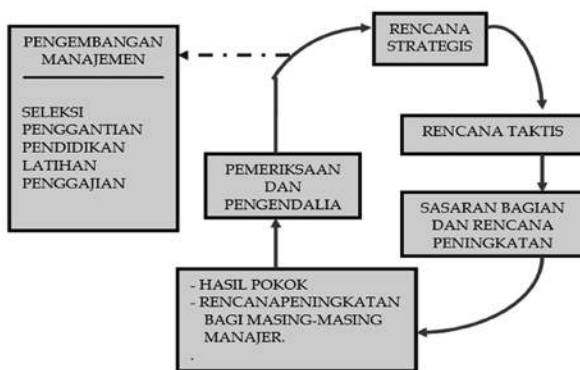
MBO/MBS, suatu sistem dinamis yang berusaha mengintegrasikan kebutuhan perusahaan untuk menjelaskan dan mencapai tujuan keuntungan dan pertumbuhannya dengan kebutuh-

an manajer untuk membaktikan dan mengembangkan dirinya sendiri(Humble,1977:3).

Dari pengetahuan tersebut jelaslah bahwa MBO/MBS merupakan pengembangan dari manajemen yang universal (Taylorisme). Manajemen universal menjelaskan bagaimana seorang manajer bekerja, sedang MBO/MBS adalah lebih menjelaskan mengapa seorang manajer harus bekerja. Selanjutnya Hamble menjelaskan bahwa apabila suatu perusahaan melaksanakan MBO/MBS maka perusahaan tersebut akan terjadi suatu proses yang terus menerus mengenai teknik:

1. Pemeriksaan dan Penjelasan kembali rencana strategis dan rencana taktis.
2. Penjelasan kepada setiap manajer hasil pokok dan standar karya yang harus dicapai.
3. Penciptaan kondisi dan suasana kerja yang lebih baik.
4. Pemeriksaan hasil karya.
5. Pembinaan rencana pendidikan dan latihan.
6. Penguatan dan motivasi seseorang manajer.

Dari hal-hal tersebut di atas dapat digambarkan dalam suatu diagram secara sistematis sebagai berikut:



Gambar 17. 1.
Teknik MBS

Gambar di atas jika dibandingkan teknik pengendalian mutu dengan sistem TQC tampaknya mempunyai banyak kesamaan. Jiwa MBS yaitu *Plan Do Check Action* (PDCA) dan delapan langkah perbaikan, kesamaan ini dapat dimaklumi karena TQC merupakan pengembangan MBS.

Hambatan-hambatan yang sering terjadi pada penerapan MBS antara lain meliputi:

1. Semangat untuk meningkatkan prestasi diri sendiri yang rendah.
2. Pemahaman tentang teknik MBS sehingga masih diperlukan penjelasan yang sering memakan waktu yang panjang.
3. Keterbatasan dana dari organisasi.
4. Birokrasi dalam organisasi.

Berdasar hal di atas penerapan teknik MBS memerlukan kesepakatan pihak pimpinan dan bawahan yang harus selalu mengedepankan transparansi/keterbukaan dalam segala hal, karena keterbukaan sebagai persyaratan dalam penerapan teknik MBS atau dengan kata lain bahwa penerapan teknik MBS dapat berjalan dengan baik diperlukan kesepakatan antara atasan dengan bawahan.

17.3.2. Proses Pengambilan Keputusan Model MBO/MBS

Merujuk pendapat Odiorne, G.S. (1979:3) Pola pengambilan keputusan model MBO/MBS. Dapat disajikan seperti diagram sebagai berikut:



Gambar 17.2

Pola Pengambilan Keputusan Model Mbo/Mbs.

Berdasar gambar tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kondisi sekarang, terkait dengan fakta tingkat dan kondisi yang ada sekarang. Hal ini akan menentukan jenis dan tingkat persoalan yang dihadapi. Untuk menemukannya harus dilakukan identifikasi terhadap peristiwa-peristiwa secara kronologis.
- b. Sasaran yang diinginkan, untuk memahami sasaran yang diinginkan perlu dicari alasan mengapa berbuat seperti itu, hal ini akan memberikan motivasi kepada mereka dalam melakukan sesuatu dengan baik. Sasaran yang ditetapkan dapat bervariasi misal: sasaran target laba, sasaran biaya produksi yang rendah dan sebagainya.
- c. Menentukan persoalan, persoalan dapat ditentukan dengan membandingkan sasaran yang diinginkan dengan kondisi/fakta yang ada sekarang perbedaan inilah merupakan persoalan.
- d. Sebab persoalan, untuk dapat menemukan penyebab persoalan dapat diketemukan pada fakta atau dengan menggunakan analisis SWOT.
- e. Alternatif keputusan, berbagai alternatif keputusan yang membantu dalam pemecahan permasalahannya.
- f. Kriteria seleksi/saringan, dengan semakin banyaknya kriteria seleksi/saringan yang tepat maka keputusan yang diambil akan lebih mantap dan lebih menjamin pelaksanaan pemecahan terhadap permasalahan yang dihadapi.
- g. Keputusan, jika proses pengambilan keputusan berdasar angka, maka alternatif keputusan berdasar angka/skor tertingggi.
- h. Tindakan pemeriksaan dan pengendalian, hal ini dilakukan untuk menghindari kegagalan dan pengamanan.

Secara singkat uraian di atas memberikan gambaran bagaimana proses pengambilan keputusan dengan model MBO/MBS. Teknik ini nampaknya tidak berbeda jauh dengan Teknik Kendali Mutu yang

selalu berpijak pada PDCA yang terjabarkan ke delapan langkah, perbedaannya jika pada PDCA digunakan teknik statistik maka pada MBS digunakan model angka/scoring, kesamaannya adalah sama-sama berusaha meningkatkan produktivitas yang tiada henti/terus menerus.

17.3.3.Konsep Dan Konvensi Yang Dihasilkan QCC/GKM.

Untuk dapat menjawab permasalahan yang berkaitan dengan konsep dan konvensi yang dihasilkan QCC/GKM maka pengertian QCC/GKM adalah suatu kelompok kecil yang terdiri dari 3-8 orang pekerja, dengan sukarela (tanpa bayaran) yang bersedia untuk selalu menemukan masalah, menganalisis dan mencari jalan perbaikan/penyelesaian.

Dari pengertian tersebut, aspek filosofi yang terkandung dalam gugus kendali mutu adalah:

- a. Kreativitas pekerja
- b. Pekerja tidak dapat diperlakukan seperti mesin
- c. Pekerja mengetahui persis terhadap pekerjaannya
- d. Pekerja mempunyai keinginan yang selalu berubah-ubah
- e. Adanya pemberdayaan karyawan secara utuh dalam tempat kerjanya.

17.3.4.Konsep GKM/QCC

Atas dasar hal tersebut di atas aspek-aspek yang terkandung dalam GKM/QCC adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

Tujuan pembentukan GKM adalah untuk: 1).Menggali dan mengembangkan kemampuan individu, 2).Menciptakan suasana kerja yang harmonis, 3).Meningkatkan mutu dan hasil kerja, 4).Meningkatkan rasa tanggungjawab demi kemajuan dan pengembangan organisasi, 5).Menampung dan menyalurkan sumbang saran, 6).Meningkatkan kemampuan memecahkan masalah.

b. Manfaat

Pelaksanaan GKM sangat bermanfaat bagi Organisasi: 1).Meningkatkan produktivitas, 2).Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan, 3).Membangkitkan semangat pengembangan organisasi.;Bagi Karyawan:1).Meningkatkan kemampuan individu pekerja, 2).Mendorong kreativitas individu pekerja, 3).Kesempatan menemukan masalah baru, 4).Kesempatan mendalami teknik-teknik pengendalian mutu.

c. Pelaksanaan

Pelaksanaan GKM memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

Langkah1: a).Penyebaran ide oleh pimpinan, b).Pengambilan keputusan untuk melaksanakan GKM, c).Pembentukan kepala dan anggota komite, d).Mengadakan pendidikan aktivitas bagi kepala dan anggota komite.

Langkah 2: a).Pengakuan pada organising komite, b).Mengangkat pimpinan kelompok/gugus, b).Mengadakan pendidikan kepada kepala dan anggota kelompok/gugus, c).Mencatatkan nama masing-masing gugus dan aktivitasnya.

Langkah 3: a).Melaksanakan pertemuan pertama (seremonial), b).Melaksanakan kegiatan kelompok/gugus melalui aktivitas sehari-hari.

Langkah 4: a).Menerbitan informasi/buletin berkala yang mengedepankan segala aktivitas hasil GKM, b). Meningkatkan pendidikan dan pelatihan, c).Meningkatkan kegiatan, d). Mengadakan presentasi untuk melaporkan dan menjelaskan aktivitasnya.

d. Persyaratan GKM.

Untuk dapat melaksanakan GKM/QCC maka suatu organisasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: 1).Arti dan manfaat GKM/QCC harus disadari mulai dari pucuk pimpinan sampai dengan pekerja paling bawah, karena hal ini adalah merupakan penerapan

manajemen partisipasi, 2). Harus diciptakan suasana dan kondisi kerja yang kondusif, 3). Setiap pekerja harus diberi kesempatan untuk memberikan saran & kritik serta mampu bekerja secara mandiri (tanpa diperintah), 4). Esensi dan jiwa GKM/QCC harus disikapi dan dihayati untuk dapat melaksanakan dalam kegiatan sehari-hari sehingga secara otomatis peningkatan kemampuan seluruh pekerja akan meningkat.

Dari uraian tersebut jelaslah bahwa seluruh filosofi dan aspek-aspek yang telah dipaparkan seperti di atas harus dipertimbangkan dan diperhatikan sebelum melaksanakan GKM/QCC. Jika filosofi dan Aspek-aspek tersebut tidak diindahkan, maka dapat dipastikan bahwa keberhasilan pelaksanaan GKM/QCC tidak terjamin kesuksesannya. Setelah mengetahui dan menguasai semua hal yang telah dipaparkan di atas, maka untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan GKM/QCC dapat diterapkan teknik-teknik pengendalian mutu. Teknik-teknik pengendalian mutu, dipergunakan dalam GKM/QCC agar aktivitas GKM menjadi semakin efektif dan efisien. Ada beberapa teknik kendali mutu yang dipergunakan dalam GKM/QCC antara lain seperti *Industrial Engineering Value Analysis*, *Quality Control*, *Brain storming*, *Seven Tools* dan lain-lainya. Dari sekian banyak teknik kendali mutu yang lazim dipergunakan dalam praktek adalah teknik statistik yang sering dikenal dengan "*Seven Tools*" atau tujuh Alat dan delapan langkah dalam analisis pemecahan masalah. Teknik Kendali mutu berdasar "*Seven Tools*" atau tujuh alat adalah sebagai berikut:

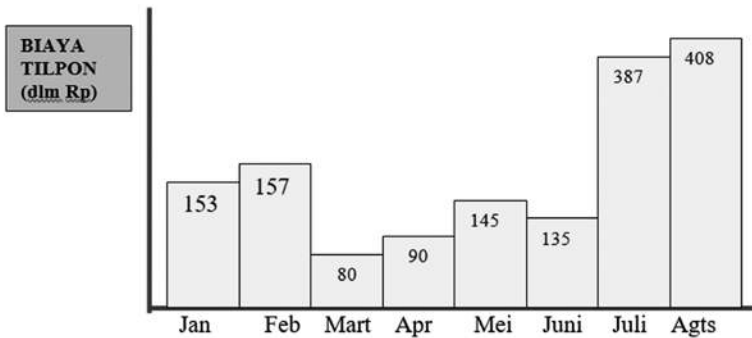
1. Lembar Periksa (*Check Sheet*).

Teknik/Alat ini pada umumnya berbentuk tabel, karena cerminan dari hasil pengumpulan data yang disusun sedemikian rupa sehingga akan dapat mempermudah dalam analisis data. Contoh lembar periksa/*Check Sheet* tentang permasalahan biaya Tilpon sebagai berikut:

No.	Bulan	Biaya Tilpon
01	Januari	153.000,00
02	Februari	157.000,00
03	Maret	80.000,00
04	April	90.000,00
05	Mei	145.000,00
06	Juni	135.000,00
07	Juli	387.000,00
08	Agustus	408.000,00

2.. Diagram Batang/Grafik Histogram

Grafik Histogram dipergunakan untuk mengetahui distribusi data yang ada dan untuk menemukan masalah serta juga untuk memeriksa hasil dari suatu aktivitas pekerjaan. Dari contoh tersebut di atas dapat dibuat Grafik Histogram sebagai berikut:

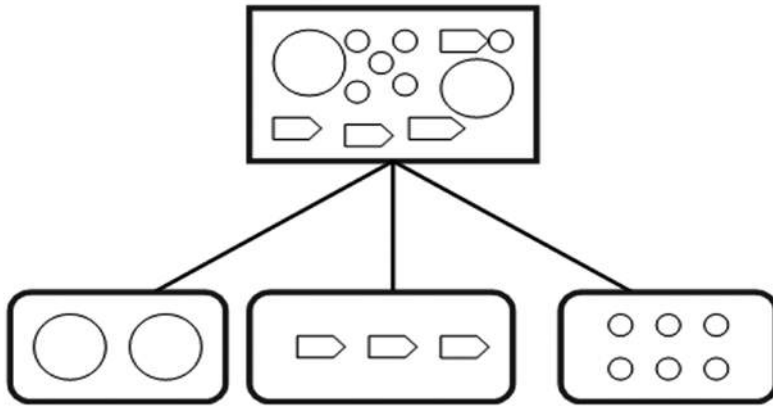


Dari grafik tersebut di atas, tampak bahwa biaya tilpon tinggi adalah pada bulan Juli dan tertinggi pada bulan Agustus. Untuk itu perlu dicari/diteliti sebab- musabab terjadinya pemakaian tilpon pada bulan Juli dan Agustus.

3.Stratifikasi.

Stratifikasi adalah suatu proses untuk mengelompokkan suatu peristiwa-peristiwa yang sejenis sehingga dengan alat ini akan mempermudah dalam menemukan permasalahan dan juga

menemukan penyebab permasalahan. Alat ini berguna untuk mempersiapkan diagram pareto.



4. Diagram Pareto

Diagram ini hampir sama dengan Diagram Histogram, perbedaannya adalah pada diagram pareto digambarkan datanya atau persentase kumulatif total aktivitas dan peristiwa suatu aktivitas yang menonjol atau permasalahannya, sedang dalam grafik histogram tidak digambarkan secara rinci. Contoh Diagram Pareto.

