

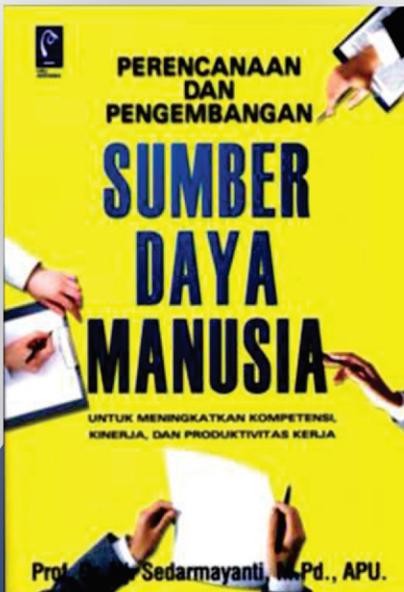


Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Jl. Semolowaru 84, Surabaya 60811
Telp.(031) 5926116, 5923837



Bedah Buku Perencanaan & Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prof. Dr. Hj. Sedarmayanti, M.Pd., APU
(Guru Besar FIA - Unitomo Surabaya/ Dosen STIA LAN RI Bandung)



Surabaya, Juli 2017

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya maka penulisan buku dan ringkasan buku “Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja”, sudah dapat diselesaikan dengan baik. Pada kesempatan yang membahagiakan ini saya sangat bersyukur atas limpahan anugerah dan berkat-Nya.

Atas kepercayaan tersebut, dengan rasa hormat yang tulus, perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Perlunya dibuat ringkasan buku ini, diantaranya adalah untuk memudahkan dan karena kesadaran serta hasrat saya untuk mengamalkan sedikit ilmu yang saya miliki, dan ingin mengabdikan diri kepada masyarakat luas.

Disamping itu saya juga ingin berbagi untuk mengadakan pembaharuan manajemen SDM agar lebih efektif, efisien, demokratis, terbuka, bersih dan harmonis, untuk membangun kapasitas dan citra positif.

Saya akan sangat menghargai dan berterima kasih, apabila pembaca berkenan memberikan kritik dan saran untuk buku yang baru terbit yang mudah mudahan berguna bagi penyempurnaan lebih lanjut, dan mudah-mudahan buku dan ringkasan buku ini bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Semoga Allah SWT. melimpahkan Taufik dan Hidayah-Nya, memberi kekuatan lahir dan batin kepada kita semua, dan menerima apa yang kita lakukan sebagai bagian dari ibadah kita kepada-Nya. Aamiin Ya Rabbal'Alaamiin.

Surabaya, 25 Juni 2017

Prof. Dr.Hj.Sedarmayanti, M.Pd.,APU.

Bagian Pertama

**SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)**

SDM merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digali, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM merupakan kemampuan potensial yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis atau manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat memengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa.

MSDM adalah suatu proses, pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. MSDM adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. MSDM adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu. Menurut *Barry Cushway*, MSDM sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Penerapan fungsi MSDM memiliki dua arti yaitu, arti makro: fungsi pokok manajemen umum (fungsi manajerial), dan arti mikro: fungsi manajemen SDM secara operasional.

Fungsi Manajerial MSDM meliputi: perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Fungsi Operasional MSDM meliputi: pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegritasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Tujuan MSDM,; peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, rendahnya tingkat perpindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, tingginya kualitas pelayanan, rendahnya komplain pelanggan, dan meningkatnya kegiatan perusahaan.

Berbagai tantangan yang dihadapi dalam MSDM dikategorikan dalam 2 tantangan : **Tantangan Eksternal** terdiri dari : teknologi, ekonomi, situasi politik dan pemerintah, kondisi sosial budaya, demografis dan geografis, kondisi pasar tenaga kerja, pesaing, globalisasi, dan perubahan cepat. **Tantangan Internal/Organisasi**, terdiri dari: karakter organisasi/ perusahaan, serikat pekerja, sistem informasi, perbedaan individu karyawan, sistem nilai, dan produktivitas SDM.



Bagian Kedua

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Langkah Perencanaan Strategis adalah sebagai berikut :

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal.
2. Mengkaji kondisi lingkungan.
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan.
5. Menyusun strategi akhir.

Perencanaan SDM adalah proses untuk menentukan jumlah dan jenis manusia yang dibutuhkan oleh suatu organisasi/perusahaan dalam waktu dan tempat yang tepat serta melakukan tugas sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan SDM sebagai proses yang sistematis dan terus-menerus dalam menganalisis kebutuhan organisasi dan SDM dalam kondisi selalu berubah dan mengembangkan kebijakan personalia yang sesuai dengan rencana jangka panjang organisasi. Hal ini merupakan bagian integral dari perencanaan dan anggaran perusahaan karena pembiayaan dan perkiraan SDM akan terpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana jangka panjang perusahaan.

Perencanaan SDM/perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, serta penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Faktor yang memengaruhi perencanaan SDM diantaranya: perubahan demografi, perubahan teknologi, kondisi peraturan perundang-undangan, serta perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan.

Dengan perencanaan SDM jelas, tegas, dan akurat maka setiap pegawai dapat mengetahui rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Perencanaan SDM dapat membantu pimpinan organisasi/perusahaan dalam upaya meningkatkan efisiensi SDM dan produktivitas kerja sehingga organisasi/perusahaan mampu mencapai tujuan jangka panjang. Perencanaan SDM penting artinya bagi masyarakat karena merupakan sistem yang akan diikuti dalam seleksi dan penarikan SDM. Perusahaan akan membutuhkan SDM mengikuti ketentuan yang berlaku secara nasional sehingga mampu bersaing dengan negara lain di tingkat Internasional.

Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi jabatan dalam perusahaan, menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini dan masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan, menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produksi kerja meningkat, menghindari kekurangan/kelebihan karyawan, menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan, menjadi pedoman melaksanakan mutasi (vertikal/horizontal) dan pensiun karyawan, dan menjadidasar melakukan penilaian karyawan.

Sedangkan manfaat perencanaan SDM adalah untuk memenuhi tuntutan persyaratan jabatan yang sering berubah karena perubahan teknologi cepat dan drastis, untuk mempertahankan jumlah SDM yang cukup dengan keahlian memadai, dapat beroperasi

maksimal dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dapat menggunakan SDM yang ada secara optimal, melakukan pengadaan SDM baru secara ekonomis, dapat memenuhi kriteria SDM dan mengantisipasi perubahan tuntutan kerja, untuk mengontrol biaya SDM dan mengantisipasi efektif munculnya/ bertambahnya biaya SDM yang baru, mengembangkan informasi dasar MSDM untuk membantu kegiatan personalia dan kegiatan unit lain dalam perusahaan/organisasi, sebagai acuan untuk menyusun program pengembangan SDM, dan dapat meningkatkan produktivitas SDM yang ada melalui peningkatan disiplin dan etos kerja.

Penarikan/perekrutan adalah proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Penarikan adalah proses pencarian dan pemikiran calon karyawan yang mau dan mampu melamar sebagai karyawan. Proses penarikan dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir bila lamaran mereka diserahkan ke perusahaan. Pelaksanaan penarikan menjadi tanggung jawab departemen SDM. Penarikan SDM dapat bersumber dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan.

Seleksi SDM sangat penting karena kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM. Seleksi yang efektif sangat penting karena dana yang diinvestasikan untuk menarik/mengangkat SDM sebagai karyawan sangat besar. Globalisasi disertai revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dan persaingan yang semakin ketat memerlukan SDM berkualitas tinggi sehingga seleksi memegang peranan penting.

Prosedur pemilihan SDM melalui : seleksi administrasi, wawancara pendahuluan, formulir lamaran pekerjaan, pemeriksaan referensi, tes psikologi, wawancara lanjutan, pemeriksaan kesehatan dan persetujuan atasan langsung

Sistem pengangkatan SDM adalah prosedur dan metode dalam penerimaan, pengangkatan, dan promosi tenaga kerja yang dilakukan pejabat berwenang dalam perusahaan bersangkutan dengan berbagai pertimbangan yaitu : **Patronage system** (Sistem kawan), adalah sistem pengangkatan tenaga kerja oleh pejabat berwenang berdasarkan pertimbangan subyektif antara yang mengangkat dan yang diangkat. Patronage system dibedakan menjadi dua macam : *Spoil system* dan *Nepotism system*, dan **Merit system** adalah sistem pengangkatan tenaga kerja berdasarkan bakat, kecakapan, dan prestasi kerja sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

Penempatan SDM harus dilaksanakan dengan menempatkan SDM pada posisi yang tepat. Keuntungan perusahaan dengan menempatkan SDM yang tepat yaitu: perusahaan dapat : mengisi lowongan pekerjaan, dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja, memperoleh ide baru dalam pengembangan perusahaan, serta terdapat suasana kerja harmonis karena orang bekerja sesuai bidangnya. Keuntungan bagi SDM dengan penempatan yang tepat yaitu: adanya kepastian memulai kerja, kesempatan mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan, meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri, meningkatkan disiplin, loyalitas, dan percaya diri, serta tanggung jawab atas pekerjaan sesuai kemampuan.

Orientasi merupakan proses mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai kebijakan perusahaan yang harus ditaati tenaga kerja baru. Tujuan pelaksanaan orientasi yaitu mengenalkan tenaga kerja baru dengan ruang lingkup perusahaan dan kegiatannya, memberi informasi yang dipandang penting tentang peraturan, kebijakan, dan ketentuan perusahaan. Menghindari kemungkinan

timbulnya kekacauan yang dihadapi tenaga kerja baru atas tugas dan pekerjaan baru yang diserahkan kepadanya. Menghemat waktu, tenaga, dan biaya dengan memberi pengenalan awal menyeluruh atas semua kegiatan perusahaan. Memberi kesempatan kepada tenaga kerja baru untuk menanyakan kesulitan tentang tugas dan pekerjaan mereka. Memberi pengertian kepada tenaga kerja baru bahwa mereka adalah salah satu aset perusahaan yang penting. Dan menanamkan pengertian dan keyakinan agar tenaga kerja baru merasa seperti di rumah sendiri dan tertanam perasaan memiliki sehingga dapat bekerja aman, nyaman, dan penuh loyalitas.

Audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang/kelompok/lembaga yang independen, bertujuan mengevaluasi/mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas/pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit diidentifikasi menjadi: Manajemen audit/*Policy audit*, Performance/*Operational audit* dan *Financial audit*.

Audit SDM dapat dilaksanakan dalam situasi ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak akibat adanya kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah, dan lain-lain). Selanjutnya ketika manajer baru bertanggung jawab atas divisi SDM, maka audit perlu dilaksanakan. Apabila perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha memaksa reconsiderasi ulang manajemen SDM (contoh: penurunan bisnis, ekspansi gencar, ancaman sedikit pekerja, perputaran karyawan tinggi), dan adanya keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan, Audit SDM dapat dilaksanakan pula.

Analisis pekerjaan adalah proses menggunakan teknik dan metode tertentu untuk mendapatkan data pekerjaan, menguraikan, mengolah, menyimpulkan, dan menyusun kembali menjadi informasi jabatan. Analisis pekerjaan: prosedur yang faktanya berhubungan dengan masing-masing pekerjaan, seperti tugas, proses, peraturan, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja, dan syarat pekerjaan. Analisis pekerjaan mencoba mengupas pekerjaan dengan memberi jawaban atas pertanyaan tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan dilaksanakan. Oleh karena itu, analisis pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan dan syarat orangnya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Informasi jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan dimanfaatkan untuk keperluan di bidang kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.

Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis menguraikan fungsi, tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja dan aspek lain, serta hubungan lini ke atas dan ke bawah. Deskripsi pekerjaan: proses mendeskripsikan/menguraikan tugas unit kerja dalam formalitas pekerjaan. Dengan tersusunnya deskripsi pekerjaan, diperoleh petunjuk spesifikasi pekerjaan yang diperlukan. Spesifikasi pekerjaan akan memberi petunjuk karakteristik karyawan yang diperlukan untuk memangku jabatan/melaksanakan pekerjaan tertentu. Karakteristik karyawan merupakan kualifikasi yang harus dimiliki karyawan meliputi: tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keadaan fisik dan mental, pengetahuan dan kecakapan berdasarkan latihan sebelumnya, unsur, jenis kelamin, kualifikasi emosional khusus, seperti watak, karakter, temperamen, dan minat kerja.

Dalam kenyataannya, organisasi selalu berubah karena pengaruh lingkungan di organisasi tersebut bergerak. Berbagai perubahan menuntut mendesain kembali pekerjaan dalam organisasi/perusahaan. Mendesain kembali pekerjaan agar karyawan melaksanakan pekerjaan tidak mengalami kebosanan sehingga berakibat negatif terhadap kehidupan berkarya.

Analisis beban kerja menentukan berapa jumlah pekerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan berapa beban yang tepat dilimpahkan kepada satu orang pekerja. Analisis beban kerja suatu proses menetapkan jumlah jam kerja orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan beban kerja dalam waktu tertentu dengan cara membagi isi pekerjaan yang harus diselesaikan dengan hasil kerja rata-rata satu orang. Analisis tenaga kerja menetapkan kebutuhan tenaga kerja yang digunakan untuk dapat mempertahankan kesinambungan perusahaan.

Sistem informasi SDM (SISDM) harus dirancang untuk menyediakan informasi yang memiliki karakteristik: tepat waktu, akurat, ringkas, relevan, dan lengkap. Sistem informasi SDM yaitu setiap pendekatan yang tertata dan sistematis untuk memperoleh informasi yang relevan dan tepat waktu sebagai dasar untuk mengambil keputusan di bidang SDM. SISDM berbasis komputer memberi manfaat: meningkatkan akses terhadap data SDM, melancarkan dan membakukan, menyediakan data yang lebih konsisten dan akurat, menciptakan profil internal yang lebih baik bagi departemen SDM.

Fungsi dasar SISDM berbasis komputer yaitu : menyimpan data pribadi karyawan, termasuk riwayat karier/pekerjaan, kualifikasi dan kompetensi, serta catatan cuti dan ketidakhadiran, menyimpan data pekerjaan karyawan, termasuk tingkat/jenjang jabatan, gaji dan maslahat, jam kerja, lokasi, uraian jabatan/definisi peran, dan membuat laporan ringkas berbagai aspek informasi



Bagian Ketiga

PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk ketertinggalan SDM, keberagaman SDM, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM, yang ada dalam organisasi. Peralatan tidak dapat beroperasi efisien bila SDM-nya tidak kapabel dan terampil. Ini semakin penting untuk ditekankan, bila kita menyadari bahwa perubahan teknologi terjadi sangat cepat usang/ investasi dalam teknologi hanya memberi keunggulan kompetitif terbatas. Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit untuk ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia, tidak dapat ditunda. Semakin disadari bahwa ancaman terbesar terhadap stabilitas perekonomian adalah angkatan kerja yang tidak siap menghadapi tantangan ke depan.

Pengembangan menekankan pada masalah staf dan personel, adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, begitu pula pimpinan akan terus belajar berbagai pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tercapainya tujuan umum yang lebih besar. Dalam kaitan ini, yang dikembangkan adalah pengetahuan SDM, baik secara konseptual maupun teoritis. Pengembangan pengetahuan untuk memperbesar kemampuan SDM dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan manajemen adalah proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi/ meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi. Kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jabatannya di masa yang akan datang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Organisasi memperoleh manfaat dari kelanjutan operasional dengan kinerja yang meningkat, sementara karyawan merasa memiliki komitmen lebih besar kepada organisasi. Dalam menghadapi tantangan tersebut, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan karyawan melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*/modal manusia.

Pengertian pengembangan, tidak lepas dari pembahasan strategi pengembangan manajemen kualitas, karena elemen dalam pengembangan manajemen kualitas diantaranya mengacu pada pemberdayaan karyawan dan pendidikan serta pelatihannya. Pendidikan bertujuan mendidik seluruh anggota organisasi tentang mengapa aktivitas dilakukan. Pelatihan bertujuan melatih seluruh anggota organisasi tentang bagaimana melakukan.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaui apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengerjakan berbagai jenis penugasan. Pengembangan keterampilan berarti pengembangan tingkat kemahiran pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga yang bersangkutan lebih profesional dalam bidang pekerjaan dibandingkan sebelumnya. Dalam menghadapi tantangan, organisasi perlu mengambil langkah tepat dengan mengambil prioritas pengembangan pegawai melalui peningkatan pengeluaran untuk investasi dalam *human capital*. Investasi terutama ditekankan pada peningkatan pendidikan dan pelatihan kerja. Esensi investasi dalam *human resource development*, adalah pengeluaran yang ditunjukkan pada peningkatan kapasitas produktif manusia. Justifikasi

logis pengeluaran adalah pegawai yang sehat, terdidik, dan terampil akan menjadi pegawai produktif. Untuk mengadakan pelaksanaan pengembangan pegawai, dibedakan pegawai yang bekerja di bidang teknis operasional dan pegawai yang bekerja di bidang manajerial. Pengembangan masing-masing pegawai berbeda, aspek materi pengembangan dan cara pengembangannya.

Pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan pegawai menduduki jabatan dalam organisasi/perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Pengembangan karier berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karier pegawai selama bekerja.

Pengembangan dan pelatihan perlu dilaksanakan, agar:

1. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan dapat lebih mendalam
2. Perkembangan organisasi lebih baik
3. Sasaran organisasi dapat mudah segera dicapai
4. Ada kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
5. Informasi yang disampaikan organisasi lebih mudah
6. Kesulitan yang dihadapi organisasi dapat diminimalisir
7. Hubungan organisasi dengan lingkungan dapat lebih baik
8. Kebijakan yang berlaku dalam organisasi dapat diimplementasikan dengan baik
9. Sistem dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas lebih baik
10. Perilaku pegawai dapat lebih mendukung tuntutan organisasi

Apabila pengembangan SDM tidak dilakukan dalam organisasi, akan terlihat beberapa gejala:

1. Pegawai sering buat kesalahan dalam bekerja
2. Pegawai tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja seperti tuntutan pada uraian pekerjaan
3. Mempunyai pola pikir sempit
4. Tidak mampu menggunakan peralatan lebih canggih dalam bekerja
5. Tetap tinggal bodoh dan terpaut pada pekerjaan rutin
6. Produktivitas kerja tidak meningkat
7. Kestinambungan organisasi tidak bisa/ sulit dipertahankan
8. Rasa kepedulian rendah di kalangan SDM terhadap organisasi
9. Organisasi tidak mampu bersaing dengan organisasi yang mengembangkan SDM terus-menerus
10. Organisasi ketinggalan dalam memberi pelayanan yang baik kepada pelanggan.

Pengembangan pegawai adalah upaya mendorong kinerja yang lebih baik dalam peran yang tengah dijalani, selain juga kemampuan mendukung di lingkungan kegiatan yang baru lebih menantang. Organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif, dan menjadi lebih sulit ditiru, sehingga organisasi akan lebih fleksibel dalam menerima gagasan baru yang lebih produktif. Pengembangan pegawai dalam organisasi tidak saja dapat dilakukan melalui pelatihan, tetapi dapat pula melalui pemberian tugas-tertentu. Tugas yang diberikan kepada pegawai, tugas yang menghendaki pengembangan potensi diri pegawai sendiri. Untuk

mendorong pegawai yang diberi tugas adalah kesadaran bahwa pimpinan organisasi memberi kepercayaan lebih besar kepadanya untuk berbuat dan memperlihatkan prestasi kerjanya.

Manfaat pengembangan SDM

1. Menaikkan rasa puas pegawai
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidakhadiran dan *turnover* pegawai
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Menaikkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya lembur
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin
8. Mengurangi keluhan pegawai
9. Mengurangi kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serbaguna pegawai
12. Memperbaiki moral pegawai
13. Menimbulkan kerja sama lebih baik. (*Proctor, dalam Manulang, 1982: 14*)

Manfaat pengembangan SDM bagi Organisasi

1. Organisasi akan mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
2. Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan
3. Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan
4. Program organisasi tidak ketinggalan dari pesaingnya
5. Organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai (individual dan kelompok)
6. Mekanisme organisasi lebih fleksibel dalam menggunakan teknologi baru
7. Biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien
8. Organisasi dapat mempersiapkan pegawai untuk menduduki jabatan lebih tinggi.

Tujuan Pengembangan SDM

1. Produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
2. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
4. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
5. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik penting.
6. Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya.
7. Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
8. Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.

9. Kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik.
10. Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan
11. Akan memberi manfaat yang baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Tujuan pengembangan SDM adalah meningkatkan kompensasi secara tidak langsung. Kompensasi disini merupakan semua balas jasa yang diterima pegawai dari organisasi/perusahaan sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada organisasi/perusahaan. Pengembangan SDM bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang berkaitan secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu pegawai didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15. Tanggal 13 September 1974, "Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila".

Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori.

Tujuan pengembangan SDM:

1. **Produktivitas Kerja.** Meningkatkan produktivitas kerja karyawan akan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik karena *technicalskill*, *humanskill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. **Efisiensi.** Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. **Kerusakan.** Mengurangi kerusakan barang, produksi mesin, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. **Kecelakaan.** Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
5. **Pelayanan.** Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik penting bagi perusahaan.
6. **Moral.** Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
7. **Karier.** Kesempatan meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. **Konseptual.**Manajer semakin cakap dan cepat mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technicalskill*, *humanskill*, dan managerial skill telah lebih baik.
9. **Kepemimpinan.** Kepemimpinan manajer lebih baik, human relation lebih luwes, motivasinya lebih terarah, sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.
10. **Balas Jasa.**Balas jasa (gaji, upah, insentif, benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar.
11. **Konsumen.** Memberi manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang/pelayanan lebih bermutu.
12. Pengembangan karyawan perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen.

Metode Pengembangan SDM dititik beratkan pada metode latihan:

1. Metode latihan bagi karyawan non managerial:
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan):
 - b. *On the job*(dalam pekerjaan);
 - c. *Apprenticeship* (magang)
 - d. *off the job method* (di luar pekerjaan)

2. Metode latihan bagi karyawan managerial:
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan)
 - Belajar dari pengalaman;
 - *Coaching* (pelatihan)
 - *Understudy* (magang);
 - *Position rotation/Tour of duty*;
 - Proyek khusus dan *task force* (kekuatan khusus)
 - Penugasan dalam bentuk panitia;
 - Bacaan selektif;
 - b. *Off the job method* (di luar pekerjaan):
 - Kursus;
 - *Role playing* (bermain peran)
 - Simulasi
 - *Activity training* (latihan kerja);
 - Latihan;
 - *Special meeting* (pertemuan khusus)
 - *Multiple management* (manajememen penggandaan)

Tujuan kegiatan analisis kebutuhan pengembangan SDM (pendidikan dan pelatihan), antara lain untuk mencari/mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Untuk mempertajam analisis ini seyogianya ditunjang survei peninjauan kebutuhan. Tahap ini umumnya mencakup tiga jenis analisis, yaitu:

1. Analisis Organisasi

Analisis ini menyangkut pertanyaan: di mana/bagaimana personal di dalam organisasi memerlukan pelatihan? Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat dan perlengkapan yang dipergunakan.

2. Analisis Pekerjaan (*job analysis*)

Analisis ini menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan/diberikan dalam diklat agar karyawan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis untuk memperoleh informasi tentang:

- a. Tugas yang harus dilakukan karyawan
- b. Tugas yang telah dilakukan pada saat itu
- c. Tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum/tidak dilakukan karyawan.
- d. Sikap pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan baik.

Untuk memperoleh informasi ini, dapat dilakukan melalui tes personal, wawancara, rekomendasi, dan evaluasi rekan sekerja.

3. Analisis pribadi

Analisis ini menjawab pertanyaan: siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan serta apa macamnya? Untuk hal ini, diperlukan waktu mengadakan diagnosis lengkap tentang tiap personal mengenai kemampuan mereka. Teori ini berangkat dari faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang disingkat “*ACHIEVE*”kinerja:

- a. *Ability* (kemampuan pembawaan)
- b. *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan)
- c. *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja)
- d. *Incentive* (insentif material dan non material)
- e. *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan)
- f. *Validity* (pedoman/petunjuk, uraian kerja)
- g. *Evaluation* (umpan balik hasil kerja)

Langkah Dalam Pengembangan SDM

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

Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, seyogianya dilakukan evaluasi, yang mencakup :

1. Organisasi terhadap proses:
 - a. Organisasi penyelenggaraan diklat, (administrasi, konsumsi, ruangan, petugas, dll).
 - b. Penyampaian materi diklat, (relevansi, kedalaman, pengajar, dll)
2. Evaluasi terhadap hasilnya, mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan dikuasai/ diserap peserta diklat.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi mengevaluasi/ menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan penilaian prestasi kerja:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan proses staffing
7. Ketidakakuratan informasi
8. Kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan eksternal

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. *Bias* adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Berbagai bias penilai yang umum terjadi:

1. *Halo effect*, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja.
2. *Kesalahan kecenderungan terpusat*. Banyak penilai tidak suka menilai karyawan sebagai yang efektif/ tidak efektif, dan sangat baik/sangat jelek sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata.
3. *Bias terlalu lunak dan terlalu keras*. Kesalahan terlalu lunak disebabkan kecenderungan penilai mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan.
4. *Prasangka pribadi*. Faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang/ kelompok bisa mengubah penilaian.
5. *Pengaruh kesan terakhir*. Bila menggunakan ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi kegiatan karyawan paling akhir.

Metode Penilaian Prestasi Kerja

1. Metode Penilaian berorientasi Masa Lalu
 - a. *Rating scale*. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.
 - b. *Checklist*. Metode penilaian ini untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat/kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.
 - c. Metode peristiwa kritis. Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik/sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis.

- d. Metode peninjauan lapangan. Agar tercapai penilaian lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan
 - e. Tes dan observasi prestasi kerja. Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
 - f. Metode evaluasi kelompok.
2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan
 - a. Penilaian diri
Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
 - b. Penilaian psikologis
Penilaian ini umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi lainnya.
 - c. *Pendekatan management by objectives (MBO)*
Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan/sasaran pelaksanaan kerja pada waktu yang akan datang. Dengan menggunakan sasaran, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama.
 - d. *Teknik pusat penilaian*
Untuk membantu identifikasi “talenta” manajemen pada waktu y.a.d. banyak perusahaan besar mempunyai pusat penilaian.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan evaluasi atas prestasi kerja karyawan pada waktu y.a.d. Bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi.

Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberi kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja pada masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberi umpan balik melalui beberapa pendekatan.

1. *Tell-end-sell approach*
Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk karyawan baru.
2. *Tell-and-listen approach*
Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan *defensive* mengenai prestasi kerja. Ini untuk mengatasi reaksi dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
3. *Problem solving approach*
Mengidentifikasi masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau *konseling*, upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran prestasi kerja di waktu y.a.d).

Agar wawancara evaluasi berlangsung efektif, pewawancara/ penilai perlu memperhatikan pedoman berikut:

1. Tekanlah pada aspek positif prestasi kerja karyawan.

2. Beritahukan karyawan bahwa periode evaluasi untuk meningkatkan prestasi kerja, bukan untuk menegakkan disiplin.
3. Selenggarakan periode review prestasi kerja secara pribadi dengan gangguan sedikit mungkin.
4. Review prestasi kerja secara formal minimal setiap tahun, dan lebih sering bagi karyawan baru/ yang berprestasi jelek.
5. Ajukan kritik spesifik, bukan umum, dan tidak jelas.
6. Pusatkan kritik pada prestasi kerja, bukan pada karakteristik kepribadian.
7. Tetap tenang dan tidak berdebat dengan orang yang sedang dievaluasi.
8. Identifikasikan kegiatan khusus yang dapat dilakukan karyawan untuk memperbaiki prestasi kerja.
9. Tunjukkan keinginan penilai untuk membantu usaha karyawan dan perbaiki prestasi kerja.
10. Akhiri periode evaluasi dengan menekankan aspek positif prestasi kerja karyawan.