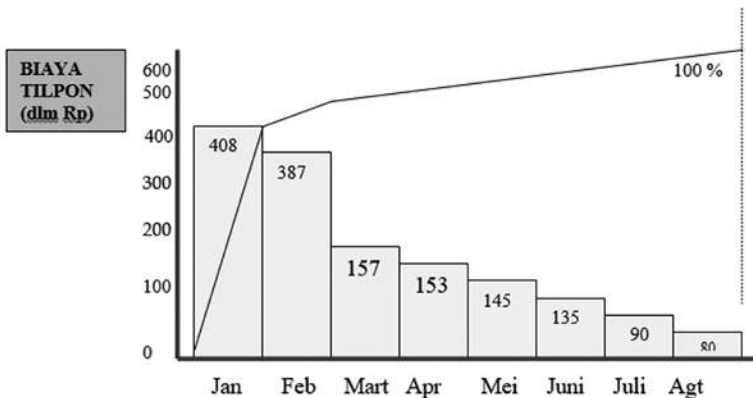


Diagram Pareto dapat digunakan untuk menemukan permasalahan, mencari penyebab yang paling memungkinkan dan untuk memeriksa hasil pemecahan yang telah dilakukan oleh GKM/QCC.

5. Diagram Tulang Ikan/Sebab-akibat.

Diagram Tulang Ikan, teknik ini dinamakan diagram tulang ikan sebab diagram ini mirip dengan struktur tulang ikan. Teknik ini merupakan suatu teknik yang menggambarkan dan menjelaskan hubungan sebab akibat terhadap permasalahan yang akan dipecahkan. Permasalahan pada umumnya dapat dicari penyebabnya yaitu dengan menelusuri melalui unsur 4 M: Manusia, Modal, Mesin/alat/metoda, Material dan Lingkungan kerja, dari unsur ini maka dapat dianalisis sebab-sebab yang menimbulkan permasalahan dan bagaimana cara pemecahannya. Dari contoh tentang biaya tilpon di atas maka dapat digambarkan diagram tulang ikan sebagai berikut:

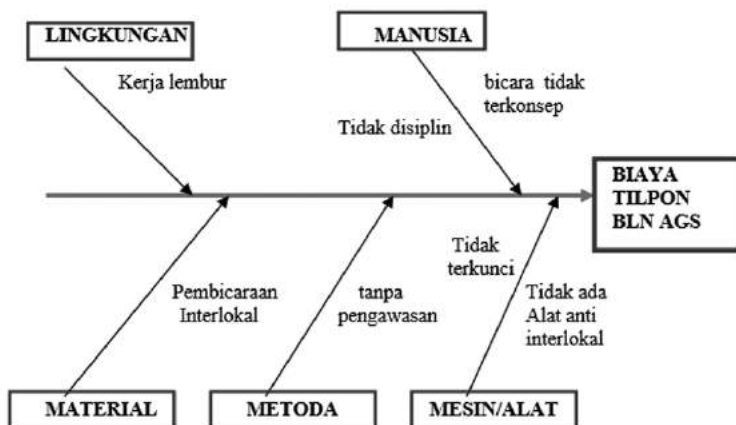
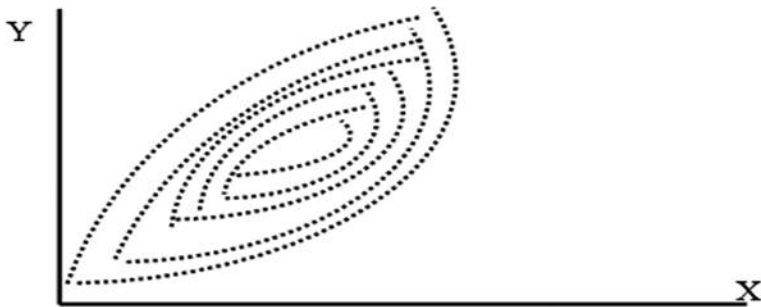


Diagram Tulang Ikan/Sebab Akibat sangat berguna untuk menelusuri dan menemukan penyebab permasalahan disamping itu juga berguna untuk dapat mempersiapkan lembar periksa/ Ceck Sheet yang sangat berguna dalam rangka meningkatkan kualitas suatu pekerjaan.

6. Diagram Pencar

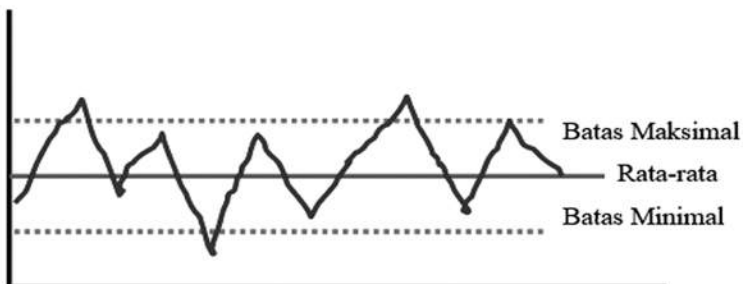
agram pencar dapat memfisualisasikan hubungan anantara faktor dengan data sehingga hal ini akan memudahkan dalam mencari penyelesaian atau usaha mempelajari faktor-faktor yang mempunyai hubungan dan pengaruh yang kuat terhadap persoalan yang harus

diberikan terapi solusinya. Pada contoh ini menggambarkan dua faktor X dan Y yang mempunyai hubungan positif dan mempunyai pengaruh yang positif pula, yaitu faktor Y akan naik jika faktor X naik sehingga bila faktor X dikontrol maka faktor Y juga akan terkontrol. Diagram pencar yang dimaksud adalah sebagai berikut:



7. Bagan Pengendalian/*Control Chart*

Bagan Pengendalian/*Control Chart* pada umumnya adalah berbentuk garis/*line* dengan ketentuan batas minimal dan batas maksimal hal ini adalah memberikan petunjuk daerah pengendalian. Batas minimal ditentukan dengan menghitung angka rata-rata dikurangi dengan penyimpangan/Standar deviasi (σ), sedangkan batas maksimal ditentukan dengan menghitung rata-rata ditambah dengan penyimpangan/Standar deviasi (σ). Bagan ini adalah untuk mempermudah mengamati perubahan dan perkembangan data dari waktu ke waktu sehingga penyimpangan yang ada dapat segera diketahui.



17.3.5. Teknik Kendali Mutu dengan Delapan Langkah dalam Pemecahan Masalah.

Teknik kendali mutu berdasar pada delapan langkah pemecahan masalah pada dasarnya adalah penjabaran teknik Pan, Do, Check and Action (PDCA). Delapan langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

UNSUR PDCA	LANGKAH-LANGKAH
Plan	1. Menemukan masalah 2. Mencari penyebab masalah 3. Mencari faktor yang paling berpengaruh 4. Menentukan tindakan penanggulangan
Do	5. Melaksanakan rencana tindakan penanggulang an terhadap masalah.
Check	6. Memeriksa hasil pelaksanaan penanggulangan masalah.
Action	7. Mencegah timbulnya masalah yang sama. 8. Menyelesaikan permasalahan lain yang belum terselesaikan.

Delapan langkah seperti tersebut di atas merupakan suatu usaha perbaikan dilaksanakan dengan menggunakan teknik kendali mutu atau juga dikenal sebagai tujuh alat yaitu sebagai berikut:

NO	LANGKAH-LANGKAH	TEKNIK DASAR (7 ALAT)
1	Menemukan masalah	- Diagram Pareto - Diagram Histogram - Bagan Pengendalian
2	Mencari penyebab masalah	- Diagram Sebab akibat
3	Mencari faktor yang paling berpengaruh	- Diagram Pareto - Diagram Pencar

4	Menentukan tindakan penanggulangan	<ul style="list-style-type: none"> - Diagram Pareto - Periksa tindakan: <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana pelaksanaan tindakan b. Siapa yang melakukan tindakan. c. Kapan tindakan dilaksanakan. d. Apa maksud tindakan itu dilaksanakan. e. Mengapa tindakan itu penting.
5	Melaksanakan rencana tindakan penanggulangan terhadap masalah.	- Periksa apakah perbaikan telah sesuai dengan rencana.
6	Memeriksa hasil pelaksanaan penanggulangan masalah.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagram Pareto - Diagram Histogram - Bagan Pengendalian
7	Mencegah timbulnya masalah yang sama.	- standarisasi (tetapkan standar atau perbaiki standar).
8	Menyelesaikan permasalahan lain yang belum terselesaikan.	- Mulailah dengan langkah yang pertama.

Berdasar hal di atas tampaknya cukup jelas bagaimana GKM / QCC menjalankan aktivitasnya mulai dari menemukan masalah, menganalisis masalah sampai dengan mencari jalan untuk memperbaikinya.

Sebagai catatan dalam melaksanakan aktivitas GKM/QCC perlu diperhatikan tentang tatacara sumbang saran dalam diskusi para anggota GKM/QCC agar hasilnya menjadi optimal dan prosesnya adalah menjadi efektif. Tatacara dalam memberikan sumbang saran adalah sebagai berikut:

- a. Usahakan agar setiap anggota GKM tidak mengkritik pendapat anggota lain.
- b. Setiap anggota agar memberi kesempatan pada anggota lainnya untuk menyampaikan pendapatnya dan jangan memotong pembicaraan .

- c. Setiap anggota harus menyadari manfaat ide anggota lain.
- d. Setiap anggota harus menyadari bahwa semakin banyak ide akan mempermudah pemecahan permasalahan.
- e. Setiap anggota harus bertanggungjawab terhadap ide-idenya.

Prinsi-prinsip/ tatacara seperti tersebut di atas, hendaknya para anggota GKM dapat memahami guna menjamin suksesnya aktivitas GKM tersebut.

Konvensi

Dalam suatu organisasi jika telah mulai melaksanakan GKM/QCC dan sudah membentuk gugus kendali mutu, berarti gugus tersebut telah menjalankan roda PDCA, maka hasilnya harus dipresentasikan dan dibubukan dengan perjanjian dan kesepakatan bahwa hasil kerja gugus disahkan menjadi suatu standar kerja, inilah yang dinamakan suatu konvensi.

17.4. Penutup

Pengendalian Mutu terpadu (PMT) atau *Total Quality Control (TQC)* merupakan suatu sistem manajemen yang mengikutsertakan seluruh anggota organisasi, baik pimpinan maupun pelaksana, dengan penerapan konsep dan teknik kendali mutu bertujuan untuk mendapatkan, kepuasan pekerja kepuasan organisasi dan kepuasan pelanggan.

Berdasar uraian tersebut di atas, maka wajar apabila TQC/PMT dinamakan sistem manajemen berdasarkan sasaran plus gugus kendali mutu yang diformulasikan $TQC/PMT = MBO/MBS + QCC/GKM$.

Pengambilan keputusan dengan model management by objective/ manajemen berdasarkan sasaran, nampaknya tidak berbeda jauh dengan teknik Kendali Mutu yang selalu berpijak pada PDCA yang terjabarkan ke delapan langkah, perbedaannya jika pada PDCA di-

gunakan teknik statistik maka pada MBS digunakan model angka/scoring, kesamaannya adalah sama-sama berusaha meningkatkan produktivitas yang tiada henti/terus menerus. Sedangkan konsep dan konvensi yang dihasilkan QCC/GKM. adalah Standarisasi.

BAB XVIII

PENGELOLAAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

Pada dasarnya Manusia dilahirkan seorang diri, namun dalam proses kehidupan, manusia membutuhkan orang lain yang ada disekitarnya, hal ini menandakan bahwa manusia adalah makhluk sosial, yaitu makhluk yang hidup bersama, manusia saling ketergantungan dengan manusia lain dalam suatu lingkungan tertentu. Manusia dikatakan sebagai manusia apabila dia telah hidup dan berkumpul dengan manusia lainnya (Soleman B. Taneko 1984). Interaksi antar manusia , pada awalnya berjalan biasa-biasa saja, namun semakin lama dinamika menjadi semakin kompleks seiring siklus kehidupan organisasi, maka terjadi konflik yang seolah-olah diselimuti oleh berbagai macam pertentangan, ide yang dilontarkan dan sikap yang dinyatakan banyak disanggah orang lain. Untuk itulah konflik harus dikelola supaya bermanfaat bagi perkembangan organisasi yang berkesinambungan.

18.1. Konflik Fungsional dan disfungsional.

Dalam setiap organisasi, agar setiap organisasi berfungsi secara efektif. maka individu dan kelompok yang saling bergantung harus membentuk hubungan kerja dalam lingkungan batas organisasi. Individu dan kelompok dapat bergantung satu sama lain untuk memperoleh informasi, bantuan. atau tindakan yang terkoordinasi, ketergantungan semacam dapat membantu perkembangan kerjasama dan konflik.

18.1.1. Beberapa Pandangan tentang Konflik.

1). Pandangan Tradisional.

Secara tradisional berkeyakinan bahwa semua konflik merugikan dan harus dihindari. Pandangan bahwa semua konflik buruk tentu mengemukakan suatu pendekatan sederhana terhadap pandangan pada perilaku orang yang menciptakan konflik. Sebab semua konflik harus dihindari, konflik dipandang sebagai suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk. kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antar orang-orang, dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan.

2). Pandangan Hubungan Manusia.

Secara hubungan manusia berkeyakinan bahwa konflik merupakan hasil wajar dan tidak terelakkan dalam setiap kelompok.

Keyakinan tersebut diatas diterima baik oleh pandangan hubungan manusia karena pada dasarnya konflik tidak dapat disingkirkan, dan bahkan ada kalanya konflik dapat bermanfaat pada “kinerja kelompok.

3). Pandangan Interaksionis.

Secara interaksionis berkeyakinan bahwa konflik tidak hanya suatu kekuatan positif dalam suatu kelompok melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja efektif.

Pandangan ini mendorong konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung stalls, apatis, dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu sumbangan utama dari pandangan interaksionis mendorong pimpinan kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik, cukup untuk membuat kelompok hidup, kritis, dan kreatif. Pandangan Interaksionis tidak berpendapat bahwa semua konflik adalah baik, lebih tepat beberapa

konflik mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerjanya sehingga muncul ragam konflik yang fungsional, dan disfungsional.

18.1.2.Konflik Fungsional.

Adalah hasil suatu konflik/pertentangan antar kelompok terbukti bermanfaat bagi organisasi. (Gibson 1 Donnelly) Adalah konflik/pertentangan yang mendukung tujuan kelompok dan memperbaiki kinerja kelompok dan organisasi.(Stephen P Robbins).

18.1.3.Konflik Disfungsional.

Adalah hasil suatu konflik/pertentangan antar kelompok merintang prestasi organisasi. (Gibson 1 donnelly) Adalah konflik/pertentangan yang merintang kinerja kelompok dan organisasi (Stephen P Robbins).

18.2. Sebab-sebab terjadinya Konflik antar Kelompok.

Sebab-sebab terjadinya konflik antar kelompok dapat ditelusuri melalui proses konflik, sebab dengan menelusuri proses konflik dapat diketahui sampai dengan hasil konflik itu sendiri, proses konflik terdiri atas lima tahap yaitu tahap: oposisi atau ketidakcocokan, potensial, kognisi dan personalisasi maksud, perilaku, dan hasil. Kesemua tahap tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18. 1.
Proses Konflik

Keterangan:

Tahap I: Oposisi atau Ketidakcocokan potensial.