Melakukan pembinaan SDM sangat penting bagi perusahaan yang menghendaki cepat dan terjaminnya kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Proses pembinaan SDM harus dilakukan terus menerus sehingga menjadi kebiasaan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas di perusahaan.

Tegaknya disiplin tergantung pada semua orang yang ada dalam perusahaan, Karena ia akan melibatkan semua orang, yaitu orang-orang yang ingin teratur dan terjamin kepentingannya dalam bekerja. Oleh karena itu, karyawan harus memberikan partisipasinya untuk tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan hubungan kerja antara karyawan dan antar karyawan dengan atasan atau dengan bawahan. Hubungan kerja perlu dibina, agar karyawan dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga hubungan batin yang bersifat non-formal.

Sasaran pembinaan hubungan kerja dalam perusahaan adalah terciptanya kerja sama yang kompak dan harmonis antara SDM yang ada. Adanya kerja sama antar-SDM merupakan bukti keberhasilan pimpinan dalam melakukan pembinaan hubungan kerja dalam perusahaan.

Konflik berarti pertarungan, perselisihan dan konsensus adalah kesepakatan dalam hidup bersama, atau hidup berkelompok. Kedua istilah ini merupakan kata benda abstrak yang masing-masing berperilaku seperti dua lengan timbangan yang terdapat di kiri dan kanan neraca. Ketika konflik membesar maka konsensus turun. Sebaliknya di saat konflik turun maka konsensus meninggi. Konflik dan konsensus selalu terdapat dalam hubungan antara manusia.

Pembinaan moral dan kegairahan kerja SDM perlu dilakukan terus menerus agar mereka menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja tinggi penuh gairah. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan kreatif.

Pegawai yang puas, belum tentu terdorong untuk berprestasi, karena “kepuasannya” tidak terletak pada motivasinya, tetapi terletak pada faktor lain, misalnya imbalan yang diperolehnya. Mungkin terjadi, bahwa seseorang merasa “puas” dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari bahwa yang dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian, dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor apa yang dijadikan

sebagai alat ukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai. Artinya menjadikan kepuasan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik meskipun disadari bahwa hal itu tidak mudah.

Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif/ negatif untuk mengarahkannya sangat bergantung kepada ketanggungan manajer.

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja. Motif adalah daya pendorong/tenaga pendorong yang mendorong manusia bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. *Incentive* adalah alat motivasi, sarana motivasi, atau sarana yang menimbulkan dorongan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah: atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang tak nampak yang memberi kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat juga diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka.

Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

Perusahaan tidak cukup hanya menilai kinerja dan prestasi kerja yang dilaksanakan setiap tahun/ setiap periode tertentu, tetapi perlu melakukan pengukuran motivasi kerja, kepuasan kerja. Kewajiban setiap pemimpin mendorong dan memotivasi pegawai untuk berprestasi. Prestasi pegawai, terutama ditentukan kemampuan dan daya dorong. Daya dorong dipengaruhi faktor internal, yaitu dari diri seseorang dan faktor eksternal yaitu hal dari luar/dari lingkungan sekitar. Motivasi adalah teori yang menguraikan tentang kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai serta mengarahkan perilaku. Teori motivasi yang dikemukakan ahli, bermula dari *movere* (bahasa latin), sama dengan *to move* (bahasa Inggris) berarti mendorong/menggerakkan. Dalam pemberian motivasi terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya.

Komponen dorongan berupa arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi kerja adalah sebagai pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. (Stokes, 1966: 92)

Segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan/organisasi dapat dikatakan sebagai kompensasi.

Pemberian kompensasi dapat dilakukan melalui berbagai metode, diantaranya :

1. **Metode Tunggal** : metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misal: pegawai negeri ijazah formal S-1 maka golongannya ialah III-A, untuk setiap bagian sama.
2. **Metode jamak** : metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti: ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada, terdapat pada perusahaan swasta yang di dalamnya masih terdapat diskriminasi.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan:

1. Sistem waktu
2. Sistem hasil
3. Sistem borongan

Kompensasi Pelengkap (*Fringe Benefits*)

1. Merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket “benefits” dan program pelayanan karyawan untuk mempertahankan keberadaan karyawan organisasi dalam jangka panjang.
2. Kalau upah gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan prestasi kerja.
3. Fringe benefit merupakan kompensasi tidak langsung karena tidak langsung berkaitan prestasi kerja.
4. Program penyediaan “fringe benefits” berkembang pesat terutama karena :
 - a. Perubahan sikap karyawan.
 - b. Tuntutan serikat karyawan.
 - c. Persaingan yang memaksa perusahaan menyediakan benefits menarik dan menjaga karyawannya.
 - d. Persyaratan yang ditetapkan pemerintah.
 - e. Tuntutan kenaikan biaya hidup.

Evaluasi jabatan adalah usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan lain yang ada dalam organisasi. Penggunaan evaluasi jabatan akan menghilangkan/minimal mengurangi keluhan karyawan, khususnya yang berkenaan sistem pengupahannya. Berarti memperbaiki hubungan dengan pihak buruh/memperbaiki *labour management relations*. Menyederhanakan sistem administrasi pengupahannya. Informasi yang terkumpul dalam proses analisis dan penyusunan deskripsi jabatan dapat digunakan memperbaiki sistem seleksi, latihan, pemindahan, promosi dan tindakan kepersonaliaian lain. Ini berarti menghemat biaya pelaksanaan kegiatan.

Dalam penerapan evaluasi jabatan, kecuali faktor biaya dan unsur bisa di dalam penelitian, kiranya kesadaran karyawan untuk memahami apa tujuan evaluasi jabatan sangat

menentukan kelancaran penerapan sistem. Justru pada unsur inilah letak kesulitan sering dialami perusahaan yang ingin menerapkan evaluasi jabatan.

Hasil dari analisa jabatan biasa disebut deskripsi jabatan: catatan sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu didasarkan kenyataannya. Dari deskripsi jabatan yang ada, bisa disusun *spesifikasi jabatan*, suatu catatan kualitas yang diperlukan seorang personal untuk memangku jabatan tertentu. Setelah diketahui spesifikasi jabatan maka perlu diadakan penggolongan jabatan. Sebelum dimulainya penilaian jabatan, perlu terlebih dahulu diadakan penyebaran ide sehingga semua karyawan memahami dan memaklumi evaluasi jabatan.

Untuk karyawan produksi pada saat hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai sistem pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan :

1. “*piecerate*” (unit yang dihasilkan) 2.
2. “*timebonuses*” (premi berdasarkan waktu).

Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi, di sini akan dibicarakan sistem upah insentif untuk ‘*White collar worker*’, yaitu untuk karyawan penjualan (*sales personal*) dan tenaga pimpinan (*executive personal*).

Pertama : Insentif untuk karyawan penjual

Kedua : masalah yang berhubungan dengan insentif penjualan

Ketiga : Insentif untuk tenaga pemimpin

Mutasi/ pemindahan: kegiatan pimpinan organisasi untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat/sejajar. Mutasi/ pemindahan merupakan kegiatan rutin organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip “*the right man in the right place*”. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, tidak mempunyai arti bahkan mungkin justru merugikan organisasi.

Mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi/ status pegawai dalam organisasi. Karena mutasi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi pegawai, maka mutasi merupakan salah satu cara paling baik untuk mengembangkan pegawai dalam lingkungan organisasi. Mutasi dijalankan organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif, efisien. Agar mutasi dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi maka perlu ada evaluasi pegawai secara terus-menerus dan objektif. Mutasi pegawai banyak terjadi karena atas keinginan organisasi.

Mutasi kegiatan yang berhubungan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan pegawai ke situasi tertentu, dengan tujuan agar pegawai memperoleh kepuasan kerja dan dapat memberi prestasi dan kontribusi kerja maksimal pada organisasi. Pegawai yang telah bekerja lama di suatu unit, pada suatu waktu akan jenuh/ bosan. Rasa bosan bila tidak dicarikan jalan keluar, dapat mengarah menurunnya motivasi kerja dan semangat kerja, sehingga produktivitas kerja menurun. Pimpinan organisasi harus memperhatikan situasi tidak menguntungkan ini, dan berusaha memutasi pegawai ke tempat lain. Tindakan bijaksana yang harus dilakukan manajemen SDM adalah memindahkan pegawai ke posisi yang menurut hasil analisis jabatan, sesuai kualifikasi, kemampuan dan keinginan pegawai bersangkutan. Pegawai memperoleh kepuasan kerja maksimal dan dapat memberi keluaran produktif sesuai target organisasi.

Berdasarkan deskripsi jabatan, dibuat syarat jabatan. Syarat jabatan merupakan informasi tentang syarat yang diperlukan bagi setiap pegawai agar dapat memangku jabatan dengan baik. Jabatan berupa syarat pendidikan (misal: SLTA, S1, S2 dan S3), syarat kesehatan (misal: tidak berkaca mata, tidak sakit paru-paru, tidak buta warna), syarat lain

(misal: belum menikah, mempunyai kepribadian tertentu). Mutasi/pemindahan merupakan suatu kegiatan rutin dari suatu organisasi untuk dapat melaksanakan prinsip *“the right man in the right place”*, sehingga mutasi yang dijalankan oleh organisasi agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif efisien. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, maka mutasi yang dijalankan tersebut tidak akan mempunyai arti lagi, bahkan mungkin akan merugikan organisasi bersangkutan. Dalam melaksanakan mutasi harus didasarkan pertimbangan matang. Tujuan mutasi agar pekerjaan dapat dilaksanakan lebih efektif efisien. Alih tugas adalah penempatan seorang pegawai pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Pegawai ditempatkan pada satuan kerja baru yang lain dari satuan kerja dimana seseorang selama ini bekerja. Alih tempat adalah seorang pegawai melakukan pekerjaan yang sama/ sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya relatif sama. Hanya secara fisik, lokasi tempat bekerja lain dari yang sudah pernah ditempati pegawai bersangkutan.

Mutasi merupakan perubahan pada diri pegawai. Mungkin saja pegawai dalam bekerja terus belajar, sehingga pada suatu waktu berhasil mendapat ijazah sarjana misalnya. Perubahan tingkat pendidikan pegawai tersebut mungkin perlu disesuaikan dengan jenis pekerjaan bagi yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan lain. Pemberian kesempatan pada pegawai untuk meraih prestasi diluar organisasi harus menjadi perhatian bagi organisasi untuk dapat menghargainya, karena yang bersangkutan belajar tanpa biaya organisasi. Menghargai prestasi pegawai seperti ini mungkin jauh lebih mudah dan murah daripada menugaskan pegawai mengikuti pendidikan ke lembaga diluar organisasi. Tujuan mutasi dengan maksud pemindahan pegawai pada tempat yang tepat, agar pegawai bersangkutan memperoleh suasana baru dan kepuasan kerja tinggi dan dapat menunjukkan prestasi lebih tinggi lagi.

Pemindahan semacam ini dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri/ karena kehendak organisasi/ perusahaan.

SDM yang dimutasikan berarti mereka diberi kesempatan meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas kerjanya, mengembangkan kariernya. Mutasi dapat menghilangkan rasa jenuh dalam melaksanakan tugas dan beralih ke kondisi kerja baru. Mutasi terjadi, bisa karena SDM kurang mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya, untuk itu pegawai dimutasikan agar kemampuan yang bersangkutan dapat berkembang. Mutasi untuk menjamin kepercayaan SDM bahwa manajemen memberi perhatian besar terhadap pengembangan diri maupun kompensasi yang harus diberikan. Mutasi juga bertujuan untuk menggantikan tugas dan pekerjaan pegawai yang meninggal dunia, keluar dari pekerjaan, atau karena kondisi fisik dan psikis pegawai sudah tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang ada. Perpindahan pegawai dari satu bidang tugas ke tugas lain yang tingkatannya hampir sama (gaji, tanggung jawab, struktur). Dengan memindahkan pegawai ke bidang kerja tertentu bukan promosi dan demosi, pimpinan dapat melakukan perbaikan pemanfaatan SDM yang ada. Dengan memindahkan pegawai ke tempat lain yang masih sama tingkat jabatannya, dapat menambah tingkat pengetahuan, pengalaman, keahlian dan sebagainya dalam perspektif yang berbeda.

Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaan sesuai dengan hasil yang diinginkan. Pengawasan merupakan kegiatan manajerial, dilakukan agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Penyimpangan/kesalahan terjadi/tidak selama dalam

pelaksanaan pekerjaan, tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai. Pegawai yang selalu mendapat pengarahan/bimbingan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan/penyimpangan lebih sedikit dibanding karyawan yang tidak memperoleh bimbingan. Pengawasan adalah proses pengamatan kegiatan operasional untuk lebih menjamin bahwa penyelenggaraannya sesuai rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan merupakan tindakan membandingkan apa yang ada dengan apa yang seharusnya. Karena antara kedua hal tersebut sering terjadi penyimpangan, maka pengawasan bertugas mensinyalirnya. Apakah tugas pengawasan selesai dengan mensinyalir adanya deviasi antara apa yang diinginkan dan apa yang terjadi.

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian terus-menerus, dilakukan oleh atasan langsung terhadap bawahannya, secara preventif atau represif agar pelaksanaan tugas bawahan berjalan secara efektif efisien sesuai rencana kegiatan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengawas mempunyai peran penting dalam manajemen kepegawaian. Ia mempunyai hubungan dekat dengan pegawai perseorangan secara langsung dan baik buruknya pegawai bekerja sebagian besar tergantung kepada efektifnya ia bergaul dengan mereka. Karena itu, berarti setiap pimpinan memiliki fungsi yang melekat di dalam jabatannya untuk melaksanakan pekerjaan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan/pada personel yang melaksanakan pekerjaan, sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Fungsi pengawasan: menyoroti apa yang sedang terjadi pada waktu pelaksanaan kegiatan operasional yang sedang berlangsung. Jika penyimpangan ditemukan, tindakan korektif dapat diambil, sehingga organisasi kembali ke jalan yang sebenarnya. Sorotan perhatian manajemen dalam menyelenggarakan fungsi pengawasan adalah membandingkan isi rencana dengan kinerja nyata.