Langkah pertama dalam proses konflik adalah adanya kondisi yang menciptakan kesempatan untuk munculnya konflik. Kondisi pada tahap ini dapat di kategorikan suatu gejala secara umum hal ini bisa terjadi karena: Komunikasi, struktur, dan variabel pribadi.

Komunikasi : adalah perantara dan proses pemahaman makna.

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi yaitu: kendali/kontrol/pengawasan, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi.

Komunikasi dapat merupakan suatu sumber konflik. Komunikasi menyatakan kekuatan-kekuatan yang berlawanan yang timbul dari dalam kesulitan semantik, kesalahpahaman, dan “kebisingan” dalam saluran komunikasi. Salah satu mitos utama menyatakan bahwa komunikasi yang buruk merupakan alasan utama dari konflik-konflik, bila komunikasi satu sama lain dapat berjalan dengan baik maka dapat menghapus-kan perbedaan pendapat. Pernyataan ini dapat diterima secara rasional bila masing-masing diberi waktu dan kesempatan untuk berkomunikasi.

Tinjauan riset mengemukakan bahwa kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan bisingan dalam saluran komunikasi semuanya merupakan penghalang terhadap komunikasi dan kondisi antesenden yang potensial bagi konflik. Secara khusus telah dibuktikan bahwa kesulitan semantik timbul sebagai akibat perbedaan dalam pelatihan persepsi selektif, dan informasi tidak memadai mengenai orang-orang lain.

Potensial konflik meningkat bila terlalu sedikit atau terlalu banyak terjadi komunikasi, pernyataan tersebut didasari argumentasi bahwa peningkatan komunikasi fungsional meningkat sampai pada suatu titik, setelah itu mungkin terjadi komunikasi yang berlebihan, dengan kenaikan suatu resultan dari potensial konflik. Jadi terlalu

banyak atau terlalu sedikit informasi dapat meletakkan fondasi terjadinya konflik. Selanjutnya saluran komunikasi yang dipilih dapat berpengaruh merangsang oposisi. Proses penyaringan informasi dari para anggota organisasi dan penyimpangan komunikasi dari saluran formal merupakan kesempatan potensial timbulnya konflik.

Struktur.

Struktur, dalam menelaah konflik, titik tekan konflik mencakup beberapa variabel yaitu seperti. ukuran. derajat spesialisasi tugas. kejelasan yurisdiksi, kecocokan anggota tujuan. gaya kepemimpinan. sistem imbalan. dan derajat ketergantungan antara kelompok-kelompok.. sebagai variabel yang mempunyai kekuatan untuk merangsang konflik.

Variabel Pribadi.

Faktor pribadi merupakan sumber potensial konflik. faktor ini mencakup : sistem nilai individual tiap orang. dan karakteristik kepribadian yang menyebabkan kekhasan perbedaan individual.

Tipe kepribadian tertentu, seperti individu yang sangat otoriter. dan dogmatik, serta yang menunjukkan penghargaan yang rendah mendorong ke konflik potensial. Variabel yang paling terabaikan dalam telaah konflik sosial adalah sistem nilai yang berbeda. Perbedaan nilai merupakan penjelasan terbaik dari isu-isu yang beraneka seperti: prasangka, ketidaksepakatan mengenai sumbangan dan imbalan, dan penilaian pribadi. Beda sistem nilai merupakan sumber yang penting guna menciptakan potensial untuk konflik.

Tahap II: Kognisi dan Personifikasi.

Dalam definisi konflik. diperlukan persepsi. Oleh karena itu satu pihak atau lebih harus sadar akan eksistensi kondisi antesenden sehingga suatu konflik dapat dipersiapkan dan dirasakan.

Konflik yang dipersiapkan:

adalah suatu tingkat kesadaran oleh satu pihak atau lebih akan eksistensi kondisi-kondisi yang menciptakan kesempatan untuk timbulnya konflik.

Konflik yang dirasakan:

adalah pelibatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan kecemasan, ketegangan, frustrasi dan permusuhan. Dalam tahap ini perlu diingat bahwa :

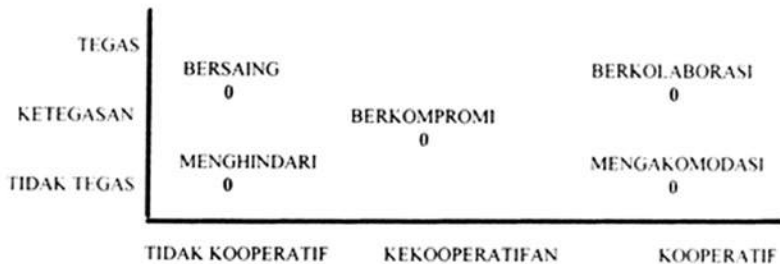
1. Tahap ke II ini penting sebab isu-isu konflik cenderung di-definisikan, inilah tempat dalam proses dimana pihak-pihak memutuskan mengenai apakah konflik itu?. Selanjutnya “pembuatan pengertian” dan pendefinisian konflik menuju penetapan jenis hasil yang jelas memungkinkan untuk penyelesaiannya.
2. Emosi memainkan peran utama dalam pembentukan persepsi. Misal emosi yang negatif menghasilkan penye-derhanaan yang berlebihan dari isu-isu mengurangi kepercayaan dan penafsiran yang negatif terhadap perilaku pihak lain. Sebaliknya penafsiran yang positif dapat meningkatkan kecenderungan melihat hubungan yang potensial di antara unsur-unsur suatu masalah. dan mengambil pandangan yang lebih luas. serta mengembangkan penyelesaian masalah dengan lebih inovatif.

Tahap III: Maksud.

Maksud: adalah intensi, keputusan-keputusan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu dalam suatu episode konflik.

Maksud memberikan garis panduan umum bagi pihak-pihak dalam suatu situasi konflik. Maksud penanganan untuk mendefinisikan penanganan konflik primer dengan menggunakan dua pendekatan/dimensi Kekooperatifan dan ketegasan dapat diidentifikasi dalam lima maksud penanganan konflik yaitu: bersaing. berkolaborasi. menghindari. mengakomodasi, dan berkompromi.

Identifikasi maksud dan penanganan konflik dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18.2.

Dimensi Konflik dan Penanganan.

Keterangan:

bersaing: adalah suatu hasrat memuaskan kepentingan seseorang, tidak peduli dampaknya terhadap pihak lain pada konflik tersebut.

Berkolaborasi: adalah suatu situasi di mana pihak-pihak konflik, masing-masing sangat berkepentingan untuk memuaskan sepenuhnya kepentingan dari semua pihak.

Menghindari-adalah hasrat untuk menarik diri dan atau menekan suatu konflik.

Mengakomodasr.adalah kesediaan dari satu pihak dalam suatu konflik untuk menaruh kepentingan lawannya di atas kepentingannya.

Berkompromi:adalah suatu situasi di mana tiap pihak pada suatu konflik bersedia melepaskan sesuatu.

Tahap IV: Perilaku.

Pada tahap perilaku. konflik tampak nyata. Tahap perilaku mencakup pernyataan, tindakan, dan reaksi yang dibuat oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pada tahap ini merupakan suatu proses dinamis dari interaksi.(misal Sdr. Me ngancam saya, saya akan mengancam Sdr.

Dan seterusnya), hal ini merupakan suatu cara memvisualisasikan perilaku konflik. Untuk itu diperlukan Manajemen konflik. dimaksud dengan :

Manajemen konflik: adalah penggunaan teknik pemecahan dan perangsangan untuk mencapai tingkat konflik yang diinginkan

Tabel 18.1

Teknik Manajemen Konflik

TEKNIK PEMECAHAN MASALAH	
PEMECAHAN MASALAH	<p>PERTEMUAN TATAP MUKA DARI PIHAK-PIHAK YANG BER KONFLIK DENGAN MAKSUD MENGIDENTIFIKASI MASALAH DAN MEMECAHKAN NYA LEWAT PEMBAHASAN YANG TERBUKA.</p> <p>MENCIPTAKAN SUATU TUJUAN BERSAMA YANG TIDAK DAPAT DICAPAI TANPA KERJASAMA DARI MASING-MASING PIHAK YANG BERKONFLIK.</p>
TUJUAN ATASAN	<p>BILA KONFLIK DISEBABKAN OLEH KELANGKAAN SUMBER DAYA (UANG. KESEMPATAN PROMOSI. RUANGAN KANTOR). PERLUASAN SUMBERDAYA DAPAT MENCIPTAKAN PEMECAHAN MENANG-MENANG.</p>
PEMUAIAN SUMBER DAYA	<p>MENARIK D1RI DARI ATAU MENEKAN KONFLIK. MENGECILKAN ARTI PERBEDAAN SEMENTARA MENEKANKAN KE PENTINGAN BERSAMA ANTARA PIHAK-PIHAK YANG BERKONFLIK.</p>
PENGHINDARAN PERATAAN	<p>TIAP PIHAK PADA KONFLIK ITU MELEPASKAN SESUATU YANG BERTARTAMBA.</p> <p>MANAJEMEN MENGGUNAKAN OTORITAS FORMAL UNTUK MEMECAH KAN KONFLIK DAN KEMUDIAN MENGKOMUNIKASIKAN KEINGINANNYA KEPADA PIHAK-PIHAK YANG TERLIBAT</p>
KOMPROMI	<p>-MENGGUNAKAN TEKNIK PENGUBAHAN PERJLAKU MANUSIA MISALNYA PELATIHAN HUBUNGAN MANUSIA UNTUK MENGUBAH SIKAP DAN PERILAKU YANG MENYEBABKAN KONFLIK</p>
KOMANDO OTORITATIF	<p>-MENGUBAH STRUKTUR ORGANISASI FORMAL DAN POLA STRUKTUR INTERAKSI DARI PIHAK-PIHAK YANG BERKONFLIK LEWAT DESAIN ULANG PEKEPJAAN, PEMINDAHAN.</p>
MENGUBAH VARIABEL	<p>PENCIPTAAN POSISI KOORDINASI. DAN TUGAS YANG SERUPA.</p>

TEKNIK EMECAHAN MASALAH	
KOMUNIKASI	MENGGUNAKAN PESAN-PESAN YANG DWI-ARTI ATAU MENGANCAM UNTUK MENINGKATKAN TINGKAT KONFLIK.
MEMASUKKAN ORANG	MENAMBAHKAN KARYAWAN KE SUATU KELOMPOK YANG BERLATAR BELAKANG, NILAI, SIKAP, ATAU GAYA MANAJERIALNYA BERBEDA DARI ANGGOTA-ANGGOTANYA
MENSTRUKTUR ULANG ORGANISASI	MENGATUR ULANG KELOMPOK-KELOMPOK KERJA, MENGUBAH ATURAN DAN PENGATURAN MENINGKATKAN KESALING BERGANTUNGAN, DAN MEMBUAT PERUBAHAN YANG SERUPA.
MENGANGKAT PEMBELA KEJAHATAN	MENUNJUK SEORANG PENGKRITIK UNTUK DENGAN SENGAJA BERARGUMEN MENENTANG PENDIRIAN MAYORITAS YANG DIPEGANG OLEH KELOMPOK.

Tahap V: Hasil.

Dalam tahap ini, seperti telah ditunjukkan pada tabel X.I. bahwa jalinan aksi-reaksi antara pihak-pihak yang berkonflik menghasilkan konsekuensi hasil fungsional atau hasil disfungsional.

Hasil fungsional.

Adalah konflik bertindak sebagai suatu kekuatan untuk meningkatkan kinerja kelompok. Konflik dapat dikatakan konstruktif bila konflik dapat memperbaiki kualitas keputusan, merangsang kreatifitas, inovasi, dan mendorong perhatian dan keinginan di kalangan anggota kelompok.

Hasil disfungsional.

Adalah konflik bertindak sebagai suatu kekuatan yang merintang-ki kinerja kelompok. Konflik dapat dikatakan destruktif bila konflik dapat menghentikan berfungsinya kelompok dan secara potensial mengancam kelangsungan hidup kelompok.

18.3. Dampak dari konflik Disfungsional antar Kelompok.

Pandangan para pakar ilmu perilaku menyatakan bahwa: konflik yang tidak fungsional antar kelompok terhdap mereka yang meng-

alaminya. mereka menemukan bahwa kelompok yang ditempatkan dalam situasi konflik cenderung untuk bereaksi dengan cara yang diramalkan secara wajar. Selanjutnya kita tinjau sejumlah perubahan yang terjadi: di dalam kelompok dan antar kelompok akibat konflik tidak fungsional disfungsi antar kelompok.

Perubahan di dalam kelompok.

- a. **Meningkatnya kepaduan kelompok:** persaingan. konflik. atau ancaman eksternal biasanya menghasilkan kelompok yang anggotanya mengesampingkan perbedaan individu dan meniadakan peringkat. Setiap anggota menjadi setia pada kelompok. dan keanggotaan pada kelompok tersebut menjadi lebih menarik.
- b. **Munculnya kepemimpinan yang otokratis:** di dalam situasi yang ekstrim di mana dirasakan ada ancaman. metode kepemimpinan demokratis kemungkinan kurang populer. Para anggota menghendaki kepemimpinan yang lebih kuat. jadi kemungkinan pemimpin menjadi lebih otokratis. c. **Munculnya perhatian atas kegiatan:** Jika suatu kelompok terlibat dalam konflik, anggotanya menegaskan perbuatan yang harus dilakukan dan dilaksanakan kelompok tersebut sebaik-baiknya. Kelompok tersebut menjadi lebih berorientasi tugas. Toleransi terhadap anggota yang suka membuang-buang waktu menurun, dan kepuasan anggota secara individu kurang mendapat perhatian. Penekanan diletakkan pada pencapaian tugas kelompok dan mengalahkan musuh (kelompok lain dalam konflik tersebut).
- c. **Penekanan pada kesetiaan:** penyesuaian terhadap norma organisasi cenderung menjadi lebih penting dalam situasi konflik. Tujuan kelompok berada di atas kepuasan individu. karena anggota diharapkan menunjukkan kesetiaan mereka. Dalam situasi konflik yang besar interaksi dengan anggota dari “kelompok lain” merupakan pelanggaran.

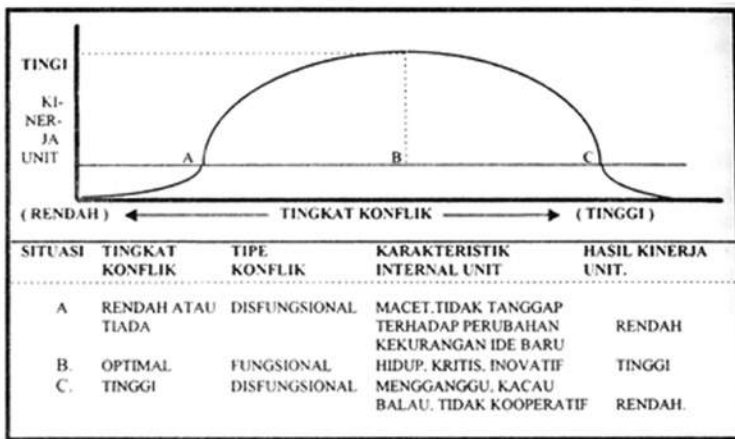
18.4. Perubahan di antara kelompok.