Tujuan pengawasan melekat (waskat) : “terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas, kebijaksanaan, peraturan perundang-undangan yang dilakukan atasan langsung.

Tujuan pengawasan melekat: terciptanya kondisi yang mendukung kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan berdasarkan kebijakan, perencanaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku melalui kegiatan nyata yang diupayakan oleh pimpinan.

Pemberdayaan pegawai merupakan salah satu strategi untuk mewujudkan pegawai yang unggul dalam kinerjanya. Dengan pemberdayaan, pegawai akan menunjukkan lebih mempunyai otonomi untuk berinisiatif, semakin produktif, dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas.

Assesment Center (Pusat Penilaian)

Assesment center merupakan suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan atau *Knowledge, Skills, and Ability (KSA)*. KSA seseorang akan terpolakan dalam suatu tingkah laku yang didemonstrasikan pada saat pelamar menyelesaikan tes kemampuannya. (Latham, 2001: 649)

Sebelum melakukan *assesment center*, terlebih dahulu melakukan analisis pekerjaan. Dengan melakukan analisis pekerjaan akan mendapat profil dari suatu pekerjaan yang meliputi dimensi apa saja yang dibutuhkan supaya seseorang sukses dalam pekerjaan. Dimensi meliputi: pengetahuan dan keahlian, perilaku dan motivasi. Jadi dengan melakukan

analisis pekerjaan dapat mengetahui apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan (dimensi).

Gugus Kendali Mutu (GKM)

Gugus kendali mutu merupakan mekanisme formal dan dilembagakan, bertujuan mencari pemecahan persoalan dengan memberik tekanan pada partisipasi dan kreativitas di antara karyawan. Kelompok kecil pekerja terlibat dalam proses pengkajian bersama untuk menyingkapkan dan memecahkan persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. (Chiu *et.al*, 1992:8).

Gugus kendali mutu/ *Quality Control Circle (QCC)*: sekelompok karyawan yang mempunyai pekerjaan sejenis, secara sukarela membentuk kelompok untuk membahas dan memecahkan masalah pekerjaan dengan tujuan meningkatkan mutu pekerjaan. Dalam kegiatan gugus kendali mutu, karyawan bersikap aktif. Tidak sekedar menunggu perintah, tetapi mengambil inisiatif melakukan upaya perbaikan di tempat kerja. Dengan sistem dan mekanisme yang ada, kegiatan gugus kendali mutu akan memberi sumbangan langsung dan terpadu ke seluruh usaha peningkatan mutu dan produktivitas serta pencapaian sasaran perusahaan. Upaya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas serta kinerja satuan kerja perlu dilaksanakan terus-menerus. Sehingga dapat berfungsi dan mencapai tujuan optimal.

Konsep kegiatan GKM mulai muncul di pertengahan abad ke-20. Hal ini akibat timbulnya kesadaran betapa penting dan menentukan manusia dalam suatu organisasi/perusahaan. Betapapun canggih peralatan dan teknologi serta sistem dalam organisasi, manusia yang menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai sasaran. Hal tersebut diperkuat teori Maslow dan Herzberg: kompensasi dan fasilitas bukan jaminan seseorang termotivasi dalam melakukan tugasnya, tetapi mereka juga membutuhkan penghargaan atas dirinya dan kesempatan merealisasikan dirinya. Gugus kendali mutu mempunyai arti khusus dalam *Total Quality Control (TQC)*, karena gugus kendali mutu bagian dari *TQC*. *QCC* kelompok kecil pegawai, biasanya terdiri dari 4-10 orang.



Bagian Keempat

MEMPERBAIKI DAN MENINGKATKAN KOMPETENSI

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan/ kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan yang baik/ sangat baik. Tidak semua pegawai/pemimpin/pejabat yang mempunyai kewenangan/ otoritas, otomatis mempunyai kompetensi. Hanya pegawai/pemimpin/pejabat yang menunjukkan kinerja tinggi disebut mempunyai kompetensi.

Pearson (1984) menyatakan bahwa: “..... *Asa continous path (continum) which starts at the knowledge of how to do something well ends at the knowledge of how to do something very well. So, the capability to accoumplish task competently would be placed somewhere in the mind of a path*”. (<http://www.leidyakla.vu.lt/fileadmin/ekonomika/86/22-41.fdf>). Kompetensi itu ditunjukkan dengan suatu kontinum yang dimulai dari pengetahuan tentang cara mengerjakan sesuatu itu dengan baik, berakhir pada cara mengerjakan sesuatu itu dengan sangat baik. Pernyataan ini menunjukkan bahwa terdapat skala kontinum dari baik ke sangat baik dalam pelaksanaan tugas.

Jadi, kompetensi ditunjukkan dengan kapabilitas penyelesaian tugas dengan hasil yang berada di antara skala baik dan sangat baik. Definisi ini menjelaskan bahwa seseorang/pegawai dianggap mempunyai kompetensi/kompeten bila menunjukkan kinerja minimal baik. Bila kinerjanya di bawah baik maka orang/pegawai tersebut itu tidak dapat disebut kompeten.

Kompetensi adalah kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan pada saat berhubungan kerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kata kunci berhubungan kerja secara produktif menunjukkan ada unsur hasil kerja. Jadi, kompetensi mempunyai indikator produktivitas kerja. Pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku adalah bagian penting kompetensi. Definisi ini secara jelas menyatakan kompetensi lebih dari sekedar pengetahuan keterampilan dan sikap perilaku.

Untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugasnya, dibutuhkan kompetensi memadai sesuai bidang pekerjaan dan tugas tanggung jawab yang diembannya.

Kemampuan: sesuatu keadaan pada seseorang secara penuh kesanggupan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemampuan kerja: “Satu unsur dalam kematangan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman”. (Toha, 2003:74)

Kompetensi: “Gambaran kesanggupan yang telah ada untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, berupa keterampilan dan kecakapan yang telah dimiliki oleh seorang individu, sehingga orang memiliki kesanggupan untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu” (Moekijat, 1887: 15). Pengertian tersebut menekankan kemampuan pada kesanggupan, daya guna dan hasil guna melaksanakan pekerjaan yang pada akhirnya menuntut hasil pekerjaanyang paling menguntungkan. Pengertian ini menekankan pada

pentingnya sikap pegawai yaitu kesanggupan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar perilaku individu yang berhubungan dengan kriteria acuan efektif dan/ kinerja unggul didalam pekerjaan atau situasi.(Spencer)

Wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni individu yang dimiliki pada setiap orang, terdiri atas: pengetahuan, keterampilan, sikap. Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu antara pengetahuan, keterampilan, sikap. Kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dimiliki/ dicapai seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu.

Kata “kompetensi” memiliki pengertian menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan *capability* (kemampuan). Seseorang yang kompeten adalah orang yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efektif dan efisien.

Kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/ atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan (Spencer dan Spencer, 1993). Kompetensi merupakan bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas.

Sebagai perbandingan, berikut ini adalah beberapa pengertian tentang kompetensi.

Pengertian konsep kompetensi : kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya. (Peraturan Pemerintah No. 101/2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan SDM Aparatur Pegawai Negeri Sipil)

Dari berbagai definisi tersebut, disimpulkan kompetensi diindikasikan dengan kerja yang minimal baik sebagai hasil penggunaan kemampuan. Kemampuan adalah hasil penerapan dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku.

Kemampuan/kapabilitas: hasil penerapan dari pengetahuan, keterampilan, sikap serta merupakan dasar untuk mencapai kompetensi. Oleh karena itu, sebelum mencapai kompetensi yang diindikasikan dengan kinerja yang baik, seseorang terlebih dahulu harus melakukan peningkatan/perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Peningkatan/perubahan tersebut salah satunya dapat dilakukan dengan menempuh pendidikan, latihan dan yang sejenisnya.

Pengertian yang telah dikemukakan diatas menggambarkan bahwa pada dasarnya kemampuan sudah ada dan dimiliki setiap orang. Kemudian melalui upaya dan cara tepat, kemampuan dapat dikembangkan, diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan maupun pengalaman, sehingga terbentuk kompetensi efektif yang sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan dapat berupa pengetahuan, yaitu pengetahuan yang dimiliki, pengetahuan yang bersifat umum berhubungan dengan tugas dan jabatannya. Keterampilan: penguasaan atas suatu pengetahuan untuk melakukan sesuatu berupa keterampilan yang dimiliki: baik keterampilan yang bersifat umum maupun bersifat khusus. Sikap: kondisi mental seseorang terhadap suatu obyek yang berhubungan dengan tugas jabatannya, misal: disiplin, komunikasi, bersifat positif, bersikap melayani, bersifat efisien

dan sikap perilaku lain yang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas/ pekerjaan secara efektif.

Kompetensi adalah kata yang digunakan sehari-hari yang merujuk kepada kemampuan atau kapasitas seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu. Pendekatan kompetensi memfokuskan kepada apa yang bisa DILAKUKAN, bukan apa yang DIKETAHUI oleh seseorang. Kompetensi adalah perilaku yang bisa diamati, bukan yang tersembunyi. Kompetensi adalah gabungan dari sifat, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar untuk munculnya kinerja terbaik yang diinginkan. Pendekatan kompetensi mendefinisikan kompetensi sebagai *defining competencies that associated with outstanding performance and links the culture of an organization to job performance*. Pendekatan kompetensi mencoba menyusun pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menjadi dasar bagi terwujudnya kinerja unggul di organisasi.

Setiap organisasi memerlukan jenis kompetensi yang berbeda. Standar kompetensi untuk setiap organisasi didasarkan kepada visi, dan misi organisasi. Agar tetap *up-to-date*, standar kompetensi harus dikaitkan dengan pendorong utama bisnis organisasi, kompetisi, pesaing pasar, serta kemampuan saat ini. Kompetensi bukanlah kinerja (*competency is not performance*). Kompetensi adalah keadaan, dan kondisi, serta kualifikasi untuk berkinerja (*competency is a state of being, a qualification to perform*). Dalam hubungannya dengan kinerja, kompetensi sangat penting, tapi bukan segalanya (*necessary, but not sufficient condition*). Kesimpulannya, kompetensi berkenaan dengan kesiapan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas, sedangkan kinerja berkenaan dengan hasil nyata dari pelaksanaan tugas tersebut.

Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi perlahan tetapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan SDM dilingkup apapun.

Kompetensi SDM aparatur dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, (SANKRI) diklasifikasikan dalam empat jenis kompetensi:

1. Kompetensi Teknik (*Technical Competence*): kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi.
2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*): kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas-tugas organisasi.
3. Kompetensi Sosial (*Social Competence*): kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok.
4. Kompetensi Intelektual/Strategik (*Intellectual/Strategic Competence*): kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan (SANKRI, 2003).

Program pembelajaran akan lebih lancar dan dapat diharapkan akan berhasil baik bila peserta didik baru telah menguasai kompetensi dasar sebagai hasil pembelajaran sebelumnya. Penyelenggara pendidikan berkewajiban mendesain dan mengembangkan sistem pembelajaran yang dapat memenuhi cita-cita peserta dan dapat memenuhi harapan pengguna lulusan. Kesenjangan antara kompetensi awal dan kompetensi akhir peserta diklat harus menjadi fokus dari desain pengembangan, dan pelaksanaan pembelajaran. Proses pembelajaran dinyatakan efektif bila dapat mengubah kompetensi awal menjadi kompetensi akhir.

Kebanyakan organisasi, kinerja lebih tergantung kepada kinerja individu, dan banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan SDM untuk suatu organisasi agar dapat berhasil. Berikut adalah gambar elemen aktivitas manajemen SDM dan gambar perubahan peran dan *repositioning* (penempatan kembali) peran SDM.

Repositioning dilakukan bagi organisasi yang ingin meningkatkan produktivitas kerja. *Repositioning* berkonsentrasi pada peran SDM dengan mengembangkan SDM agar lebih berkinerja tinggi dan produktif, sehingga organisasi bisa menjalankan kegiatannya. Implikasi *repositioning* adalah : pimpinan perlu melakukan pengembangan organisasi dengan lebih meningkatkan berbagai kompetensi SDM selain merubah perilaku SDM. SDM menentukan survive-nya organisasi di era yang ditandai oleh kompetisi ketat, SDM harus kreatif, inovatif dalam merespons lingkungan yang berubah.

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah kompetensi yang diharapkan dicapai peserta setelah menyelesaikan proses diklat. Kompetensi berbentuk kinerja/unjuk kerja yang baik dalam bidang kehidupan/pekerjaan. Kinerja yang baik, dicapai berkat kemampuan menerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku.

Kurikulum berbasis kompetensi : “kurikulum yang ditunjukkan untuk menciptakan tamatan yang kompeten dan cerdas dalam membangun identitas budaya dan bangsanya. Kompetensi yang dikembangkan berupa keterampilan dan keahlian bertahan hidup dalam perubahan, pertentangan, ketidakmenentuan, ketidakpastian, dan kerumitan dalam kehidupan.”(Siregar dan Nara, 2010: 67)

Desain dan pengembangan sistem pembelajaran dengan seluruh komponen di dalam harus difokuskan pada tujuan pembelajaran yang berisi kompetensi.