Persepsi yang terganggu: selama konflik, persepsi masing-masing anggota kelompok menjadi terganggu. Anggota kelompok mengembangkan pendapat yang lebih kuat tentang pentingnya unit mereka. Setiap kelompok menganggap prestasi dirinya lebih unggul dibandingkan dengan kelompok lainnya dan memandang dirinya lebih penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Akhirnya tidak ada satu kelompokpun yang lebih penting, tetapi konflik dapat menyebabkan anggotanya mengembangkan persepsi yang salah tentang kenyataan.

Stereotip negatif: Pada saat konflik meningkat dan persepsi makin lebih terganggu, semua stereotip negatif yang mungkin pernah ada diperkuat. Jika stereotip negatif sebagai suatu faktor dalam konflik. anggota masing-masing kelompok kurang melihat perbedaan di dalam unit mereka sendiri ketimbang yang sebenarnya bagi kelompok dibanding dengan yang sesungguhnya. **Menurunnya komunikasi:** Komunikasi antar kelompok yang konflik biasanya terputus. Hal ini dapat menjadi sangat tidak fungsional. terutama apabila terjadi hubungan saling ketergantungan yang berurutan atau saling ketergantungan timbal balik. Proses pengambilan keputusan terganggu, dan para pelanggan atau siapapun yang dilayani organisasi, dapat terkena dampaknya. Jika terjadi konflik antar kelompok, beberapa bentuk intervensi manajerial biasanya diperlukan.

18.5. Hubungan antara konflik antar kelompok dengan prestasi organisasi.

Situasi konflik berkaitan dengan tingg/rendahnya kinerja kelompok dan organisasi. Hubungan antara konflik antar kelompok dengan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18.3.

Hubungan Antara Konflik Antar Kelompok Dengan Prestasi Organisasi.

18.6. Mengelola konflik antar kelompok melalui: Resolusi, Negosiasi, Stimulasi

1). Resolusi

Resolusi diartikan sebagai keputusan atau kebulatan pendapat yang ditetapkan oleh rapat (W.J.S. Purwadarminta) Untuk mengurangi konflik yang besar antara dua kelompok, diperlukan suatu sistem kerjasama untuk menghindarkan konfrontasi. Pimpinan ke dua belah pihak untuk bertemu secara formal paling tidak dua kali setahun untuk membahas masalah bersama dengan teknik penyelesaian sebagai berikut:

a. Perintah Otoritatif.

Penggunaan wewenang mungkin merupakan metode yang paling tua dan sering dipergunakan untuk menyelesaikan konflik antar kelompok. Dengan metode ini manajemen dengan mudah dapat memecahkan masalah tersebut menurut metode yang dianggap cocok dan mengkomunikasikan keinginannya kepada kelompok yang

terlibat. Bawahan biasanya akan mematuhi keputusan atasan, tanpa memperdulikan apakah mereka setuju atau tidak setuju. Jadi perintah yang otoritatif biasanya berlaku untuk jangka pendek. sebagaimana: penghindaran, pelunakan. dan kompromi. Perintah otoritatif tidak memusatkan perhatian atas penyebab konflik melainkan pada akibat yang terjadi. Jika sebab konflik masih ada. maka kemungkinan konflik masih akan terjadi.

b. Mengubah variabel Manusia.

Mengubah perilaku manusia melibatkan usaha perubahan perilaku anggota kelompok yang terlibat. Metode ini memusatkan perhatian atas sebab-sebab konflik dan sikap orang-orang yang terlibat. Metode ini sulit, karena harus memusatkan perhatian pada sebab konflik. dan perubahan variabel manusia lebih lambat dibanding dengan metode lainnya, dan biayanya adalah mahal. Namun hasilnya sangat berkepentingan dengan jangka panjang.

c. Mengubah variabel Struktural.

Dengan hubungan yang tetap di antara berbagai pekerjaan dalam organisasi dan mencakup dengan pekerjaan departemen. Perubahan struktur organisasi untuk penyelesaian konflik antarkelompok melibatkan hal-hal seperti: pemindahan* pertukaran, atau menunjuk seseorang sebagai penghubung/penengah yang memungkinkan terjadinya komunikasi antar kelompok.

d. Mengidentifikasi musuh bersama.

Kelompok yang bersengketa sementara waktu bersatu untuk menghancurkan musuh secara bersama. Fenomena ini sangat jelas pada konflik di dalam organisasi. Pokok yang penting dalam mengelola konflik adalah harus mengembangkan keahlian yaitu melalui program pelatihan untuk menangani konflik.

2).Negosiasi.

Negosiasi/perundingan adalah suatu proses dalam mana dua pihak atau lebih bertukar barang atau jasa dan berupaya menyepakati nilai tukar untuk barang dan jasa tersebut.(Stephrn P Robbins) Dua pendekatan umum terhadap negosiasi/ perundingan yaitu:tawar-menawar distributif, dan tawar-menawar integratif.

a.Tawar-menawar distributif:

adalah perundingan yang berusaha untuk membagi sejumlah sumber daya, suatu situasi kalah-menang.Ciri yang paling khas dalam tawar-menawar ini adalah tawar menawar berjalan pada kondisi jumlah nol. Artinya setiap apa yang didapatkan adalah atas pengorbanan lawannya.

b.Tawar-menawar Integratif:

adalah perundingan yang megusahakan satu penyelesaian atau lebih yang dapat menciptakan suatu pemecahan menang-menang. Ke dua pendekatan umum ini pada dasarnya mempunyai ciri yang berbeda dalam penyelesaian konflik. Perbedaan yang dimaksud dapat di jelaskan dalam tabel sebagai berikut:

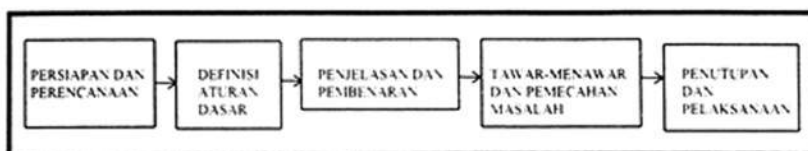
Tabel 18.2.

Tawar-Menawar Distributif Vs Integratif

CIRI TAWAR-MENAWAR	TAWAR-MENAWAR	
	DISTRIBUTIF	INTEGRATIF
SUMBER DAYA TERSEDIA	JUMLAH TETAP SUMBER DAYA UNTUK DIBAGI	JUMLAH VARIABEL SUMBER DAYA UNTUK DIBAGI.
MOTIVASI PRIMER	SAYA MENANG-ANDA KALAH	SAYA MENANG-ANDA MENANG.
KEPENTINGAN PRIMER	SALING BERLAWANAN.	SALING COCOK ATAU SAMA DAN SEBANGUN.
FOKUS HUBUNGAN	JANGKA PENDEK	JANGKA PANJANG.

c. Proses negosiasi/perundingan.

Proses perundingan dalam suatu model memandang bahwa proses perundingan terdiri dari lima langkah yaitu: persiapan dan perencanaan, defmisi aturan-aturan dasar. penjelasan dan pembenaran, tawar-menawar dan pemecahan masalah, serta penutupan dan pelaksanaan. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18.4.

Proses Perundingan.

Keterangan:

Persiapan dan perencanaan .

Dalam persiapan dan perencanaan perundingan perlu dipikirkan mengenai:

- Apa (What): - apa sifat dasar dari konflik?
- apa yang diinginkan dari perundingan itu?.
- apa tujuan perundingan? Dan sebagainya.
- Bagaimana (Why): bagaimana sejarah yang mendorong ke perundingan.
- Siapa (Who): siapa yang terlibat dan bagaimana mempersiapkan konflik.
- Kapan (When): kapan perundingan dilaksanakan.

Dalam melaksanakan langkah pertama pada proses perundingan sebagai bagian dari strategi hendaknya dapat menetapkan apa yang disebut:

BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*):

yaitu suatu alternatif terbaik pada suatu perundingan. Nilai yang dapat diterima (akseptable) terendah pada seorang individu untuk suatu persetujuan yang dirundingkan.

Setiap penawaran yang anda terima lebih tinggi daripada BATNA anda. adalah lebih baik daripada suatu jalan buntu. Sebaliknya bila anda mengharapkan sukses dalam upaya perundingan anda. anda harus mampu menawarkan kepada pihak lain sesuatu yang lebih baik daripada BATNA mereka. Tetapi bila anda tidak mampu memenuhi BATNA mereka. mungkin anda mampu membuat mereka merubahnya.

Definisi aturan dasar.

Langkah ini menetapkan aturan-aturan dasar dan prosedur dengan pihak lain mengenai perundingan itu sendiri yaitu menyangkut: siapa yang akan melakikikan perundingan?, dimana akan diadakan, apa-kah ada kendala waktu. Dalam fase ini pihak-pihak yang bersangkutan akan mempertukarkan usulan atau tuntutan awal mereka.

Penjelasan dan pembenaran.

Langkah ini memberikan kesempatan untuk: menegaskan, menjelaskan, menerangkan, memperkuat. dan membenarkan tuntutan asli pihak-pihak yang melaksanakan perundingan dengan tidak secara konfrontasional. Dalam langkah ini merupakan kesempatan untuk saling mendidik dan memberi informasi mengenai isu-isu. Mengapa isu-isu itu penting dan bagaimana masing-masing memberikan tuntutan awal mereka. Langkah inilah yang mungkin pihak-pihak yang melaku-kan perundingan berkeinginan untuk memberikan kepada pihak lain setiap dokumentasi yang membantu mendukung posisi pihak yang berkepentingan.

Tawar-menawar dan pemecahan masalah.

Dalam langkah ini mengandung hakekat dari perundingan yaitu memberi dan mengambil yang aktual dalam upaya memperbincangkan suatu persetujuan. Konsesi perlu dibuat oleh ke dua pihak.

Penutupan dan pelaksanaan

Dalam langkah ini adalah memformalkan persetujuan yang telah dikerjakan dan mengembangkan setiap prosedur yang diperlukan untuk pelaksanaan dan pemantapan.

Bias pengambilan keputusan yang merintang perundingan efektif:

Pada umumnya banyak dialami bahwa hasil-hasil perundingan lebih rendah dari apa yang diharapkan, hal ini karena ada kecenderungan memperoleh hasil sebanyak mungkin dari suatu perundingan. Beberapa hal yang merintang perundingan efektif yaitu:

1. Peningkatan tidak rasional dari komitmen, pihak pengambil keputusan cenderung meneruskan arah dan tindakan yang telah dipilih sebelumnya dengan melampaui apa yang direkomendasikan oleh analisis rasional.
2. Mitos kue tetap, para pelaku perundingan mengandaikan perolehan mereka harus berarti pengeluaran atau pengorbanan pihak lain.
3. Penjangkaran dan penyesuaian, kebanyakan orang sering mempunyai kecenderungan untuk menjangkarkan pertimbangan mereka pada informasi yang tidak relevan. Perundingan yang efektif tidak jangkar awal meminimkan informasi dan kedalaman pemikiran yang mereka gunakan untuk mengevaluasi situasi. dan jangan berikan bobot terlalu banyak pada tawaran awal kepada lawan perundingan secara dini.
4. Mengurangi perundingan, perunding cenderung sangat dipengaruhi oleh cara penyajian informasi.

5. Ketersediaan informasi, para perunding sering terlalu banyak mengandaikan informasi yang mudah tersedia, sementara mengabaikan data yang lebih relevan. Perunding yang efektif belajar membedakan apa yang secara emosional mereka kenal baik dari apa yang relevan dan andal.
6. Kutukan si pemenang, dalam kebanyakan perundingan satu pihak biasanya mempunyai informasi yang lebih baik dari-pada pihak lain . Untuk itu perlu mencari informasi sebanyak mungkin dan menaruh diri anda di tempat lawan anda untuk mengurangi kutukan.
7. Keyakinan diri yang berlebihan, Ketika orang memegang keyakinan diri dan pengharapan tertentu mereka cenderung mengabaikan informasi yang melawan mereka, akibatnya mengurangi untuk berkompromi. meninggalkan saran-saran objektif. Untuk itu diperlukan sikap netral untuk menghaluskan kecenderungan keyakinan diri yang berlebihan.

Perbedaan budaya dalam perundingan.

Kepribadian, gaya runding, dan latar belakang budaya nampaknya menjadi faktor yang relevan. Konteks budaya dari perundingan sempat mempengaruhi tipe untuk tawar menawar. tekanan relatif pada hubungan tugas antar pribadi, taktik yang digunakan, dan waktu perundingan harus dijalankan. Dua telaah yang membandingkan pengaruh budaya pada perundingan bisnis sebagai berikut:

- a. **Gaya runding:** menyangkut bagaimana mereka menanggapi argumen lawan, pendekatan terhadap pembuatan konsesi, dan bagaimana menangani tenggang waktu (deadline) perundingan.
- b. **Taktik perundingan:** menyangkut taktik verbal dan nonverbal yang diperagakan.

Perundingan Pihak ke tiga.

Dalam perundingan sering berpaling pada pihak ke tiga, ada empat peran pihak ke tiga yang paling mendasar yaitu: Mediator, Arbitrator Perujuk, dan Konsultan.

c. Mediator (penengah): adalah pihak ketiga netral yang mempermudah pemecahan perundingan dengan menggunakan penalaran, persuasi, dan saran-saran alternatif.

Arbitrator (wasit):

adalah pihak ketiga pada suatu perundingan yang mempunyai otoritas untuk memaksakan suatu persetujuan.

Perujuk (konsiliator):

adalah pihak ketiga yang dipercaya untuk memberikan suatu tautan komunikasi informal antara perunding dengan lavvannya.

Konsultan sebagai perunding:

adalah pihak ketiga yang tidak berat sebelah. trampil dalam manajemen konflik, yang berupaya memudahkan pemecahan masalah kreatif lewat komunikasi dan analisis.

3). Stimulasi.

Pada pengelolaan konflik berdasarkan stimulasi, memilih dan menggunakan suatu teknik yang telah berhasil untuk merangsang timbulnya konflik sampai pada tingkatan fungsional, di mana konflik tersebut menyumbang secara positif terhadap prestasi organisasi. dengan jalan: Komunikasi, Membawa orang luar ke dalam kelompok. Mengubah struktur organisasi, Merangsang kompetisi,

3.1. Komunikasi.

Melalui saluran komunikasi, seorang manajer dapat merangsang konflik yang bermanfaat. Informasi dapat ditempatkan dengan

seksama ke dalam saluran formal untuk menciptakan: evaluasi ulang, konfrontasi. informasi yang bersifat ancaman. Hal-hal tersebut dimaksudkan:

1. Untuk merangsang ide baru tentang bagaimana meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
2. Untuk mengurangi sikap acuh tak acuh diantara para anggota organisasi.

3.2.Membawa orang dari luar ke dalam kelompok.

Salah satu teknik yang digunakan secara luas untuk “menghidupkan kembali suatu organisasi yang mengalami stagnasi ialah dengan menerima pegawai baru atau memindahkan orang-orang yang : sikap, nilai, dan latar belakang yang berbeda dari anggota yang lain.

3.3.Mengubah struktur organisasi.

Mengubah struktur organisasi tidak hanya dapat menyelesaikan konflik antar kelompok tetapi juga untuk menciptakan konflik. Alasan reorganisasi ini adalah agar tercipta suatu kompetisi di antara kelompok.

3.4.Merangsang kelompok.

Berbagai teknik untuk merangsang kompetisi di antara kelompok. misal penggunaan berbagai insentif seperti:hadiah. bonus bagi yang berprestasi luar biasa. Jika dimanfaatkan dengan baik insentif semacam dapat membantu memelihara suasana kompetisi yang sehat dan dapat menimbulkan konflik pada tingkat fungsional. Konflik fungsional memungkinkan menimbulkan prestasi yang lebih efektif. Untuk dapat mengelola konflik secara efektif disamping cara-cara tersebut diatas, pengelola konflik juga harus mengetahui: faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antar kelompok. dan metode pengelolaan hubungan antar kelompok.

18.7.Faktor yang mempengaruhi hubungan antar kelompok.

Kinerja antar kelompok yang sukses merupakan fungsi dari sejumlah faktor, konsep payung yang mengesampingkan faktor-faktor ini adalah **koordinasi**. Faktor seperti kesalingtergantungan tersatukan, beruntun, dan timbal-balik adalah merupakan faktor yang mempengaruhi upaya koordinasi.

18.7.1.Kesalingtergantungan tersatukan:

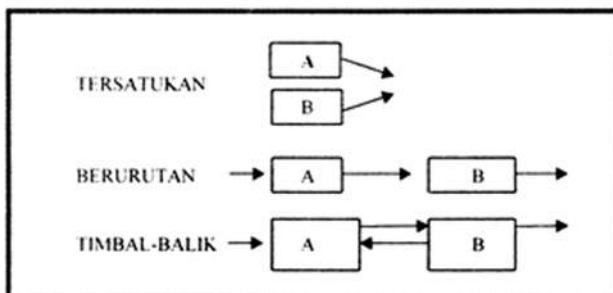
adalah suatu faktor bilamana kelompok-kelompok berfungsi dengan tidak tergantung relatif tetapi keluaran gabungan mereka menyokong ke tujuan keseluruhan organisasi.

18.7.2.Kesalingtergantungan beruntun:

adalah suatu faktor dimana satu kelompok bergantung pada suatu kelompok lain untuk masukannya tetapi ketergantungan itu hanya satu arah.

18.7.3.Kesalingtergantungan timbal-balik:

adalah suatu faktor dimana kelompok-kelompok bertukar masukan dan keluaran. Ketiga kesalingtergantungan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18.5.

Tipe Kesalingtergantungan.

21.8. Metode untuk mengelola hubungan antar kelompok

Metode untuk mengelola hubungan antar kelompok dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 18.6.

Metode Untuk Mengelola Hubungan Antar Kelompok.

Keterangan:

Aturan dan prosedur:

Metode yang lebih sederhana dan biayanya paling rendah untuk mengelola hubungan antara kelompok adalah menetapkan seperangkat aturan dan prosedur yang difonnalkan untuk menentukan bagaimana anggota kelompok akan berinteraksi satu sama lain. Keterbatasan utama metode ini berhasil apabila kegiatan antar kelompok dapatantisipasi sebelumnya dan bila kegiatan itu berulang cukup sering. Pada waktu kondisi ketidakpastian dan perubahan yang tinggi aturan dan prosedur tidak memadai untuk menjamin koordinasi yang efektif dari hubungan antar kelompok.

Herarki.

Herarki organisasi menjadi suatu metode primer untuk mengelola hubungan antar kelompok, artinya bahwa koordinasi dicapai dengan merujuk masalah-masalah ke atasan bersama yang lebih tinggi dalam organisasi. Keterbatasan utama metode ini adalah bahwa metode ini menuntut banyak waktu dari atasan, jika per-bedaan dipecahkan dengan cara ini, maka atasan akan dfbanjiri oleh permasalahan antar kelompok sehingga waktu untuk urusan lain sedikit.

Perencanaan.

Penggunaan perencanaan untuk mempermudah koordinasi, jika tiap kelompok mempunyai tujuan spesifik yang menjadi tanggung jawabnya, maka tiap kelompok mengetahui apa yang harus dilakukan. Tugas kelompok yang timbul masalah dipecahkan dalam bentuk tujuan-tujuan dan sumbangan dari tiap kelompok. Keterbatasan utama adalah ketidakjelasan tujuan kelompok dan volume kontrak antar kelompok tinggi.

Peran penghubung.

Reran penghubung (liason) merupakan peran yang dirancang khusus untuk memudahkan komunikasi antara dua satuan kerja yang saling bergantung. Keterbatasan utama adalah adanya batas-batas bagi kemampuan setiap penghubung untuk menampung aliran informasi antara kelompok-kelompok yang berinteraksi. terutama bila kelompoknya besar dan interaksinya sering.

Satuan tugas.

Satuan tugas (Task force) merupakan suatu kelompok sementara yang terdiri dari wakil-wakil dari sejumlah departemen. Satuan tugas dibentuk hanya selama dibutuhkan untuk memecahkan masalah tertentu. Setelah suatu pemecahan dicapai, maka anggota satuan tugas kembali pada tugas mereka masing-masing dibubarkan.

Tim

Dengan menjadi semakin rumitnya tugas, maka masalah-masalah lain muncul selama kegiatan berlangsung, maka peranti-peranti koordinasi sebelumnya tidak lagi memadai. Jika penundaan keputusan menjadi lama, garis-garis komunikasi menjadi terulur. dan manajer puncak terpaksa menghabiskan waktunya pada operasi sehari-hari, maka respon berikutnya adalah penggunaan tim-tim yang permanen untuk menangani masalah-masalah yang sering muncul. Bila Tim itu telah

menyelesaikan tugas nya.maka anggota-naggota Tim kembali ke penuh waktu pada tugas fungsional mereka.

Departemen Pemandu.

Departemen pemandu (integrating) dengan anggota yang secara formal diberi tugas antara dua kelompok atau lebih, meskipun permanen dan mahal pemeliharaannya, mereka cenderung digunakan bila suatu organisasi mempunyai sejumlah kelompok dengan tujuan-tujuan yang mungkin berkonflik. masalah-masalah tidak rutin, dan keputusan antar kelompok yang mempunyai dampak yang mencolok pada operasi total organisasi. Departemen pemandu ini merupakan peranti yang baik untuk mengelola konflik antar kelompok bagi organisasi jangka panjang. dan bila organisasi terpaksa melakukan perampingan ukurannya.

BAB XIX

MEMBANGUN PERUBAHAN DAN MERENCANAKAN MASA DEPAN

Bab ini diharapkan semoga dapat memberikan suatu pemikiran tentang kerangka strategis bagi manajemen dan manajer mengelola dan merencanakan perubahan-perubahan yang lebih besar dalam organisasi yang mereka pimpin.

Kehidupan suatu organisasi selalu berada dalam arus perubahan, pemimpin suatu organisasi akan selalu menghadapi perubahan dia suka atau tidak terhadap perubahan, perubahan akan terus terjadi/berjalan. Oleh karena itu tugas utama seorang pemimpin tidak lepas dengan peningkatan kemampuan untuk merespon secara tepat terhadap perubahan yang terjadi terutama terhadap perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal.

Kemampuan merespon lingkungan eksternal yaitu merupakan salah satu faktor utama untuk menentukan daur hidup organisasi, kemampuan ini disebut kemampuan adaptasi eksternal, sedangkan kemampuan merespon lingkungan internal yaitu usaha untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, kemampuan ini disebut proses integrasi internal.

Dewasa ini berbagai ragam situasi menunjukkan bahwa terdapat suatu perbedaan/kegagalan besar antara hasil-hasil aktual dengan harapan-harapan perubahan, kegagalan-kegagalan ini nampaknya terjadi di seluruh cakrawala bisnis dan pemerintahan. Sebab-sebab pokok kegagalan dalam mencapai hasil yang diharapkan penulis identifikasi sebagai berikut:

1. Kegagalan dalam memahami dan mengatasi perasaan-perasaan yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan, perubahan sebagai

ancaman terhadap peranan dan kedudukan bagi yang sudah mapan dalam organisasi.

2. Kegagalan dalam merencanakan peningkatan prestasi dan dengan tolok ukur rencana waktu, biaya dan hasil.
3. Kegagalan dalam pengenalan metode-metode kerja baru yang menuntut perubahan dalam “cara kerja” yang disebut “gaya organisasi” atau “gaya manajer perorangan”.
4. Kegagalan dalam merancang situasi pembelajaran yang efektif, bahwa ketrampilan, sikap dan taktik-teknik baru tidak berhubungan dengan sasaran-sasaran organisasi.

Keempat faktor tersebut diatas harus diperhitungkan sepenuhnya oleh pemimpin organisasi dalam menghadapi berbagai situasi perubahan, sebab dalam menghadapi perubahan di masa depan manajemen tidak lepas dengan tantangan adaptasi eksternal dan tantangan integrasi internal, dalam usaha menyimak tantangan secara pasti manajemen perlu memahami atau mengantisipasi sifat lingkungan yang akan dihadapinya. Tulisan ini lebih memusatkan pada bahasan tentang tantangan dalam adaptasi eksternal dan bagaimana strategi pengembangan/ merencana masa depan.

Dewasa ini bila dilihat melalui rangkaian regulasi yang telah ditempuh sejak dasawarsa 1980an - 1990, dapat dikatakan sebagai bukti nyata upaya untuk perubahan tata kehidupan perekonomian yaitu melalui penyehatan persaingan pasar, merangsang tabungan nasional dan sekaligus merasionalisasi alokasi faktor-faktor produksi dalam perekonomian nasional.

Usaha-usaha yang telah dilakukan tersebut masih terasa terdapat berbagai kesenjangan sosial dan ketimpangan yang bertentangan dengan nilai dan norma, bahwa kemakmuran rakyatlah yang diutamakan bukan kemakmuran orang-seorang. Beberapa contoh dapat dikemukakan antara lain: Kesenjangan dalam kontribusi di antara pelaku ekonomi nasional, Kesenjangan dalam memperoleh

lapangan kerja, Kesenjangan dalam distribusi pendapatan untuk itu perlu penentuan strategi pengembangan.

Dalam upaya menemukan dan menentukan strategi pengembangan manajemen perlu memperhatikan nilai-nilai dan norma-norma yang harus dianut sesuai dengan ciri-ciri pokok nilai-nilai dan norma-norma Indonesia di samping itu juga harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen secara universal dalam mengelola dan mengembangkan organisasi guna mewujudkan effectiveness “doing the right thing” dan efficiency “doing thing right” organisasi (Stoter 1995 : 13).

Unsur-unsur manajemen secara universal meliputi: ”man”, “money”, “material”, “machine and “method” (4M),+ Information Tecnology di samping itu perlu juga diperhatikan faktor lingkungan yang dominan.

- a. “Man” manusia dan masyarakat Indonesia, manusia Indonesia pada umumnya mempunyai sifat yang ulet, tekun bekerja dan mempunyai ketrampilan khususnya dibidang seni, masyarakat mempunyai daya adaptasi untuk seleksi terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang datang dari luar (mengambil yang baik membuang yang jelek). Sifat paternalistik dan musyawarah untuk mufakat merupakan budaya masyarakat Indonesia sebagai salah satu manifestasi jiwa gotong-royong yang dianggap positif, karena merupakan sifat kebersamaan dan kekeluargaan, namun disisi lain sering berdampak lamban dalam pengambilan keputusan dan kurang berani mengambil risiko.
- b. “Money” modal, kebutuhan modal bagi pelaku ekonomi kecil dan lemah (usaha kecil dan menengah/UKM) perlu mendapat perhatian dan penggarapan secara seksama.
- c. “Material” sumber daya alam Indonesia baik di darat maupun di laut merupakan bahan baku industri baik untuk pasar domestik maupun pasar luar negeri.
- d. “Mechine” and “Method” teknologi manufaktur yang padat dengan “skilled labor” dalam rangka mewujudkan struktur

industri yang kuat didukung oleh pertanian yang tangguh, perlu diwujudkan khususnya bagi Indonesia.

- e. Information Technology, teknologi informasi merupakan suatu teknik/alat untuk membantu manusia/manajemen dalam mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

19.1. Memperhatikan Lingkungan Yang Dominan:

Banyak para pakar membagi lingkungan di mana suatu organisasi beroperasi menjadi 4 elemen yaitu: Teknologi, Sosial, Ekonomi dan Politik/ Hukum. Banyak usaha untuk mengkaji terhadap perubahan masa yang akan datang bahwa beberapa kecenderungan perubahan lingkungan dapat membawa pengaruh dan tantangan yang dihadapi oleh manajer di masa depan, secara khusus di Indonesia tantangan dapat berujud:

- a. Dari homogen menjadi heterogen, hal ini memberikan isyarat bahwa pengelolaan organisasi maupun bisnis agar dapat hidup dan berkembang haruslah meningkatkan kemampuan inovasinya, kemampuan inovasi akan menjadi salah satu isue utama dan salah satu “competitive advantage” dalam manajemen.
- b. Dari lokal menjadi global, hal ini memberikan isyarat bahwa produk dan jasa yang dihasilkan organisasi harus mampu bersaing di pasar internasional, tidak hanya membatasi sasaran pada kegiatan pasar lokal sehingga organisasi wajib meningkatkan kemampuan, performance, sikap dan wawasan sebab peluang ada dimana-mana, tetapi sebaliknya ancaman juga ada dimana-mana.
- c. Dari tenang menjadi berjejolak, hal ini memberikan isyarat bahwa untuk menghadapi lingkungan yang bergolak secara cepat, manajemen dituntut untuk proaktif serta mempunyai wawasan yang jelas tentang masa depan organisasi yang dipimpinnya.
- d. Dari aspek keras ke aspek lunak, hal ini memberikan isyarat bahwa Seorang manajer diharapkan dapat menjadi simbol budaya organisasi (sebagai penegak, pembina, dan penerus nilai-nilai).

Organisasi dipandang sebagai human institutions yang memiliki nilai-nilai khusus sehingga membuatnya berbeda dari kelompok masyarakat yang lain.