Pembelajaran berbasis kompetensi tidak hanya difokuskan pada pencapaian peserta diklat, tetapi juga pada pencapaian pengajar. “. . . *Competency-based intruction, it is based on the idea of teaching specific skills or competencies. . . Enable both teachers and students to accomplish something – the something that is the very essence of their roles as teachers and learners*”.Sullivan dan (Higgins, 1983: 1)

Pada akhir proses pembelajaran, pengajar, peserta diklat, dan masyarakat ingin tahu bagaimana hasil pembelajaran. Pendesain pembelajaran perlu membuat alat pengukuran yang dapat mengukur kompetensi yang dimaksud dalam tujuan pembelajaran. Hanya alat pengukuran yang dapat dinyatakan valid, mengukur yang seharusnya diukur. Yang diukur dalam kompetensi seharusnya hasil kerja, bukan tentang cara mengerjakannya. Berupa hasil pemecahan masalah, bukan teori tentang cara memecahkan masalah, hasil tulisan prosposal penelitian bukan pengetahuan teoritis tentang cara menulis proposal penelitian; tulisan laporan hasil penelitian, bukan teori tentang cara membuat laporan penelitian; unjuk kerja merupakan alat dilaboratorium; bukan tulisan teoritis tentang penggunaan alat di laboratorium; perilaku sopan santun, bukan uraian tentang cara berperilaku sopan santun; perilaku gotong royong bukan uraian tentang cara bergotong royong; dsb.

Untuk lebih jelasnya, berikut tabel contoh perbandingan kemampuan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap dengan kompetensi

Kemampuan tentang penguasaan cara sangat penting sebagai dasar untuk diterapkan sampai mewujudkan kinerja/produk yang baik. Kemampuan dalam bidang pengetahuan, sikap, perilaku menjadi dasar untuk mencapai kompetensi dalam tujuan pembelajaran. Tahapan pencapaian kemampuan tentang teori harus dilalui sebelum peserta didik mencapai kompetensi didalam tujuan.

Satu set kemampuan tersusun dari bawah ke atas sampai mencapai kompetensi yang relevan dengan tuntutan di tempat kerja. Susunan pengetahuan, keterampilan, sikap perilaku menuju kemampuan/kapabilitas, diteruskan sampai pada tahap kompetensi. Seluruh susunan tersebut dijadikan dasar dalam penyusunan tahapan proses pembelajaran sistematis.

Keterampilan perilaku yang terkait tugas, bisa dikuasai melalui pembelajaran, dan bisa ditingkatkan melalui latihan dan bantuan orang lain. Perilaku merupakan fungsi dari faktor kepribadian individu dan faktor lingkungan, sikap dibentuk dari kombinasi pengalaman, kondisi sosial/lingkungan, dan kepribadian. Sikap ini ditunjukkan dalam bentuk perilaku. Walau demikian, seseorang sangat mungkin untuk menutup sikap/bertindak bertentangan dengan sikap. Tetapi, umumnya sikap seseorang sesuai dengan perilakunya.

Integritas merupakan bersatunya kata dengan perhatian/kepatuhan tindakan terhadap yang telah diwajibkan/dijanjikan. Individu yang memiliki integritas adalah orang yang selalu menjunjung tinggi terhadap yang telah diucapkannya, terhadap yang telah dijanjikannya untuk dilaksanakan/dibuktikan dalam tindakan realita. Sebaliknya, kejujuran adalah mendengarkan perasaan kuat dari lubuk hati paling dalam yang timbul dari pusat kecerdasan emosional.

Integritas pribadi akan menghasilkan kepercayaan besar dari orang lain. Tidak ada integritas akan menghancurkan citra seseorang/institusinya. Oleh karenanya integritas merupakan modal besar bagi individu untuk membangun kepercayaan, sehingga merupakan penilaian efektif membangun karier seseorang. Integritas dan keyakinan merupakan kompetensi yang merefleksikan bagaimana kita merasakan diri kita sendiri, bagaimana kita menerima diri kita sendiri dengan baik dan tingkatan ketika kita tahu bahwa kita baik-baik saja tidak masalah seberapa baik kita melakukan sesuatu/ diterima orang lain.

Integritas dan kejujuran merupakan dimensi penting dalam membangun kredibilitas. Salah satu atribut esensial dan kredibilitas adalah integritas dan kejujuran. Kredibilitas berasal dari kata “credo”, artinya percaya orang yang memiliki kredibilitas berarti orang tersebut layak dipercaya, karena memiliki kejujuran dan integritas dalam dirinya. Ia akan mengatakan apa yang sebenarnya sesuai realitas yang diketahui dan merealisasikan sesuatu sesuai dengan yang diyakini/dijanjikan. Orang yang tidak segera memiliki kembali semangat integritas dan kejujuran akan cenderung merasionalisasi kesalahannya, mencari berbagai argumen sebagai justifikasi atas tindakannya, dan kalau perlu mengumpulkan berbagai alat untuk menghilangkan tindakan yang telah mencederai integritas dan kejujurannya. Ia akan melakukan tindakan itu secara berulang sebagai bagian dari karakter hidupnya, akhirnya dapat membunuh/membutakan mata hati kesadaran integritas dan kejujurannya. Integritas dan kejujuran adalah panggilan hidup setiap orang, ia akan hadir dalam setiap lubuk hati manusia. Integritas dan kejujuran akan mendasari kompetensi yang lain.

Kendali diri adalah kompetensi yang terkait dengan efektivitas personal kemampuan untuk selalu menjaga/mengontrol emosi agar selalu berada dalam tujuan positif yang dikehendaki individu dan/ organisasi. Kontrol/kendali diri adalah kemampuan untuk menjaga agar emosi dan kata hati yang mengganggu tetap terkontrol. Kesadaran diri adalah kemampuan untuk memahami dan mengakui secara mendalam suasana hati, dan dorongan. Orang yang memiliki kesadaran diri berarti memahami secara mendalam emosi, kekuatan, kelemahan, kebutuhan, dan dorongan. Orang yang memiliki kesadaran diri tinggi akan memahami bahwa perasaan, emosi akan berpengaruh terhadap orang lain dan kinerja dalam

pekerjaan. Orang yang memiliki kesadaran diri tinggi akan memahami nilai dan tujuan organisasi.

Kendali diri dan kesadaran diri merupakan pilar dari kecerdasan. Kecerdasan yang akan berpengaruh kuat terhadap keberhasilan seseorang secara individu dan di lingkungan kerja. Tiga kecerdasan emosional lain: motivasi, empati, dan keterampilan sosial.

Pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang terus-menerus (Zwell, 2000). Keinginan untuk tumbuh dan berkembang merupakan dorongan internal yang mendorong seseorang selalu belajar, menambah pengetahuan, dan ingin lebih baik, dari kondisi sebelumnya. Orang yang memiliki kemampuan pengembangan diri baik akan selalu memperbaiki kapasitas dirinya, sehingga tidak mudah puas dengan hal yang telah dicapainya.

Kompetensi ini sejalan dengan upaya mewujudkan organisasi pembelajar. Menurut Peter Shenge (1995), organisasi pembelajar merupakan kapasitas organisasi untuk selalu menciptakan tempat, situasi yang di dalamnya orang secara terus-menerus dapat meningkatkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan, pola pemikiran baru dikembangkan secara terbuka, inovasi, kreativitas selalu diciptakan dalam sistem dan orang/karyawan selalu belajar bersama secara kolektif. Oleh karenanya, organisasi pembelajar hanya terjadi melalui individu yang belajar.

Kompleksitas permasalahan tidak seharusnya menimbulkan kebingungan pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan cepat dan tepat. Dalam situasi demikian, di samping dibutuhkan SDM tanggap dan dinamis, juga dibutuhkan SDM memiliki keyakinan diri kuat. Keyakinan diri merupakan kepercayaan orang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan.

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, keyakinan diri bagi setiap anggota organisasi mutlak diperlukan. Tanpa keyakinan diri kuat, orang akan kesulitan mengambil keputusan. Kemalangan luar biasa, ada pemimpin organisasi tidak memiliki keyakinan diri kuat.

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan/kebutuhan organisasi. (Spencer & Spencer, 1993).

Komitmen organisasi merupakan kompetensi individu dalam mengikatkan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan mendorong individu selalu menyesuaikan/menyelaraskan diri dengan tujuan dan kepentingan organisasi. Keterikatan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi akan menjadikan individu memiliki loyalitas kuat terhadap organisasi, menjadikan anggota organisasi tetap ingin tinggal/bekerja dalam organisasi itu. Setiap pimpinan organisasi pasti menghendaki agar individu/anggotanya memiliki komitmen kuat terhadap organisasi. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memudahkan pemimpin organisasi menggerakkan SDM yang ada dalam mencapai tujuan organisasi.

Individu berkomitmen tinggi terhadap organisasi tidak diperoleh/dimiliki otomatis, tetapi melalui upaya konkret, khususnya oleh divisi SDM dan organisasi pada umumnya. Strategi penguatan komitmen merupakan strategi mendorong kinerja SDM dan dalam dirinya, agar motivasi, keinginan, dan keterikatan terhadap organisasi selalu hadir dan menggelora.

Sudah saatnya karyawan didorong dan diberi tanggung jawab luas, sehingga mereka merasa bermanfaat dan mandiri bekerja. Orang akan sulit tumbuh kepercayaan diri dan

mandiri kalau selalu dilakukan pengawasan ketat dan membelenggu. Dengan mekanisme kerja didorong dalam dirinya, diharapkan kepuasan kerja akan muncul dan hadir dalam diri karyawan, sehingga menumbuhkan komitmen dari dalam.

Kompetensi ini terkait kemampuan individu untuk mengambil tindakan tanpa harus diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan menemukan/menciptakan kesempatan baru.

Stephen Covey menyatakan bahwa sikap proaktif adalah sikap yang digerakkan oleh nilai yang sudah dipikirkan secara cermat, di seleksi dan dihayati dan jika nilai untuk menghasilkan kerja berkualitas, maka nilai ini bukanlah sekadar fungsi dari cuaca yang menyokong atau tidak. Sikap proaktif terkait sikap tanggung jawab (*response ability*: kemampuan untuk memilih respons). Orang sangat proaktif mengenali tanggung jawab. Pendekatan proaktif adalah berubah dari dalam keluar, sebaliknya pendekatan reaktif adalah pendekatan berubah dari luar ke dalam.

Kemampuan sikap kreatif dan inovasi merupakan kompetensi individu yang sangat penting dibutuhkan organisasi. SDM yang memiliki kreativitas tinggi akan selalu berpikir dan bertindak untuk perbaikan kualitas organisasi dengan cara menemukan cara baru dalam bekerja dan tidak diam mencari perubahan ke arah lebih baik. Kreativitas dan inovasi merupakan kemampuan individu dalam rangka meningkatkan prestasi bekerja. Orang yang berjiwa kreatif akan selalu meningkatkan kemampuan dirinya dan selalu berpikir untuk lebih baik, sehingga memiliki kesadaran kualitas kerja tinggi.

Menurut West (2000), kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru dan lebih baik. Kreativitas berarti menemukan pola makna melintasi berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman.

Ford (1995) menyatakan kreativitas merupakan pertimbangan subjektif dan berkonteks spesifik tentang kebaruan dan nilai suatu hasil dan perilaku individu/kolektif. SDM kreatif diawali kemampuan inisiatif dalam bekerja. Inisiatif merupakan kemampuan melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan dalam suatu pekerjaan atau melakukan sesuatu untuk memperbaiki hasil kerja dan menghindarkan dari masalah dengan menemukan/menciptakan kesempatan-kesempatan baru (Spencer, 1993).

Jika kreativitas adalah pengembangan ide-ide baru, maka langkah kedua menerapkan ide tersebut dalam lingkungan kerja secara aktual.

Inovasi merupakan pengenalan dan penerapan secara sengaja ide, proses, produk, atau prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja/organisasi dengan tujuan menguntungkan pekerjaan, tim kerja/organisasi.

“inovasi adalah kompetensi yang dengannya orang menghasilkan ide, metode, solusi, dan produk baru. Inovasi melibatkan orientasi terhadap kreativitas dan penemuan”. (Zwell, 2000)

Organisasi pembelajar merupakan kapasitas organisasi untuk selalu menciptakan tempat dan situasi yang di dalamnya orang secara terus-menerus dapat meningkatkan kapasitas untuk menciptakan hasil yang diinginkan, pola pemikiran baru dikembangkan secara terbuka, inovasi, kreativitas selalu diciptakan dalam sistem, dan karyawan selalu belajar bersama secara kolektif. Oleh karenanya, organisasi pembelajar hanya terjadi melalui individu yang belajar. Tetapi, individu yang belajar tidak menjamin terjadinya organisasi pembelajar. Namun, tanpa hal ini, tidak akan terjadi organisasi pembelajar. Kapasitas organisasi belajar yang dikembangkan harus jauh lebih besar dibanding kapasitas belajar kolektif karyawan. Artinya: individu, kolektif, institusi harus belajar secara simultan dalam

kerangka visi dan misi organisasi tanpa mengorbankan kepentingan orang-orang di dalamnya. (Peter Senge).

Dalam situasi tertentu dibutuhkan kompetensi SDM untuk dapat mengatasi permasalahan kompleks, di antaranya kemampuan kognitif yang terdiri: kemampuan berpikir analitik dan kemampuan berpikir konseptual.

Untuk tetap eksis dalam percaturan global, organisasi harus mampu melakukan transformasi/ perubahan. Transformasi/perubahan organisasi dalam kerangka revitalisasi organisasi menjadi kebutuhan organisasi, untuk tetap survive dalam percaturan persainganketat. Apabila organisasi tidak mampu melakukan perubahan, dipastikan organisasi kalah bersaing.

Transformasi/perubahan mencakup perubahan paradigma (kerangka berpikir), sikap, perilaku (budaya), dan struktur organisasi. Menurut Robbins (2001), perubahan organisasi mencakup empat kategori perubahan: struktur, teknologi, penataan fisik, perubahan orang.

Menurut penelitian Universitas Michigan terhadap para profesional di lingkungan perusahaan lebih dari 91 perusahaan dunia, sejak tahun 1988 s/d tahun 1998, menyatakan kompetensi yang harus dimiliki SDM dalam kerangka menopang manajemen strategi organisasi adalah: pengetahuan bisnis, praktik penyelenggaraan SDM dan manajemen perubahan. Dari ketiga kompetensi itu, kemampuan mengelola perubahan merupakan kompetensi peringkat tertinggi dalam memberi dampak terhadap keseluruhan efektivitas/profesionalisme SDM (Becker dkk., 2001). Kompetensi ini merupakan kompetensi wajib dimiliki pemimpin dari pada staf. Kemampuan ini mencakup: pengetahuan (proses perubahan), keterampilan (sebagai agen perubahan), kemampuan melaksanakan perubahan dengan menggerakkan orang dan organisasi.