- e. Tanggung jawab sosial, hal ini memberikan isyarat bahwa manajer dituntut untuk melihat kemajuan organisasinya sebagai bagian dari usaha pembangunan/pengembangan masyarakat.

Dari beberapa kecenderungan tersebut di atas, peranan pendidikan tinggi di Indonesia sudah selayaknya untuk menghasilkan manajer yang unggul dengan spesifikasi: produktif punya wawasan masa depan, yaitu sebagai pejuang pembangunan bangsa dan negara di samping sukses sebagai seorang profesional, dapat mengantisipasi peluang dan ancaman, dapat membangun iklim inovatif dalam organisasinya, memandang manusia sebagai asset organisasi, dapat menumbuh-kembangkan budaya organisasi artinya lebih bersikap sebagai profesional yang mandiri dan bersifat “business like” tanpa melupakan jati dirinya sebagai bangsa yang bermartabat mempunyai tanggungjawab sosial yang tinggi yaitu menguntungkan organisasi tetapi tidak merugikan masyarakat.

19.2. Merumuskan Visi, Misi, Sasaran Dan Tujuan Organisasi

Banyak organisasi/bisnis yang sering menghadapi kesulitan dalam menyusun *Corporate Plan*, padahal *Corporate Plan* merupakan pedoman umum dari harapan dan keinginan suatu organisasi/bisnis yang harus dituangkan ke dalam suatu Perencanaan Strategik suatu organisasi dan harus dioperasikan oleh unit-unit bisnis ke dalam bentuk program dan aktivitas-aktivitas unit bisnis yang ada dalam organisasi tersebut.

Dalam herarki perencanaan tahap utama adalah visi, misi dan tahap yang paling akhir adalah anggaran. Di dalam perencanaan strategic, terdapat bukan hanya visi, misi sasaran dan tujuan ataupun strategi umum organisasi bisnis yang harus diambil guna

mendukung kekuatan organisasi untuk memperoleh peluang yang ada, ataupun guna memperkecil ancaman yang masuk dengan menutupi kelemahan yang dimiliki. Namun yang paling utama adalah bagaimana menerjemahkan visi, misi, sasaran dan tujuan tersebut ke dalam suatu bentuk tindakan-tindakan kongkrit yang mampu meningkatkan nilai organisasi dan memperkuat posisi bersaing organisasi di masa yang akan datang.

Dalam perencanaan korporat (*Corporate Plan*) sebaiknya disusun dengan menggunakan sistematika yang jelas dan pendekatan-pendekatan yang sistematis dan saling berkaitan. Banyak organisasi perencanaan korporat tanpa sistematika yang jelas dan seringkali visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi/bisnis walaupun telah dirumuskan melalui analisis posisi (*positioning*) namun kurang memperlihatkan keterkaitan dalam rencana operasionalnya. Bahkan banyak personal yang tergabung dalam tim penyusun perencanaan korporatpun tidak berhasil merumuskan rumusan visi, misi, sasaran dan tujuan dengan baik.

Pada umumnya dalam *Corporate Plan (CP)* tim kurang memahami penerapan teori-teori yang mendukung, seperti ketika hendak merumuskan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi arah dan muaranya kurang jelas apa yang hendak diwujudkan, akibatnya banyak visi, misi yang telah dirumuskan tidak membumi, sasaran tidak terarah dan tujuan tidak jelas arah pelayanannya.

Pemimpin suatu organisasi tanpa kecuali secara pasti dihadapkan pada bagaimana merumuskan Visi, Misi, sasaran dan Tujuan suatu organisasi. Baik organisasi sosial maupun organisasi bisnis. Pada umumnya dalam merumuskan Visi organisasi pimpinan organisasi hanya mengatakan menjadi apa organisasinya ke depan (*What to be*).

Untuk dapat merumuskan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi secara kongkrit dengan dapat menggunakan analisis *Core Business* dan analisis *Stakeholder*. Tabel di bawah ini dapat digunakan untuk Perumusan Visi, Misi, Sasaran Dan Tujuan sebagai berikut:

No.	Input (Pertanyaan)	Proses (Analisis)	Output (Hasil Rumusan)
1.	a. Bidang Usahanya b. Jenis layanan c. Target Pelanggannya d. Core Business	Analisis Core Business	Visi
2.	a. Pelanggan/Pasar b. Teknologi. c. Filosofi dsb.	Analisis Core Kompetensi	Misi.
3.	a. Siapa Stakeholder b. Apa yang diharapkan. c. Bagaimana Pengaruhnya.	Analisis Stakeholder	Sasaran dan Tujuan.

Gambar 19.1

Alur Perumusan Visi, Misi, Sasaran Dan Tujuan

Berdasarkan alur seperti skema tersebut di atas, dalam merumuskan Visi organisasi/bisnis pengelola bisnis harus mampu menjabarkan pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan berkonsentrasi pada keinginan jauh ke depan namun lebih membumi. Rumusan dapat berupa sebuah kalimat singkat tetapi menggambarkan apa yang menjadi *Core Business* organisasi/bisnis secara komprehensif. Selanjutnya untuk dapat merumuskan Misi organisasi/bisnis pengelola harus mampu menjabarkan pertanyaan-pertanyaan pada no. 1, dan 2 (paling tidak 5-7 pertanyaan) dengan bantuan analisis

Core Competensi ke dalam sebuah kalimat. Rumusan Misi biasanya diawali dengan kata kerja yang merujuk pada **“apa yang harus dikerjakan oleh organisasi”**.

Untuk dapat merumuskan sasaran dan tujuan dengan baik, maka sebaiknya pengelola organisasi/bisnis tidak meninggalkan tiga pertanyaan utama yaitu menyangkut Siapa Stakeholder (pihak-pihak yang terkait: karyawan, pemegang saham dan pelanggan) yang seharusnya menikmati jerih payah kegiatan organisasi/bisnis, Apa yang diharapkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan bagaimana pengaruhnya dicari sedemikian rupa sampai diketemukan seberapa besar pengaruhnya.

Dengan berpedoman alur tersebut di atas penulis yakin bahwa perumusan Visi, Misi, sasaran dan tujuan dapat dirumuskan dengan baik dan jelas. Dengan kejelasan Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan organisasi/bisnis, maka keberlanjutan organisasi dapat terjamin dengan baik.

19.3. Membangun Ketaatan Dalam Organisasi

Slogan “Bersama Kita Bisa”, tampaknya enak didengar namun kenyataannya pelaksanaannya tidak semudah membalikan telapak tangan. Di dalam organisasi, dimana pekerjaan telah dibagi-bagi, siapa mengerjakan apa, bagaimana mengerjakannya dan alat-alat apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut serta harus bertanggungjawab kepada siapa, kesemuanya ini dikemas dan dikenal sebagai uraian tugas/*Job Description*.

Dalam suatu organisasi apabila hal tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, niscaya seseorang sebagai anggota organisasi akan menghadapi suatu pekerjaan yang tumpang tindih sehingga melelahkan, karena akan melelahkan fisik, pikiran dan banyak waktu yang hilang dan bahkan akibat yang paling parah adalah bisa Sress, mengingat tugas dan pekerjaan tersebut menyangkut kepentingan masyarakat luas/kepentingan nasional.

Pada kenyataannya saat ini banyak anggota organisasi yang tidak tahu persis uraian tugasnya/pekerjaannya. Keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi karena anggota organisasi mau melaksanakan pekerjaannya masing-masing dimana pekerjaan satu dengan yang lain saling terkait oleh karena itu sudah seharusnya seseorang menyadari bahwa pencapaian tujuan suatu organisasi karena adanya kerjasama satu dengan yang lain (mensinergikan kekuatan-kekuatan yang ada sesuai dengan uraian pekerjaan masing-masing). Namun kenyataannya banyak anggota organisasi yang membelot terhadap kebersamaan. Nampak gejala sifat dan sikap yang nyaris menjadi suatu kesimpulan, yaitu orang per orang dalam suatu organisasi pada era sekarang ini ternyata suka membuat egonya setinggi langit bahkan perilakunya memperlihatkan perbedaan yang menyolok dengan orang lain, banyak sekali sikapnya tidak asli alias dibuat-buat (banyak orang bertopeng).

Dalam pelajaran Manajemen Sumber Daya Manusia harus diingat empat tiang pokok hubungan manusia yang dapat dipetik, dimana hubungan tersebut sebetulnya diturunkan dari sifat kodrati manusia secara alami. Tiang pokok yang dimaksud yaitu (1). Manusia memiliki sifat yang berbeda-beda, (2). Manusia memiliki harga diri yang berbeda-beda, (3). Manusia memiliki motivasi berbeda-beda, (4). Manusia memiliki kepentingan timbal balik atau sifat saling membutuhkan satu sama lain.

Dalam gejala seperti tersebut di atas, dapat dirumuskan dalam suatu pertanyaan yaitu mengapa orang per orang dalam kenyataannya tidak mau menegakkan tiang yang ke empat yaitu saling membutuhkan sehingga pola kerjasama menjadi suatu prinsip dalam menyelesaikan suatu pekerjaan?. Atau dengan kata lain mengapa seseorang lebih suka membelot terhadap kebersamaan yang menjadi kodrat manusia sebagai makhluk sosial?.

Manusia memang makhluk sosial yang unik bahkan super unik. Oleh karena itu manajemen seharusnya lebih menekankan pada

pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia daripada pengelolaan barang-barang fisik. Hal ini bukan berarti bahwa pengelolaan barang-barang tidak penting, mengelola barang-barang tetap penting tetapi yang lebih penting adalah mengelola manusianya, karena dengan mengelola manusia berarti upaya mencapai tujuan menjadi lebih cepat namun tidak meninggalkan terciptanya hubungan yang saling menguntungkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dua tipe perilaku manusia dalam organisasi, satu manusia sebagai pimpinan dan kedua adalah manusia sebagai bawahan. Pengelolaan manusia sebagai pimpinan memerlukan prioritas yang lebih tinggi dibandingkan manusia sebagai bawahan. Banyak persoalan yang dihadapi manajemen dalam mengelola pimpinan, terlebih jika pimpinan tersebut adalah manusia yang "antik" yaitu ingin selalu berbeda dengan yang lain bahkan melakukan "pembelotan" atas asas kebersamaan. Hal ini akan menjadi hambatan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Manusia yang penuh tanggungjawab akan sadar dan mampu mengerem tindakan "pembelotan". Oleh sebab itu suatu kebijakan yang sangat diharapkan bagi anggota organisasi yaitu dalam menerapkan empat tiang/pilar pokok hubungan manusia, tiang yang ke empat yaitu sifat saling membutuhkan antar sesama yang harus dinomor satukan dan harus mengalahkan sifat perbedaan, sifat harga diri yang dilebih-lebihkan maupun sifat perbedaan motivasi yang selalu ditonjolkan.

Barangkali moto "bersama kita bisa" disikapi dengan tanggungjawab, baik dalam kehidupan formal (berorganisasi), kehidupan keluarga dan kehidupan dalam masyarakat. Penulis yakin jika semua sadar dan berperilaku sesuai dengan Role dan Rule nya masing-masing dalam berkehidupan, maka semua akan bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan. Baik tujuan formal (organisasi) sebagai anggota organisasi, tujuan individu dan tujuan dalam berkehidupan dalam masyarakat

19.4. Membangun Kerja Cerdas

Batasan cerdas adalah kemampuan seseorang dalam mengenali dan mengelola diri serta berbagai peluang maupun sumber daya yang ada disekitarnya secara kreatif untuk menciptakan nilai tambah secara maksimal yang bermanfaat bagi dirinya dan bagi orang lain secara berkesinambungan/ berkelanjutan.

Dalam era revolusi industri 4.0, kesempatan tampak terbuka tak terkecuali bagi siapapun yang memang mempunyai kecerdasan untuk membangun sikap dan perilaku berkinerja. Dengan menggunakan kecerdasannya dalam mengkapitalisasikan pendapatannya secara kreatif akan menjadi aset yang harus dikelola demi kelangsungan hidup dan jaminan masa depannya.

Kecerdasan tidaklah sekedar untuk berbisnis semata, tetapi bagaimana menggunakan kecedasannya dalam membangun pola pikir, sikap dan perilaku yang menghasilkan kreativitas dan inovasi yang tiada henti dengan tujuan untuk dapat menciptakan dan memberikan nilai tambah keberadaan dari setiap faktor-faktor produksi yang meliputi: Sumber Daya Manusia/*Man*, uang/*Money*, bahan baku/*Material* dan Teknologi/*Machine*.

Kecerdasan, kreativitas yang menumbuhkan daya inovasi yang ada dalam diri seseorang adalah dari Tuhan yang maha kasih yang dianugerahkan kepada setiap manusia ciptaan-Nya betapapun kecilnya untuk dapat menciptakan nilai tambah, mengelola dan mengembangkan sumber daya yang ada termasuk bakat, hobi, keahlian, ketrampilan (SDM), jejaring/ *Networking* (Teknologi/*Machine*), aset (uang/*Money* dan material/ bahan baku) yang dimilikinya.

Esensi yang menarik dan perlu disyukuri bahwa pada dasarnya setiap insan ciptaan-Nya telah dianugerahi kecerdasan walaupun tingkatnya berbeda-beda namun kebanyakan tidak memiliki keberanian untuk memulai walaupun kesempatan itu ada di depannya. Untuk itu harus diingat dan disadari bahwa keberhasilan dalam

suatu usaha tidak lepas dengan tiga unsur yaitu kemampuan/*Ability*, Motivasi/*Motivation* dan kesempatan/*Opportunity*. Keberhasilan merupakan fungsi kemampuan/*Ability*, Motivasi/*Motivation* dan kesempatan/*Opportunity*. Oleh karena hal tersebut perlu juga diperhatikan dan diperluas dengan ilmu dan pengetahuan untuk dapat mengelola kemampuan/*Ability*, Motivasi/*Motivation* dan kesempatan/*Opportunity* guna pemberdayaan faktor-faktor produksi yang lain sehingga peranan masing-masing faktor menjadi optimal. Sepuluh kebiasaan untuk membangun kecerdasan berkinerja:

1. Untuk pencapaian impian atau target kata kuncinya adalah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Reality-based, time frame*), sedangkan untuk misi dan impian jangka panjang tidak perlu SMART tetapi kata hati yang menjadi impiannya.
2. Tiada kata akhir untuk berinovasi yaitu dengan berlatih untuk senantiasa menurunkan gelombang otak sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kata hati (*conscience*) sebagai sumber intuisi bisnisnya.
3. Senantiasa belajar tiada henti, sebab dengan belajar akan terpenuhi kebutuhan perubahan dan pertumbuhan tetapi jika seorang entrepreneur berhenti belajar berarti ia berhenti menjadi entrepreneur.
4. Mengakumulasi aset, cara yang mudah untuk mewujudkan adalah dengan menabung.
5. Kepiawaian menggunakan tenaga dan waktu orang lain untuk mencapai impiannya.
6. Mengembangkan orang-orang yang ada disekelilingnya.
7. Menyempurnakan sistem sehingga bisnisnya tidak tergantung pada satu orang saja.
8. Membangun jaringan sebagai mitra bisnis.
9. Mampu mengolah portfolio dan mengembangkan bisnisnya baik vertikal maupun horisontal.
10. Beramal dan bersyukur.