Kemampuan mengelola perubahan terkait kemampuan adaptasi dan fleksibilitas. Kemampuan adaptasi dan fleksibilitas terkait dengan kompetensi SDM, yang memiliki kemampuan bekerja efektif dalam menyesuaikan situasi, strategi, dan lingkungan eksternal dan kemampuan menyesuaikan diri dengan pendekatan baru untuk perubahan organisasi dengan pelaksanaan pekerjaan. Keluwesan merupakan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja efektif dengan memahami dan menghargai perspektif berbeda, mudah menerima pertimbangan dalam organisasi sendiri/persyaratan kerjanya.

Agar dapat menjadi agen perubahan sukses, tiga pilar mendorong perubahan sukses: 1) Mengetahui arah yang akan dituju (kejelasan), 2) Mempunyai komitmen untuk mencapai tujuan tadi, 3) Mempunyai orang-orang yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan (kapabilitas).

Kompetensi orientasi pelayanan kepada pelanggan mencakup: kemampuan individu untuk membantu dan melayani kebutuhan pelanggan, kemampuan memahami keinginan pelanggan, kemampuan berempati, dan kemampuan mencari informasi secara proaktif untuk membangun kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah pihak sangat penting bagi setiap organisasi. Menjadi keharusan bagi organisasi untuk selalu berusaha menjaga agar pelanggan puas dengan pelayanan dan produk yang berikan. SDM yang berkemampuan orientasi pelayanan kepada pelanggan, merupakan kualifikasi wajib bagi organisasi yang memiliki perhatian besar terhadap kebutuhan pelanggan.

Orientasi pelayanan kepada pelanggan merupakan salah satu kompetensi vital bagi setiap organisasi. Membangun kepuasan pelanggan merupakan hal dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Dalam era kompetisi, semakin banyaknya pilihan penyedia

produk dan pelayanan, memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan menjadi penentu kesuksesan organisasi dalam berkompetisi. Kompetisi telah menjadi kondisi wajib bagi organisasi sebagai implikasi dari era globalisasi dan liberalisasi ekonomi. Kemampuan bersaing/berkompetisi akan menentukan “mati-hidupnya” masa depan organisasi.

Pelayanan merupakan tindakan/perbuatan yang dapat ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produk jasa dapat berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN, 2003) mengemukakan, pelayanan sebagai pelayanan publik yang merupakan kegiatan yang dilaksanakan penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan dan dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi sangat menentukan terhadap kinerja/keberhasilan organisasi. Esensi kepemimpinan adalah cara memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Cara untuk mempengaruhi orang lain agar efektif, setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda, tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas, karakteristik orang yang dipimpinya.

Kepemimpinan: proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. (Armstrong, 2003). Esensi kepemimpinan, apakah pemimpin itu terlahir, bakat alami/keturunan/dapat dipelajari dan diciptakan, sering masih diperdebatkan.

Iklim kerja, pertama kali dijelaskan George Lewin dan Richard Stringer, kemudian oleh MC Clelland, mengacu pada enam kunci faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja organisasi: 1. Fleksibilitas: seberapa leluasa/bebas karyawan dapat melakukan inovasi, 2. Rasa tanggung jawab terhadap organisasi, 3. Level standar yang ditetapkan oleh orang, 4. Perasaan ketepatan orang terkait umpan balik kinerja/reward, 5. Kejelasan misi dan nilai 6. Level komitmen pada tujuan bersama.

Dari hasil penelitian ternyata pengaruh gaya kepemimpinan terhadap suasana, memiliki korelasi berbeda, artinya, ada gaya kepemimpinan tertentu yang lebih memiliki korelasi positif secara merata untuk 6 dimensi iklim tadi. Gaya kepemimpinan yang diteliti adalah: koersif, otoritatif, afilatif, demokratis, mengedepan dan membina. Menurut penelitian gaya otoritatif memiliki pengaruh paling positif terhadap iklim, dan urutan berikutnya: gaya afilatif, demokratis, membina, mengedepankan dan koersif.

Kompetensi manajerial terkait dengan kemampuan orang dalam kapasitasnya sebagai manajer untuk mampu melakukan fungsi manajemen. Fungsi manajemen: Perencanaan, Pengorganisasian, Kontrol, Evaluasi. Menurut Luther Gulick, fungsi manajemen mencakup: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting (POSDCORB). George Terry menyatakan fungsi manajemen: Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC).

Kerja sama merujuk pada upaya menyelesaikan tugas dalam kerangka mencapai tujuan oleh antar orang perorangan/ antar satuan kerja, di mana masing-masing memiliki tugas yang dilakukan secara sinergis. Kerja sama kelompok merupakan kompetensi SDM terkait kemampuan/dorongan untuk bekerjasama dengan orang lain, kemampuan untuk merasa bahwa bagian dari anggota kelompok dalam mencapai tugas/ tujuan organisasi.

Dengan memiliki, akan terbangun rasa saling percaya, saling membantu dan dapat melahirkan kerja sama tangguh dan sinergis. Dalam suatu tugas/proyek tugas, biasanya dalam organisasi dibentuk tim kerja permanen/tim ad hoc yang sifatnya sementara, untuk kasus penyelesaian tugas tertentu. Tim adalah kelompok kecil dengan keterampilan saling melengkapi yang memegang tanggung jawab bersama/timbang balik untuk tujuan, sasaran, dan pendekatan bersama. (Kreitner, 2001) Esensi tim bisa sukses ketika ada komitmen bersama dalam menyelesaikan tugas. Tim kerja dapat dibentuk berdasarkan tugas tertentu dan tergantung urgensi/manfaatnya. Dengan memiliki tim efektif, diharapkan organisasi memiliki tim kuat dalam mengarahkan pencapaian keberhasilan organisasi.

Konflik merupakan proses diawali ketika satu pihak merasa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan segera mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama. Konflik dalam organisasi bila tidak dikelola baik, menimbulkan disintegrasi organisasi/organisasi menuai kegagalan dalam mencapai tujuan. (Robbins, 2003).

Kompetensi inti organisasi dibentuk dari strategi organisasi yang tercermin dalam rencana strategis organisasi dan lingkungan strategis organisasi. Kompetensi inti akan menjadi dasar menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan/diisyaratkan pada kompetensi jabatan dan akhirnya kompetensi individunya. Dengan demikian, akan ada kesesuaian antara kompetensi organisasi dengan kompetensi individu.

Dalam perspektif lain, organisasi akan sukses apabila organisasi mengembangkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang dijadikan norma, aturan, dan pandangan hidup organisasi, sehingga individu memahami, menjiwai/menerapkan nilai budaya organisasi.

Kompetensi jabatan adalah kompetensi yang dibutuhkan jabatan tertentu, sehingga jabatan tersebut nantinya dapat diampu/dipangku seseorang yang memenuhi persyaratan jabatan. Penentuan kompetensi jabatan didasarkan pada ketugasan jabatan itu dan dalam penyusunan juga dari kompetensi inti organisasi.

Kompetensi individu/SDM merupakan kompetensi yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menduduki jabatan tertentu. Untuk dapat menduduki jabatan tertentu dimana telah terdapat persyaratan kompetensi jabatan, maka individu harus memiliki kompetensi sesuai persyaratan. Sehingga ada kesesuaian antara kompetensi jabatan dengan kompetensi individu. Semakin sesuai individu dengan standar kompetensi jabatan tertentu, akan semakin berhasil seseorang dalam jabatan tersebut.

Untuk mengetahui sejauh mana seseorang memiliki tingkat kompetensi tertentu, sehingga layak menduduki posisi/jabatan tertentu, dilakukan pengukuran dengan metode *Assesment Centre*, atau *Competence Based Interview* (wawancara perilaku berbasis kompetensi).

Perencanaan ini tidak hanya memfokuskan perhatian pada aspek kuantitas, tetapi juga aspek kualitas dan kompetensi yang harus dimiliki. Dalam penyusunan rencana SDM, sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan, rencana strategis organisasi, rancangan organisasi atau struktur kelembagaan, ketersediaan dana dan sistem anggaran serta faktor lingkungan organisasi. Untuk dapat membuat perencanaan SDM dengan baik, harus terlebih dahulu dipahami perencanaan strategi organisasi, perencanaan SDM merupakan penjabaran perencanaan strategis organisasi. Profil, karakteristik, jumlah SDM yang akan direkrut tergantung dari visi dan misi organisasi.

Didalam menyusun kerangka perencanaan SDM harus sudah tergambar standar kebutuhan, arah & strategi pengembangan karier, model pelatihan. Pendekatan arah

pengembangan karier karyawan harus jelas: apakah berbasis pengetahuan dengan tolak ukur tingkat pendidikan dan senioritas golongan kepangkatan, di mana ini merupakan dasar utama dalam penempatan dan pengembangan dilingkungan organisasi publik selama ini. Atau pengembangan pegawai dengan basis kompetensi ini merupakan pendekatan cukup tren dan populer yang telah diterapkan diberbagai lembaga/organisasi swasta & pemerintah.

Strategi perencanaan dan pengembangan SDM dengan pendekatan kompetensi sampai saat ini merupakan pendekatan cukup baik dalam memprediksikan variabel kesuksesan orang dalam bekerja. Kompetensi yang dijadikan dasar manajemen SDM adalah analisis jabatan/kebutuhan pegawai, seleksi dan pengadaan, pendidikan & pelatihan, pengembangan karier, mutasi & penataan, kesejahteraan, penghargaan & kompensasi, dan evaluasi kinerja.

Rekrutmen merupakan proses mendapat SDM untuk mengisi posisi jabatan tertentu. Rekrutmen merupakan terminologi lebih luas, perumpamaan merupakan upaya untuk mendapatkan SDM dalam suatu organisasi. Seleksi lebih merujuk pada cara/metode keputusan yang dipilih/dibuat dalam kerangka rekrutmen. Dalam perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan dalam rangka pengadaan. Pengadaan SDM didasarkan pada analisis kebutuhan SDM setiap organisasi/unit organisasi. Wujud analisis kebutuhan SDM dapat berupa analisis jabatan dan atau formasi kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan SDM merupakan kegiatan untuk menentukan berapa jumlah dan kualifikasi kebutuhan SDM setiap satuan organisasi. Analisis kebutuhan pegawai didasarkan pada volume/beban ketugasan setiap jabatan. Setiap jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan : didasarkan kualifikasi pendidikan, kepangkatan, pengalaman, dan kompetensi jabatan.

Pengadaan SDM merupakan tahapan paling kritis dan berisiko. Tahapan kritis artinya tahapan ini sangat menentukan dalam membentuk profil SDM yang handal, berkualitas, dan relevan dengan kebutuhan organisasi atau sebaliknya SDM yang kontra produktif terhadap organisasi. Tahapan berisiko artinya: kegiatan ini mengandung konsekuensi jangka panjang terhadap investasi aset jangka panjang. Di samping itu, kegiatan ini penuh risiko dan praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKN) yang dilakukan panitia dengan pelamar dan atau masyarakat. Tes/seleksi hendaknya mampu mendapatkan SDM handal dan nantinya memiliki kinerja unggul dalam organisasi. Dengan demikian, tantangan bagi divisi SDM adalah bagaimana dapat memilih dan merancang serangkaian instrumen seleksi/tahapan seleksi yang valid, sehingga memperoleh SDM berkualitas.

Untuk mendapatkan calon/kandidat yang memiliki kinerja unggul, sebelumnya panitia harus memiliki standar persyaratan sesuai dan mendukung visi misi organisasi. Standar persyaratan tidak sekadar mengedepankan kesesuaian kualifikasi pendidikan, tetapi juga standar kompetensi jabatan. Suatu kesalahan besar apabila dalam rekrutmen dan seleksi tidak didahului dengan atau tidak dimilikinya standar.

Penilaian kompetensi seseorang dapat dilakukan dengan berbagai metode. Model tes/ seleksi dapat menggunakan alternatif: seleksi administrasi, tertulis (pengetahuan), tes IQ, tes psikologi, tes bakat skolastik, tes kepribadian, tes kompetensi, praktik lapangan, assesment center, wawancara, dan lain-lain.

Pelatihan dan pengembangan SDM dengan bertumpu pada perilaku/kompetensi perlu dilakukan dengan didampingi dengan basis ESQ (Emotion Spiritual Quotient). Pendekatan kompetensi/perilaku dipandang akan lebih mendorong kesuksesan SDM dari sisi perilaku, sedangkan ESQ merupakan komponen etika dan moralitas. Dimensi logika, kompetensi dan etik serta moralitas, ketiganya harus diberikan perhatian dalam rangka

pengembangan pegawai. Model/pendekatan untuk meningkatkan ketiga potensi tersebut adalah dengan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan serta pemberdayaan.

Pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan (Noe, Raymond, 2002: 4).

Kompetensi meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipandang penting/berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Tujuan utama pelatihan: agar pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dapat diterapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.

Pelatihan merupakan segala kegiatan untuk meningkatkan kinerja individu/pegawai sesuai dengan pekerjaan/jabatan yang dipegangnya atau berhubungan dengan tugas saat ini, (Bernardin, 2003:164).

Pelatihan : segala prosedur yang diinisiasi organisasi yang dimaksudkan untuk membantu pembelajaran anggota organisasi yang diarahkan untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi (Peter Blarney, 1991: XIX).

Jill Brookes (1995) pelatihan (mengutip Manpower Services Commission, 1981): proses terencana untuk memodifikasi sikap, pengetahuan, perilaku keahlian melalui pengalaman pembelajaran untuk mencapai kinerja efektif dalam suatu aktivitas.

Titik tekan pelatihan berada pada peningkatan keahlian/ keterampilan yang berhubungan langsung dengan kegiatan/pekerjaan yang ditangani. Dan lebih berjangka waktu pendek. (Bernardin, 2003, Taylor, 2001).