Strategi dalam membangun kinerja berdasar kecerdasan harus selalu mengedepankan mutu pelayanan dengan menerapkan konsep Pengendalian Mutu Terpadu dan Gugus Kendali Mutu sebagai usaha memenuhi kepuasan karyawan, kepuasan organisasi dan kepuasan pelanggan.

TQC/PMT dinamakan sistem manajemen berdasarkan sasaran plus gugus kendali mutu yang dapat dirumuskan/diformulasikan $TQC/PMT = MBO/MBS + QCC/GKM$. Teknik MBS nampaknya tidak berbeda jauh dengan teknik Kendali Mutu yang selalu berpijak pada PDCA yang terjabarkan ke delapan langkah, perbedaannya jika pada PDCA digunakan teknik statistik, pada MBS digunakan model angka/scoring, kesamaannya adalah sama-sama berusaha meningkatkan mutu produktivitasnya yang tiada henti/terus menerus.

Konsep dan konvensi QCC/GKM. adalah Standarisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu prinsip-prinsip dan langkah-langkah bagaimana dapat membangun sikap dan perilaku berwirausaha, secara khusus usaha meningkatkan mutu/kualitas perlu dipadukan dengan konsep Pengendalian Mutu Terpadu dan Gugus Kendali Mutu, sebab konsep ini dapat digunakan untuk memenuhi kepuasan karyawan, kepuasan organisasi dan kepuasan pelanggan maka perpaduan antara kecerdasan berwirausaha dengan konsep Pengendalian Mutu Terpadu dan Gugus Kendali Mutu ini akan dapat menjamin usaha di masa mendatang dan mempunyai kehidupan usaha yang panjang.

19.5.Strategi Pengembangan organisasi Masa Depan

Strategi dalam pengertian yang sangat sederhana adalah “Cara untuk mencapai tujuan dengan daya dan sarana yang dapat dihimpun”. Untuk itu pertama-tama yang harus ditentukan adalah “tujuan” kemudian “daya dan sarana” apa saja yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan terakhir adalah menentukan “cara” yang terbaik dengan menggunakan daya dan sarana yang tersedia tersebut dengan memperhatikan lingkungan yang berpengaruh.

Analisis seperti tersebut sering dinamakan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Pembahasan strategi disini dititik beratkan pada pengembangan isntitusi pendidikan yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan

Sesuai dengan pendirian institusi pendidikan yaitu menghasilkan lulusan yang bermoral tinggi sehingga mampu memberi kontribusi dalam pembangunan perekonomian nasional Indonesia yang bertumpu pada mengutamakan kemakmuran rakyat bukan kemakmuran orang-serorang.

b. Daya dan sarana

Daya dan sarana yang tersedia meliputi seluruh assets yang dimiliki oleh institusi pendidikan ditambah dengan peluang-peluang yang muncul termasuk iklim akademik dan budaya kerja.

c. Strategi yang diperlukan meliputi:

- c.1. Pengembangan sumber daya manusia sebagai manajer, institusi pendidikan berkewajiban untuk menanamkan dan menghayati nilai-nilai serta norma-norma sebagai landasan berperilaku.
- c.2. Pembinaan secara terus menerus unsur manusia (SDM) sebagai faktor produksi yang mempunyai ciri khusus (unik), institusi pendidikan berkewajiban mencetak skilled labor untuk mengejar ketertinggalannya.
- c.3. Pemanfaatan sumber daya alam, institusi pendidikan berkewajiban selalu mengadakan riset dan pengembangan (R&D) terhadap sumber daya alam untuk mendapatkan nilai tambah (added value) yang cukup ttinggi serta memiliki daya saing di pasaran dalam maupun luar negeri, namun dalam usaha memberikan nilai tambah ini perlu selalu memperhatikan ke-

lestarian sumber daya alam (khususnya yang renewable) serta menjaga kelestarian lingkungan hidup.

- c.4. Keterpaduan upaya, antara institusi pendidikan dunia kerja (pasar), keterpadua usaha untuk mewujudkan national total productivity.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Glenn A. Welsch., James S. Reece, *Fundamental of Management Accounting*, Fourth Edition. Homewood, Illinois: Ricard D. Irwin Inc., 1985.
- Anthony, Robert N., John Dearden, Vijay Govindarajan. *Managemen Control System*, Seventh Edition, Homewood, Illinois: Richard D Irwin, Inc., 1992.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P., (1990), “*The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation*”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Avkiran N.K and Turner L.W (1996) “ *Upward evaluation of Manager’s competence*” *Asia Pacific journal of Human Resources* Vol.34 No.3.pp.37.
- Argyris, Chris, *The Impact of Budgeting on People*, The Controllership Foundation, 1952.
- Badudu., Zain. *Kamus umum bahasa Indonesia*, Pustaka sinar harapan Jakarta, 1994.
- Boam, R. And Sparrow, P (1992) *Designing and Achieving Competency : A Competency-Based Approach to Developing People and Organisation*, McGraw-Hill Training Series, New York. NY.
- Boyatzis, RE. (1982) *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New York, NY.

- Balai Pustaka (1990) “Kamus Bahasa Indonesia”, (Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia) Jakarta.
- Bass, B.M. “*From Transactional to Transformation Leadership: Learning to Share the Vision*”, *Organizational dynamic*, Reprinted, by permission of publisher, American Management Association, New York. All rights reserved. 1990.
- Balai Pustaka “*Kamus Bahasa Indonesia*”, (Tim Penyusun Kamus Besar Bahasa Indonesia) Jakarta 1990.
- Bela Gold. *Explorations in Manajerial Economics Productivity, Cost, Technology and Growth*. Publisher by The Macmillan Press Limited, London 1971.
- Bryson, John M, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, Oxford : Jossey - Bass Publishers 1991.
- Ching Chun Li, (198) *Path Analysis-a primer*, Pittsburg:The Boxwood Press.1975., Third printing. With corrections..
- Cooper, Donald R and C. *William Emory. Business Research Methods*. 5th Ed Chicago. Ricard D Irwin, Inc, 1996.
- Conger J.A. and Kanango R.N. (1988). “*Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*,” San Francisco: Jossey- Bass
- Clarke, C and Hammer, M.R. (1995) “*Predictions of Japance and American manager job success, personal adjustment, and intercultural interaction effectiveness*” *Managemnt International Review*, Vol 35.No.2,pp 153-170.
- Culp,G and Smith,A.(1997), “*Six steps to effecyive delegation*” *Journal of Management in Engineering*, Vol.13.No.1,pp 30.

- Ciptodiharjo, I, “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Smartfren”
- Caplan, Edwin H, *Management Accounting and Behavioral Science*, Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.,1971.
- Chandra, G. “*The Behavioral Aspects of Budgeting*” dalam H.W. Sweeny & R. Rachlin (eds.) *Handbook of Budgeting*, New York: John Willey & Sons, 1992.
- Ching Chun Li, *Path Analysis-a primer*, Pittsburg:The Boxwood Press.1975., Third printing. With corrections.1981.
- Cooper, Donald R and C. William Emory. *Business Research Methods*. 5th Ed Chicago. Ricard D Irwin, Inc, 1996.
- Conger J.A. and Kanango R.N. “ *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*,” San Francisco: Jossey- Bass 1988.
- Cliff Nelson 1998, “Business Intelligence : Awal Era Baru dalam Manajemen” Info Komputer.
- Dame Munthe, *Analisis Jabatan dalam praktek*, Mandar Maju,Bandung1993.
- Dayan Anto, *Pengantar Statistik*, jilid I dan II LP3ES Jakarta 1974.
- Drucker Pether F. *An Introductory View of Management*, Harper & Row, Publiceher Inc New York 1977.
- Dessler, Gary, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi 14, Jakarta, Salemba Empat
- Erich A. Helfert, *Teknik Analisis Keuangan* Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan, Erlangga jakarta 1996.

Etzioni, Amital, *Modern Organizations*, Prentice-Hall, 1964.

Erza Solomom , *An Introduction to Financial Management*, McGraww-Hill Book Store, 1981.

Edward David, “*Business Intelligence, Have We Forgotten the Basics*” white paper from www.bitpipe.com. published: May 2000.

Ebert/Griffin, 2007: “Business Essentials” Sixth Edition, Prentice Hall, Person Education International, Inc.

Fleischmann, ST. (1991/92) Effective ways to conduct recruiting and hiring, *Employment Relation Today*, Vol. 18. No. 4, pp. 485-9

Flippo, Edwin (1987), *Manajemen Personalia* edisi keenam jilid 2 diterjemahkan oleh Masud, Moh, Jakarta, Erlangga

Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik membedah kasus bisnis*, cetakan ke dua PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1997.

Garrison, Ray H, *Managerial Accounting: Concepts For Planning Control, Decision Making*, Plano Texas Business Publication, Inc., Fourth Edition,

Gibson, James L; John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses* Edisi Kelima, Jakarta: terjemahan Penerbit Erlangga, 1992.

Gray, Jack, Don Ricketts, *Cost and Management Accounting*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1982.

Goffe, R. (1996), “Managerial Capability in the professional firm - assessing competences in the city”, *Journal of Management Development*, Vol. 15. No. 7, pp 4-5.

Grensing, P.L. (1998) “Plays well with others”, *Credit Union Management*, Vol. 21 No. 5, pp 52-4.

- Hadi Sutrisno, *Seri program statistik versi 2000* Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta 2000.
- Heidjrachman R., Suad Husnan, *Manajemen personalia*, BPFE Universitas Gadjah Mada-Yogyakarta 1982.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, second edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc, 1993.
- Hornngren, Charles T., *Cost ccounting: A managerial Emphasis*, Firth Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.1982.
- Huczynski Andrzej and David Buchanan, *Organizational Behaviour*, second edition Prentice Hall New York London Toronto Sydney Tokyo Singapore,1991.
- Humble, 1977: Penerapan Manajemen Berdasarkan sasaran, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Headquarters,JUSE,QCC 1984: Gugus Kendali Mutu, PT Pustaka Binawan Pressindo Jakarta.
- Jones, G.R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. England : Pearson Education Limited
- Komarudin, *Manajemen Berdasarkan sasaran*, Bumi Aksara, Jakarta 1990.
- Kreitner Robert and Kinicki Angelo, *Organizational Behavior*, Richard D. Irwin, Inc 1995., Printed in the United State of America.
- Kirshner Rick/Rudijanto, 2003: “Acuan Praktis Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, Edisi pertama, penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

- Mar'at, "*Sikap Manusia Perubahan serta Pengukurannya*". Bandung: Ghalia Indonesia 1981.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, *Metode Penelitian Survei*, Cetakan kedelapan, LP3ES, Jakarta, 1987.
- Medlik, S., *The Business of Hotels, Sixth Edition*, Heinemann–London, 1987.
- Michael E Porter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Binarupa Aksara Jakarta, 1994.
- Mintzberg Henry. *The Rise And Fall of Strategic Planning*. Britain: Printice-Hall International (UK) Limited, 1994.
- Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. Educational Publisher, Inc New York: Harper and Row, 1973.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta: 1988.
- Moleong Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya- bandung 1997.
- Megawaty, D (2006), "Prngaruh Kepuasan Kompensasi (*financial dan non-financial*) terhadap Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja
- Nirwana SK Sitepu, *Analisis Jalur Unit Pelayanan Statistika*, FMIPA, Universitas Padjadjaran Bandung 1994.
- Odiorne, G.S, 1979: *Keputusan Manajemen Berdasarkan Sasaran*, PT Gramedia, Jakarta.
- Rizwan, M. (2014), "Antecedents of Job Stress and its Impact On Employee's Job Satisfaction and Turnover Intentions", *Department Of Management Sciences, The Islamia University of Bahawalpur, Pakistan*

- Robbins, S.P, & A. Judge, Timothy, (2008), *Perilaku Organisasi* 12th edition, Jakarta, Salemba Empat
- Robbins, S.P., & Coulter. M., (2007), *Manajemen* edisi kedelapan jilid 2, Jakarta, Indeks
- Robbins, S.P, & A. Judge, Timothy, (2015), *Perilaku Organisasi* edisi 16, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbin Stephen P., 2003 : *Organization Behavior, Tenth Edition* .
By Pearson education, Inc., Uper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Retnaningsih, S, (2007), “Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, PeranKepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan
- Robbins, Stephen P., *Organization Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Seventh Edition Prentice Hall International, New Jersey, 1998.
- Sekaran, U., & Bougie. R., (2010), *Research Methods for Business*, 5th ed, Wiley, United Kingdom.
- Sepa, M, (2013), “Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Wanita”
- Stoner, Freeman & Gilbert JR. 1995 : *Management, Sixth Edition* Prentice Hall ,Inc. a Simon & Schuster Company Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Schermerhorn, John R, Jr. 1996 : *Management, Fifth Edition* By John Willey & Sons Inc. Published simultaneously in Canada.
- Sikula, Andrew E, 1981: *Personal Administration and Human Resources Management*, A Wiley Trans Edition.

- Sawyer B Lawrence, Dittenhofer A Mortimer, “*Internal Auditing*”
Fourth edition, The Institute of Internal Auditors, Florida, 1996.
- Seigel Gray, *Behavioral Accounting*. South-Wester Publishing Co.
Cincinnati, Ohio Copyright □1989.
- Sevilla, Consuelo G., et.al., *Pengantar Metode Penelitian*, terjemahan
Alimudin Tuwu, UI-Press, Jakarta: 1993.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn,
Managing Organizational Behavior. Fifth edition, New York:
John Wiley & Sons. Inc., 1994.
- Stoner, James A.F. & Charles Wankel, *Management*. Third Edition.
New Jersey: Prentice-Hall International A Division of Simon &
Schuster Company, Engelwood Cliffs, 1986.
- Sudrajat SW., *Statistik Nonparametrik*, Amco, Edisi pertama,
Bandung, 1985
- Sudjana, *Metoda Statistika*, Edisi ke IV. Transito, Bandung 1986.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, Bumi Angkasa Jakarta:
1989.
- Sutrisno Hadi, *Seri Program Statistik- Versi 2000* Universitas Gadjah
Mada Yogyakarta, 2000.
- Suwarto, FX, 2018, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, Penerbit
Universitas Budi Luhur ISBN.978-602-50635-3-4
- Suwarto, FX, 2014, *Manajemen Kinerja*, Penerbit Cahaya Atma
Pustaka Moses Gatotkaca 28 Yogyakarta. ISBN.978.602-7821-
18-7.
- Suwarto, FX, 2010, *Perilaku Keorganisasian* Edisi pertama Penerbit
Universitas Atma Jaya Yogyakarta. ISBN.978.602-8817-20-2

- Taylor & Gordon, *Introduction to Management Science*. Harper & Brother Publishers, 1985
- Uma Sekaran, *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach* John Wiley & Sons, Inc New York Chichester Brisbane Toronto Singapore Copyright □ 1992.
- Wayne F. Cascio, 2003 : *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work life, Profits* Sixth Edition by The McGraw Hill Companies, Inc.
- Wehrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity Through MBO* New York McGraww-Hill International Editions, 1987.
- Welsch, Glenn A., *Budgeting, Profit Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice - Hall of India New Delhi, 1991.
- Weston, J. Fred and Thomas E Copeland, *Finacial Management*, 8th Edition Prentice Hall International, 1992.
- Wheelen L Thomas, Hunger J David., *Strategic Management and Business Policy* Fourth Edition New York: Edision-Wesley Publishing Company, Inc.1994.
- William G. Zikmund, *Business Reseacrh Method* The Dryden Press Harcourt Brace College Publisher, Printed in the United States of America, 1997.