Dari berbagai definisi, prinsipnya, pelatihan terkait dengan upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilakukaryawan yang berhubungan dengan pekerjaan/jabatan saat ini dalam upaya perbaikan kinerja.

Pengembangan merupakan kesempatan belajar untuk membantu pegawai dapat berkembang dalam jangka panjang. Pengembangan dapat berupa pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal atau penilaian personality serta kemampuan untuk membantu pegawai mempersiapkan masa depan.

Pengembangan karyawan tidak harus berkaitan dengan tugas saat ini (Noe, 2002: 282). Pengembangan merupakan kesempatan pembelajaran yang didesain untuk membantu karyawan dapat berkembang.

Pengembangan ini tidak terbatas hanya peningkatan kinerja untuk pekerjaan saat ini. Fokus pengembangan adalah jangka panjang dan untuk membantu individu mempersiapkan pekerjaan masa depan. Dengan demikian, model pengembangan adalah kegiatan belajar untuk pengembangan individu, tetapi tidak harus berhubungan dengan tugas khusus untuk masa kini.

Pendidikan formal suatu kegiatan pengembangan dengan materi lebih terstruktur. Materi biasanya didesain konsultan, akademisi/ program akademik tertentu (Noe, 2002:284). Pendidikan juga merupakan kegiatan belajar untuk mempersiapkan individu guna menghadapi tugas yang berbeda, tetapi dapat diidentifikasi.

Pendidikan mencakup: belajar untuk mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), (Mulyasa, 2002). Belajar tentang berpikir (*learning how to think*) terkait dengan belajar tentang sesuatu yang sifatnya masih teoretis/ pengetahuan (*learning to know*).

Belajar tentang sesuatu belum menjamin seseorang dapat melaksanakan/ mengerjakan sesuatu. Belajar dalam arti praktik (*learning how to do*) merupakan belajar dalam arti praktik mengerjakan sesuatu/ tidak sekadar teoretis informasi/ pengetahuan. (Unesco, 1994)

Belajar praktik adalah suatu belajar yang target pembelajarannya sanggup menerapkan dan mempraktikkan dalam pekerjaan atau hidupnya. Sedangkan belajar menjadi (*learning how to be*) yaitu belajar menjadi dirinya sendiri, berkarakter, berbudi pekerti, bertanggung jawab, integritas, berhati nurani, dan sebagainya. Belajar menjadi merupakan proses pembelajaran atau pendidikan agar menyadari hakikat diri dan potensi sejati diri: tidak sekadar tahu dan paham diri, tetapi utuh menjadi diri sendiri.

Pemberdayaan adalah upaya mendorong dan memungkinkan individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan organisasi. (Ricard dalam David Clutterbuck 2003).

Training Need Assessment (pengkajian kebutuhan pelatihan): kegiatan analisis yang dilakukan oleh programmer, pelatih, atau Master of Training (MOT) dalam memahami problem iklim kinerja organisasi dan individu atau teknologi baru yang berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia serta menyusun kebutuhan pelatihan. Prinsipnya pengkajian pelatihan dilaksanakan pada awal sebelum pelatihan dilaksanakan dan diawali dengan riset diagnosis terhadap permasalahan kinerja organisasi.

Untuk dapat melakukan pelatihan dan pengembangan SDM dengan baik dan benar, harus diawali dengan pemahaman yang benar dan menyeluruh terhadap pegawai, baik potensi dasar maupun kemampuan skill yang dimiliki maupun problem pegawai dalam lingkungan kerja. Kemudian, peran manajemen kepegawaian selanjutnya adalah mendesain pelatihan untuk dapat kualitas SDM.

Desain pelatihan dan pengembangan harus dilakukan berdasarkan pada kebutuhan. Kebutuhan pelatihan terkait dengan kebutuhan organisasi, kebutuhan jabatan atau tugas/pekerjaan, dan kebutuhan individu karyawan. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pelatihan perlu dilakukan analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis=TNA). Analisis kebutuhan pelatihan merupakan penentuan sasaran program pelatihan secara sistematis yang didasarkan pada analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis perorangan/ individual. Penyelenggaraan pelatihan, sebagai suatu intervensi permasalahan kinerja atau kebutuhan organisasi, merupakan tahapan kegiatan yang dimulai dari analisis kebutuhan sampai dengan evaluasi. Dalam kerangka pelatihan yang berbasis kompetensi, desain pelatihan dilakukan dengan pendekatan pembelajaran bukan pendekatan tradisional (Brookes, 1995). Dalam konteks ini, pelatihan dilakukan untuk memperbaiki kinerja dan parameter kompetensi kerja yang dipersyaratkan.

Bakat manajerial yang bagus semakin dipandang langka dan mahal. Menggunakannya untuk supervisi langsung terhadap staf yang mampu mengelola diri sendiri menambah kesulitan. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial lebih difokuskan pada tantangan eksternal dan bukan pada pemecahan masalah internal. Pemberdayaan bisa mengungkap sumber bakat manajerial yang dulu tidak dikenali dengan menciptakan situasi dan kondisi tempat bakat bisa tumbuh subur. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem kontrol dan komando kuno. Semakin tersedia pendidikan, penekanan lebih besar pada pengembangan sepanjang hidup, dan tujuan kepastian keamanan kerja dan peningkatan mantap telah menyumbangkan situasi. Ketika pekerjaan dinilai berdasarkan kesempatan pengembangan bukan pekerjaan itu sendiri.

Secara personal, karier mengandung arti tingkat perkembangan/ kemajuan seseorang dalam memperoleh/mendapatkan jabatan dan kepangkatan/ ketugasan. Orang yang memiliki karier baik berarti dalam kehidupan di lingkungan kerja seseorang memperoleh jabatan/ kepangkatan yang ia harapkan/memperoleh prestasi kerja prestisius, didambakan banyak orang. Dalam perspektif organisasional, karier mengandung pengertian: alur jabatan yang dapat dilalui, ditempuh, dikejar, atau didapatkan seseorang sesuai kompetensi jabatan dan persyaratan organisasi. Dalam pengertian organisasional, karier berarti sistem organisasi yang terkait arah pembinaan/ pengembangan jabatan dalam organisasi, jabatan struktural dan jabatan fungsional. Dalam berbagai literatur, muncul berbagai istilah seperti: manajemen karier/ sistem karier, pola karier/ jalur karier, perencanaan karier dan pengembangan karier.

Manajemen karier/ sistem, karier merupakan proses pengelolaan karier dalam organisasi yang terdiri dari beberapa tahap/ mata rantai kegiatan: penyusunan pola/ jalur karier, perencanaan karier, dan pembinaan karier.

Stump (1984) menyatakan manajemen/ pengelolaan karier sebagai kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi untuk membantu SDM mengembangkan diri sesuai kebutuhan dan persyaratan yang diperlukan SDM di masa depan.

Jalur karier adalah jalur yang menghubungkan posisi jabatan satu dengan jabatan lain dalam lingkungan organisasi. Pola karier, yaitu pola urutan/ alur jabatan yang menunjukkan hubungan keterkaitan antara jabatan satu dengan jabatan lainnya, mulai dan pengangkatan pertama sampai dengan pemberhentian atau pension. Atau mulai jenjang jabatan terendah sampai jenjang jabatan tertinggi dalam susunan rangkaian jabatan organisasi, dan termasuk di dalamnya persyaratan jabatan yang harus dipenuhi. Perencanaan karier merupakan proses kegiatan dalam rangka mempersiapkan karyawan mencapai tujuan karier tertentu. Pengembangan karier adalah upaya manajemen untuk mengidentifikasi potensi SDM untuk tujuan karier, memberi konsultasi/ pembinaan karier, dan mengambil keputusan yang terkait karier.

Protean career merupakan karier yang didorong oleh individu sendiri, bukan oleh organisasi, dan selalu disesuaikan dengan diri individu dan perubahan lingkungannya.

Organisasi lebih berfungsi sebagai fasilitator yang memberi tantangan pekerjaan dan format hubungan formal maupun informal dalam jaringan kerja. Banyak organisasi besar telah memasuki era protean career, sebab kini makin disadari dimasa depan karier adalah proses kontinu bagi individu untuk menjadi lebih baik

Penyusunan pola karier jabatan berdasarkan kompetensi dilakukan dengan menyusun kamus jabatan yang memuat definisi jabatan, dan standar persyaratan kompetensi untuk semua jabatan dalam organisasi. Penentuan persyaratan kompetensi jabatan didasarkan pada kompetensi inti organisasi/ nilai budaya organisasi yang telah dirumuskan. Kompetensi inti organisasi atau nilai budaya organisasi disusun dengan memperhatikan/ berlandaskan visi, misi/ arah tujuan organisasi masa depan.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu tahapan dan manajemen kinerja. Tahapan ini merupakan rangkaian dalam penilaian kinerja individu, yaitu untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu SDM terhadap organisasi. Evaluasi kinerja merupakan proses untuk menilai dan mengevaluasi kinerja perorangan. Evaluasi kinerja, mendeskripsikan pertemuan tahunan ketika manajer dan karyawan membicarakan kinerja karyawan, mendokumentasikan kemajuan (sukses dan masalah), menerapkan pendekatan pemecahan masalah tertentu untuk mengatasi permasalahan.

Penilaian prestasi kinerja proses meliputi: 1. Penetapan standar prestasi kerja 2. Penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar 3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi tujuan orang untuk menghilangkan ke merosotan prestasi kerja (Dessler, 1998). Penilaian kinerja berfungsi untuk: kompensasi/imbalan, rencana suksesi, disiplin, pelatihan dan pengembangan karier. (Spencer, 1993).



Bagian Kelima

MEMPERBAIKI DAN MENINGKATKAN KINERJA

Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku, merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri (Campbell, 1993 dalam Ricard 2003).

Dimensi pengukuran kinerja sangat beragam, tergantung aspek tertentu yang diukur: atribut/kompetensi individu (kinerja individu), kualitas dan kuantitas produk barang/ jasa yang dihasilkan (kinerja hasil, kinerja organisasi/ kinerja proses) dan cara pengukurannya. Karakteristik organisasi (bergerak di bidang produksi/barang, atau pelayanan jasa, lembaga bisnis atau lembaga publik (birokrasi pemerintah) juga akan menentukan dimensi pengukuran kinerja yang digunakan.

Kompetensi sebagai atribut kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi merupakan nilai, sikap yang telah diyakini pegawai, sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif dari anggota organisasi terhadap nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan terhadap tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya/kepribadian organisasi. Budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, yang mendukung dan tidak mendukung. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan. Budaya organisasi memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

Sistem penghargaan terkait dengan cara organisasi memberi pengakuan dan imbalan kepada pegawai dalam rangka menjaga keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Sistem penghargaan dapat mendorong perilaku pegawai/memberikan pengakuan atas perilaku pegawai yang telah dilakukan. Sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu, dan kinerja organisasi mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai shareholder. (Armstrong, 1987)

Sistem penghargaan idealnya dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan, finansial atau non finansial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan tersebut. Oleh karenanya, bentuk penghargaan sedapat mungkin membuat orang tertarik dan mendorong untuk mencapainya. Penghargaan diberikan kepada pegawai, segera setelah pegawai menyelesaikan pekerjaan.

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi agar dapat

memberikan pelayanan prima. Organisasi tidak hanya mampu memberi pelayanan memuaskan, tetapi juga berorientasi pada nilai sehingga organisasi tidak lebih pada kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya adalah organisasi memerlukan SDM yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberi hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau menganmbil keputusan sesuai perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Penerapan model kompetensi dalam sistem manajemen SDM saat ini sudah menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa penerapan model kompetensi ini akan dapat memberi nilai tambah lebih baik dibanding dengan tanpa aplikasi model ini. Agar penerapan model kompetensi dalam organisasi dapat memberi nilai kompetitif, dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik, harus selaras dengan misi, strategi, tantangan, sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

Organisasi saat ini menggunakan SDM untuk memperoleh akses dan mengembangkan keterampilan yang mereka perlukan untuk akses. Praktik ini penting jika pemilik perusahaan ingin melihat bakat yang dimiliki karyawan. Disini diperhatikan bagaimana kompetensi diidentifikasi, diukur, dan dikembangkan menjadi blok bangunan organisasi di masa yang akan datang, dan mengemukakan sejarah dan definisi kompetensi bagaimana kompetensi digunakan di seluruh bagian manajemen SDM.

Karyawan mulai bekerja di dalam organisasi *cluster*, dimana orang tidak diikat pada suatu tingkatan manajemen oleh garis hierarki tradisional. *Cluster* memiliki banyak kebebasan untuk mencapai misi yang diberikan kepada mereka. Untuk kerja *cluster* yang diberdayakan, diukur berdasarkan pencapaian misi saja.

Kompetensi yang dibutuhkan untuk sukses dalam memainkan peran (daripada sebuah pekerjaan) ini membutuhkan citra jauh lebih tajam tentang kekuatan, dan kelemahan ini mendalami pemahaman tentang kompetensi dan membangun manajemen SDM terpadu pada fondasi ini juga merupakan faktor penentu kesuksesan.

Kompetensi umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya, yaitu kompeten berarti cakap, mampu/ terampil. Kaitan manajemen SDM, istilah kompetensi mengacu kepada atribut/ karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Di Amerika Serikat, konsep kompetensi modern mulai diperkenalkan pada awal tahun 1970-an. Tahun 1973 David Mc Clelland, profesor dari Harvard University, (sangat terkenal dengan teori *achievement motive*-nya), melakukan penelitian ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya. Mengukur karakteristik dari seseorang yang mempunyai dampak langsung terhadap prestasinya. Karakteristik itu yang ia sebut sebagai "*competency*" karena sangat terkait dengan "*competence*".

Mc Clelland mendefinisikan kompetensi (*competency*): karakteristik yang mendasar yang dimiliki oleh seseorang yang berpengaruh langsung terhadap/ dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik. (kompetensi: apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih

sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*).

Menurut Mc Clelland, kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” di keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat dengan mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan trait dan motif seseorang pada alam “bawah sadar”-nya.