JURNAL

- Ansari, S.L., An Integrated Approach to Control System Design, *Accounting, Organization, and Society*. 1977, pp.₁₀₁₋₁₁₂.
- Burns, W.J., & Waterhouse, J.H., Budgetary Control and Organizational Structure, *Journal of Accounting Research*. Autumn 1975, pp.₁₇₇₋₂₀₃.
- Fisher, G., Josepp, Contingency Teory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*, 1998, pp 47-64
- Hopwood, A. An Emperical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Supllement to Juornal of Accounting Research* 1972. pp. 156-182.
- Inhniowsski, C.K. Shaw, and G. Prennushi, The effetes of human resource management practices on productivity: A study of finishing lines. *The American Economic Review* 87. 1997, pp. 291-314.
- Ireland, R.D. and Hitt, MA., 1999, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", *Academy of Management Executive*, Vol 13 No.1. 1997, pp. 43-57.
- Kenis, Izzettin, Effect of Budgetary Goal Carateistics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review* Vol LIV, No.4 October 1979.
- Kren, L. Budgetary Participation and Mangerial Performance: The Impact of Information and Envionmental Volatility. *The Accounting Review*. 67 (Juli).1992, pp.511-526.

- Macintosh, N.B., *Contextual Model of Information System. Accounting, Organization, and Society*. 1981, pp 39-55.
- Merchant, K.A., The Design of Corporate Budgeting Systems: Influences on Managerial Performance and Behavior, *Accounting Review*. 1981, pp. 813-829.
- Merchant, K.A., Influences on Departemental Budgeting: *An Emperical Examination of a Contingency Model, Accounting, Organization and Society*. 1984, pp. 291-307.
- Mintzberg, F J, The Design School: reconsidering the basic Premises of strategic Management, *Strategic Management Journal*. 1990, pp.171-195.
- Sarkar, R.G.. Modern manufacturing practices: Information, incentives and inplementation. *Working paper*, Harward Business School. 1997 pp.027.
- Venkatatesan, experimental Study of Consumer Behavior Cofornity and Independence, *Joernal of Marketing Research*. 1966, pp.384-387.

INDEX

A

acceptance view 383
adhocracy 74, 75, 76,
aggregat planning;
Albert Bandura; 383
Alex S Nitisemito 74, 75, 76
administrative organization 70,
Albert Bandura 161
Alex S. Nitisemito 194
Amerika Serikat 23, 77, 93
Amstrong 136
Anchor 201, 383
Andrew E. Sikula 116, 383
Arifin Wirakusumah 383
artificial intelligence 23, 383
Asmani 186, 383
attention to details 383
Australia 166, 383
Authority 79, 383
Avkiran dan Turner 383

B

bakal tinemu 383
Barnawi 186, 383
behaviorally experienced training 124, 383
Bela Gold 372, 383
Belanda 165, 383
birokrasi professional 383
Brench 78, 383
budaya adaptasi 50, 67, 383

budaya organisasi 27, 30, 31, 32, 33, 39, 40, 41, 42, 58, 59, 60, 66,
67, 122, 263, 270, 358, 359, 383
Budi Luhur 21, 22, 378, 383, 399
business game 124, 383
business intelligence 384

C

career plan 384
career planning 242, 384, 387
Chandra 373, 384
chan of command 384
Charan 291, 384
check point 384, 392
Chester Barnard 80, 384
China 23, 384
Ciber University 384
Clarke dan Hammer 384
Cliff Nelson 309, 373, 384
collectivism 384
computer assisted instruction 124, 384
conceptual skill 22, 384
continuous improvement 384
C. O'Reilly III 384
corporate plan 384
Coulter 88, 377, 384, 391
cross training 105, 384
Culp dan Smith 384
culture shock 384

D

Dale Yoder 117, 384
Daniel R. Denison 49, 384
D. A. Thomas & Ely 384

Davos, Swiss 23, 384
decision support system 384
Delaney & Huselid 292, 384
delegation of authority 81, 82, 384
Depdiknas 186, 384
desentralisasi 74, 83, 385
deviation 183, 385
D. F. Caldwell 385
disciplinary action 187, 385
Djahetun 385
Djaitun 385
Dolet Unaradjan 196, 385
Donnely 27, 385
Dowling 96, 97, 385

E

Ebert Griffin 385
e-business 107, 385
economic of scale 385
Edward David 300, 307, 374, 385
employee stock ownership plan 385
enterprise resources planning 385
era milenial 4, 12, 385
ethnocentric view 385
external environment 385
external stockholders 385

F

Ford Motor Co 93, 385
Fortune 106, 385
Foulkes 102, 385
Freddy Rangkuti 374, 385
Friedman 291, 298, 310, 385, 389
fungsi operasional 1, 2, 3, 90, 385

G

gainsharing 385
Gary Dessler 385
George Milkovich 117, 385
Gibson 27, 333, 374, 386
Gilbert 78, 377, 386
Goffe 374, 386
Gouzali Saydan 193, 386
Greg Oldham 166, 386
Grensing 374, 386

H

Handoko 184, 193, 386, 392
hard skill 22, 386
Hasibuan 186, 187, 386
Hatch 28, 386
Hawthorne 108, 386
Henry Simamora 117, 229, 231, 386
Herald Tribune 94, 386
Herzberg 159, 386
Hierarchical view 386
High growth 386
Hofstede 28, 386
human capital index 386
human resources information system 386
human relation 3, 22, 108, 109, 110, 302, 386
human relation skill 22, 386
human relation theory 108, 386
Humble 316, 375, 386
Huselid 291, 292, 384, 386

I

Ichniowski 386

imbal jasa 3, 126, 386
Imron 186, 386
India 23, 379, 386
individual career planning 387
individualism 386
industrial revolution 4.0 387
informal performance appraisal 126, 386
Inggris 23, 165, 387
inovation and risk taking 387
integritas 101, 139, 387
internal environment 387
internal stockholders 387
international diversity 387
internet of think 23, 387
intranational diversity 387
Irawan Ciptodihardjo 387
Ireland dan Hitt 387
Ivancevich 27, 374, 387

J

Jeffrey 31, 387
Jepang 23, 47, 77, 78, 152, 165, 387
Jerman 23, 166, 387
jidoka 149, 387
job characteristic model 166, 387
job competention 387
job design 83, 166, 387
job discription 18, 119, 387
job spesification 387
J. Rhatman 387
J. Richard Hackman 166, 387
Juechter 28, 387
just in time (JIM) 387
J. W. Symington 387

K

kaizen 151, 387
KaKanban 387
Kanada 166, 287, 387
kekuasaan 16, 36, 74, 78, 79, 81, 82, 83, 251, 388
Kewenangan 76, 80, 81, 388
knowledge base society 388
Korea 23, 388
Kotter 388
Kren 380, 388
Krober & Kluchorn 27, 388

L

leadership 137, 302, 388
lean production system 388
learning organization 388
Leung 388
line manager 261, 388
link and match 25, 388
living organism 388
loyalitas 16, 17, 34, 62, 64, 78, 139, 155, 185, 196, 197, 204, 244,
245, 388
luhuring budi lan pakarti 18, 388
Luthans 28, 388

M

Malayu 184, 388
manager 145, 208, 261, 372, 388, 389, 392
Mangkunegara 117, 188, 197, 388
Man Power 107, 388
market share 145, 388
Martoyo 185, 388
Mary Coutler 388

Max Weber 67, 388
McClelland 159, 388
McClelland Schermerhorn 388
McGraw Hill 379, 388
McGregor 388
mentoring 288, 289, 389
Merchant 381, 389
merit-base pay plan 389
merit sistem 389
Michael Porter 306, 389
Midle Manager 6, 388
Milton Friedman 298, 310, 389
Mintzberg 12, 376, 381, 389
mituhu 389
Mondy 187, 389
Mowday 389
Multinasional 45, 46, 92, 93, 389

N

Nelson 309, 373, 384, 389
Nicholson 28, 389
non manager 389

O

of the job training 124, 389
Ohno 153, 389
on the job training 124, 244, 389
O'Reilly 30, 384, 389
organisasi adhocracy 389
organisasi birokrasi 67, 389
organisasi matriks 389
organisasi sebagai input (OSI) 389
organisasi sebagai output (OSO) 389
Organisasi Teori Z 77, 389

organizational behavior 389
organizational commitment 389
organizational experiences 389
organization citizenship behavior 389
otoritas karismatik 389
otoritas tradisional 389
outcome orientation 30, 390
ownership 137, 385, 390

P

parochialism 390
Patent Office of United Kingdom 269, 390
path analysis 390
Paul C. Nystrom 117, 390
people and organization culture 390
people orientation 390
performance appraisal 126, 386, 390
performance management 1, 137, 237, 390
perspektif adaptasi 390
perspektif kekuatan 390
perspektif kesesuaian 390
piece-rate pay plan 390
planning 88, 220, 229, 242, 383, 384, 385, 387, 390, 392
Pollock 390
power distance 390
problem solver 24, 390
problem solving 4, 25, 110, 390
Proctor dan Tarton 184, 390
professional commitment 390
prosocial behavior 390
provit margin 390
provit sharing plan 390
PT. Oracle Indonesia 309, 390
Purwadarminta 342, 390

Putri 187, 390

Q

quality of life 390

R

Rasdiyanah 186, 391

Raven 78, 391

Raymond Mc Leod, Jr. 391

recruitment 118, 119, 391

Republika 191, 391

responsibility 298, 391

return on asset 391

return on equity 391

revenue center 391

revolusi industri 4.0 21, 22, 23, 25, 26, 101, 107, 115, 138, 365,
391

Reza Aryanto 191, 391

Ria Ratna Ariawati 391

Rivai 186, 391

Robbin 377, 391

Robbins 28, 88, 300, 333, 344, 377, 391

Robbins dan Coulter 88, 391

role setting 391

Ronquilla 185, 391

Rusmiati Ernawati 191, 391

S

Sarkar 381, 391

Sawyer 378, 391

SCDTs 391

Schein 28, 391

Schuler 96, 106, 391

Sekaran dan Bougie 391

self assessment 391

self control 113, 391
self directing 113, 391
senioritas sistem 391
sentralisasi 95, 391
Siagian 187, 391
Sidharta Gautama 22, 391
Silalahi 184, 392
Singapura 166, 392
Siswanto 187, 392
site training 105, 392
skill-based pay 392
soft skill 22, 392
Soleman B. Taneko 331, 392
Sopiah 392
Spionase Bisnis 307, 311, 392
standar etika 392
standar operating procedures (SOP) 392
Steers dan Porter 392
Stoner 28, 78, 377, 378, 392
strategic management 107, 392
strategi manajemen 392
succession planning 392
Sudarwanti Retnaningsih 392
sumber daya manusia 26, 87, 89, 91, 92, 99, 101, 106, 115, 116,
117, 132, 133, 134, 135, 136, 140, 219, 220, 221, 222, 223, 224,
225, 226, 229, 230, 231, 232, 234, 236, 237, 239, 245, 246, 250,
251, 280, 282, 368, 392
SWOT 318, 368, 374, 392
system check point 392

T

Taylor dan Gordon 392
Taylorisme 316, 392
team orientation 392

technical skill 392
temen 392
T. Hani Handoko 193, 392
the right job 122, 392
the right man 122, 392
the right place 122, 392
Timothy A. Judge 392
Tom Rossi 15, 392
top down 393
top manager 392
total kualiti manajemen 15, 393
total quality management (TQM) 393
Toyota Motor Corporation 146, 393
transfer of learning 105, 393
Tulus Tu'u 192, 393
tumemen 393

U

unceranty avoidance 393
Universitas Emory 31, 393

V

Venkatesan 393
Victor Vroom 163, 393
Vietnam 23, 393
visible training 393

W

Wallace 393
Watson Wyatt's 272, 393
Weber 67, 68, 70, 71, 73, 388, 393
Welsch 371, 379, 393
Wewenang 79, 80, 393
worklife balance 393

World Economic Forum 23, 393

Y

Yasuhiro Moden 153, 393

Z

zero inventories 146, 394

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. FX. Suwanto, Drs., M.S.: Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen. Dosen Tetap Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Budi Luhur, Jakarta. Lahir di Klaten, Jawa Tengah tahun 1950. Lulus pendidikan Doktor Manajemen tahun 2001 dan Magister Manajemen tahun 1993 di Universitas Padjajaran, Bandung. Pendidikan Sarjana Manajemen lulus tahun 1979 di UPN “Veteran” Yogyakarta. Produktivitas menulis buku hingga tahun 2018, antara lain: *Perencanaan Sumber Daya Manusia / Human Resources Plan* (2018); *Manajemen Kinerja* (2014); *Perilaku Keorganisasian* (2010); *Budaya Organisasi Kajian Konsep dan Implementasi* (2009); *Strategi Pengelolaan Koperasi* (2008); *Permasalahan Koperasi di Indonesia* (2008); *Metode dan Teknik penelitian Sosial* (2007); *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan* (1991). Karya ilmiah dalam bentuk artikel dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional.



Dr. Ir. Prudensius Maring, MA.: Doktor Antropologi, Dosen Tetap Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Budi Luhur, Jakarta. Lahir di Maumere, Flores tahun 1966. Lulus pendidikan Doktor Antropologi tahun 2008 dan Magister Antropologi tahun 2000 di Universitas Indonesia; pendidikan Sarjana Pertanian lulus tahun 1992 di Instiper Yogyakarta. Produktivitas menulis buku hingga tahun 2018, antara lain: *Bagaimana Kekuasaan Bekerja di Balik Konflik, Perlawanan, dan Kolaborasi: Kasus Penguasaan Sum-*

ber Daya Ekologi (2011); Pengutamaan Kolaborasi di Balik Konflik Sumberdaya Alam (2015); Belajar Itu Proses Kreatif (2018). Karya ilmiah dalam bentuk artikel dipublikasikan dalam berbagai jurnal ilmiah.