Keterampilan dan pengetahuan memiliki peran penting dalam keberhasilan seseorang, tetapi empat kompetensi lainnya memainkan peran yang jauh lebih besar. Hal ini sangat terasa pada pekerjaan yang lebih strategis dan berada dalam hierarki lebih atas dalam organisasi. Kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang faktor kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup valid terhadap kinerja seorang karyawan. Kompetensi, yang mencakup faktor teknis dan nonteknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skill*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasinya.

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik beragam dan berbeda dengan pengunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata. Kompetensi ambang batas/esensial dibutuhkan untuk melakukan unjuk kerja yang tingkat kompetensinya yang minimal kuat/rata-rata. Kompetensi ambang batas dan yang membedakan untuk pekerjaan tertentu dibutuhkan untuk memberikan model yang digunakan untuk seleksi karyawan, perencanaan suksesi, penilaian unjuk kerja dan pengembangan.

Definisi kompetensi yang sering dipakai adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja/terbaik. Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tidak rutin.

Salah satu pendekatan model kompetensi adalah competency-based HRM (manajemen SDM berdasarkan kompetensi). Intinya perilaku karyawan yang paling bagus kinerjanya dijadikan tolak ukur. Perilaku ini menjadikan patokan baku yang menggerakkan program SDM untuk mengembangkan gugus kerja yang lebih efektif. Kompetensi ini diintegrasikan dalam sistem SDM. Standar perilaku karyawan yang terbaik kinerjanya dan terbukti mendukung strategi perusahaan menjadi dasar untuk kebijakan pengelolaan SDM, seperti : rekrutmen seleksi, imbalan, manajemen kinerja, promoosi, dan pengembangan. Pendekatan kompetensi lainnya adalah pendekatan organisasi yang berarti model kompetensi ditekankan dalam organisasi dengan tipe organisasi tertentu. Dalam organisasi yang masih menjunjung tinggi hierarki, kompetensi individu tidak dapat direalisasikan tanpa adanya faktor-faktor tertentu yang harus diperbaiki. Elemen pendekatan ini mencakup kompetensi individu terkini dan potensial berkaitan dengan kapasitas kognitif, memberi nilai tinggi pada pekerjaan, dan juga mempunyai kepribadian selaras dengan budaya perusahaan.

Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Bagaimana dapat mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang prima.

Pertama, mengerti tujuan/visi organisasi, dan langkah strategis yang hendak dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemudian, identifikasi pekerjaan kunci dalam organisasi, yaitu pekerjaan yang mempunyai dampak paling besar terhadap kinerja organisasi. Lalu tentukan kompetensi yang disyaratkan jabatan tersebut.

Mulai, dengan melakukan studi klasik kompetensi, seperti apa yang dilakukan para peneliti seperti Mc Clelland. Awali dengan mendefinisikan kriteria kinerja yang efektif pada masing-masing pekerjaan. Lalu memilih sampel dari dua kelompok pekerja, yaitu mereka yang sangat baik prestasinya dan mereka yang berprestasi rata-rata.

Kedua, melakukan perbandingan dan analisis, kompetensi apa yang dimiliki *top performers* yang tidak dimiliki *average performers*. Deskripsikan tingkatan masing-masing kompetensi tersebut.

Ketiga, melakukan validasi atas kompetensi yang berhasil diidentifikasi, lalu menerapkan aplikasi model kompetensi.

Kompetensi dapat berupa motif, sifat, konsep diri, sikap, atau nilai atau keterampilan kognitif atau perilaku karakteristik individual apa saja yang dapat diukur/ dihitung dan yang dapat diperlihatkan untuk membedakan secara signifikan antara para pengunjuk kerja terbaik dan yang rata-rata.

Kompetensi pengetahuan, konsep diri, sifat dan motif yang dirangsang oleh situasi memprediksi kompetensi meliputi niat, tindakan dan hasil. Misal, motivasi untuk berprestasi memprediksi perilaku kewirausahaan, yaitu : penetapan tujuan, memikul tanggung jawab, secara personal untuk mendapatkan hasil, dan pengambilan resiko yang telah diperhitungkan.

Di dalam organisasi, perilaku ini membawa perbaikan terus menerus pada mutu, produktivitas, penjualan, dan hasil bernilai ekonomis lainnya dan inovasi dalam pengembangan produk baru dan layanan. Model ini memberi para manajer cara sederhana untuk melakukan penilaian risiko calon untuk pekerjaan. Risiko mempekerjakan orang tanpa motivasi untuk berprestasi adalah bahwa kinerja orang tersebut akan kurang, mereka kurang memiliki perilaku kewirausahaan dan memberi sedikit ide untuk pengembangan produk baru dan layanan.

Kompetensi harus merefleksikan perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi di masa yang akan datang. Kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis organisasi baru, tempat dimana kita akan bekerja dalam waktu dekat, kita bisa memperoleh pemahaman tentang mutu orang yang dicari untuk organisasi baru ini. Standar: “ukuran” yang disepakati, kompetensi: kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas sesuai standar kinerja yang ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa standar kompetensi merupakan kesempatan tentang kompetensi yang diperlukan untuk suatu bidang pekerjaan oleh seluruh “*stakeholder*” di bidangnya. Dengan pernyataan lain, yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah perumusan tentang kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerjasesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan.

Perencanaan SDM penting, karena akan melihat harapan karyawan yang berubah dan bagaimana sistem perencanaan SDM menyesuaikan dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan. Cara yang terbaik menyesuaikan orang dan pekerjaan adalah melalui pemodelan

kompetensi. Bagaimana menggunakan dan mengoperasikan jalur karier dan sistem perencanaan suksesi.

Ketika angka dan mutu perubahan melebihi ambang batas tertentu, tuntutan orang yang berbakat menjalankan roda perusahaan tidak dapat dideskripsikan hanya sebagai masalah perencanaan karyawan. Bakat manajerial dan profesional yang dibutuhkan sering merefleksikan tuntutan gaya bekerja yang berbeda secara dramatis, gaya bekerja tersebut dulunya menjadi ciri khas budaya perusahaan itu.

Model karier tradisional, yang mulai menghilang karena tekanan perubahan, diasosiasikan dengan gerakan vertikal, yaitu pada jalur karier organisasi hierarki dipandang sebagai menaiki tangga perusahaan, mencapai posisi puncak dari bangun piramid. Realitas perusahaan baru meliputi pengurangan, penggantian, pendataran dan pertumbuhan kewirausahaan dan kesadaran mutu total, yang berkonvergensi dengan nilai baru masa kini.

Sistem perencanaan SDM merupakan cara yang dilakukan perusahaan untuk menyelaraskan organisasi dan para karyawan untuk mencapai tujuan. Penyesuaian orang dengan pekerjaan yang optimal tidak mudah, ketika pekerjaan cenderung menjadi kompleks. Pekerjaan yang terdefinisi secara perlahan saat ini tergantikan dengan pekerjaan yang hanya orang yang memegang jabatan saja yang dapat mengatakan jangkauan dan sifat usaha yang bagaimana yang dibutuhkan untuk membuat segala sesuatu berjalan. Semakin kompleks pekerjaan, semakin sulit untuk mengidentifikasi tugas terpenting dan kompetensi berkaitan keberhasilan.

Jalur karier melibatkan membuat serangkaian kesesuaian orang dengan pekerjaan, berdasarkan tuntutan sistem kerja di organisasi, yang memungkinkan orang tumbuh ke arah tingkat tanggung jawab lebih besar, sehingga memberi organisasi bakat yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan suksesi berbasis kompetensi mendorong organisasi menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dan kompetensi strategik yang dibutuhkan untuk keberhasilan masa yang akan datang.

Corporate governance adalah suatu sistem yang mengatur bagaimana suatu korporasi (perusahaan) dioperasikan dan dikontrol. Sistem ini mengatur jelas, tegas seluruh hak dan kewajiban pihak terkait dalam pelaksanaan korporasi bisnis, seperti : Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Manajemen (manajer), pemegang saham, *stakeholders* lain. *Corporate governance* (pengelolaan perusahaan) adalah aturan yang melakukan pemisahan antara pihak yang memiliki korporasi dengan pihak yang mengoperasikan perusahaan. Dengan mengatur secara jelas seluruh yang menjadi hak dan kewajiban pemegang saham/ investor, dewan komisaris dan/ dewan direksi, eksekutif dan karyawan, seluruh *stakeholders* lain, diharapkan proses *check and balance* dapat dilakukan dengan tepat, sehingga seluruh pihak dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan benar.

Ketidakmampuan sektor swasta dalam memenuhi kewajibannya terhadap pihak debitur luar negeri pada waktu itu banyak disebabkan karena pelanggaran yang dilakukan pihak pengelola perusahaan, disebabkan lemahnya peraturan dan perundangan yang mengatur sistem pengelolaan perusahaan di Indonesia. Pelanggaran yang bertentangan dengan prinsip *Good Corporate Governance* di kalangan perusahaan di Indonesia terjadi karena minimnya peraturan yang jelas hak dan kewajiban pihak terkait dengan kinerja perusahaan, seperti : pemegang saham, *board of commissioners*, *board of directors*, *stakeholders* lain, sehingga kontrol kinerja perusahaan longgar.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Istilah penilaian kinerja dan evaluasi kinerja dapat digunakan secara bergantian/ bersamaan karena mempunyai maksud sama. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan/ mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan benar, akan bermanfaat bagi karyawan, manajer bagian/divisi SDM, dan bagi perusahaan. Dalam praktik, penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan.

Instrumen penilaian kinerja dapat digunakan : mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan, evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui karyawan yang melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, produktif sesuai tujuan perusahaan.

Perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan dua alasan: 1. Manajer memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja karyawan masa lalu yang digunakan membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang 2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karier, memperkuat kualitas hubungan manajer dengan karyawan.

Management By Objectif (MBO) sebagai filosofi dalam manajemen yang pertama digunakan Peter Drucker tahun 1954 untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka mencapai tujuan yang diterapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Usaha perbaikan kinerja berdasarkan MBO dipusatkan pada pencapaian tujuan yang akan mereka perlihatkan dalam kaitannya dengan tugas. MBO sebagai sistem strategis merupakan siklus yang dimulai dengan penentuan tujuan umum dan tujuan khusus perusahaan, akhirnya kembali kepada tujuan semula perusahaan itu sendiri.

Sebelum penilaian kinerja dilaksanakan, sebaiknya disosialisasikan melalui penyuluhan kepada seluruh karyawan disertai penjelasan penilaian kinerja sebagai satu upaya perusahaan pengembangan karyawan. Proses penilaian prestasi menyediakan pengertian yang mendalam ke dalam efektivitas fungsi SDM. Banyak kinerja yang tidak tercapai, menandakan adanya kesalahan dalam fungsi manajemen SDM.

Budaya terwujud dari permukaan sampai mendalam pada simbol, semangat, ritual, dan nilai-nilai. Budaya bangsa pada level nilai, budaya organisasi pada level simbol, semangat, ritual bersama, dan praktik. Dalam budaya bangsa ada 5 dimensi nilai: power distance, individualisme versus collectivism, masculinity versus femininity, uncertainty avoidance, long term versus short term orientation (Poole & Warner, 1998). Budaya organisasi cenderung dapat diubah dalam jangka panjang dan merupakan karakteristik stabil, iklim organisasi merupakan karakteristik yang cenderung mudah diubah dalam jangka pendek. Prinsipnya, budaya organisasi merupakan: nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga, kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap, dan tindakan, sehingga menjadi identitas dan organisasi tertentu.

Budaya organisasi meliputi dua hal: 1. Tampak/kelihatan (*visible artifacts*), 2. Tidak tampak (*invisible*). Unsur budaya yang tampak mencakup segala hal yang dapat dilihat secara kasat mata, seperti: cara orang berperilaku, berpakaian, berbicara, simbol, ritual, logo organisasi, figur hero, cerita yang sering dibicarakan anggota organisasi.

Unsur budaya yang tidak tampak: nilai, asumsi, filosofi, kepercayaan, proses berpikir yang hakikatnya akan memengaruhi unsur visibel tadi.

Faktor pembentuk budaya organisasi sangat kompleks, yaitu: tujuan, sistem insentif/sistem penghargaan, sistem pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, sistem administrasi, struktur organisasional, proses kerja, tugas organisasional, lingkungan eksternal, riwayat dan tradisi, praktik dan manajemen, predisposisi pimpinan, predisposisi pegawai. Agar nilai-nilai yang merupakan unsur budaya organisasi dapat menjadi pandangan bersama anggota organisasi, maka diperlukan proses internalisasi/penanaman kepada anggota melalui sosialisasi. (Osborne & Plastrik, 2000)

Budaya menjalankan fungsi kompleks di dalam organisasi, budaya mempunyai peran menentukan tapal batas. Artinya: 1. Budaya menciptakan pembeda jelas antara satu organisasi dengan yang lain. 2. Budaya membawa rasa identitas bagi anggota organisasi. 3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang. 4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar tepat untuk apa harus dikatakan dan dilakukan oleh karyawan. 5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, (Robbins, 2003). 6. Budaya akan menghasilkan komitmen dan misi organisasi, (Green Berg & Baron, 2003).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya/kepribadian organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi akan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, mendukung/tidak mendukung. (Robbins 2003).

Budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. (Armstrong, 1995) Sebagian besar pakar organisasi dan peneliti mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang (Cameron & Quinn, 1999).

Filosofi perusahaan/organisasi adalah sistem norma dan kepercayaan yang memandu orang untuk berpikir dan bertindak dalam pekerjaan. Filosofi perusahaan/organisasi mencakup: visi, misi, nilai, dan prinsip yang telah disepakati seluruh komponen anggota organisasi sebagai pedoman/pemandu organisasi. Filosofi organisasi memiliki dan memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kompetensi.

Organisasi modern yang telah menerapkan prinsip organisasi modern, akan memiliki rencana strategi organisasi/perusahaan. Rencana strategi organisasi memuat: visi, misi, nilai, prinsip, tujuan, target kinerja dan lain lain.

Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan organisasi. Visi menjawab pertanyaan: organisasi akan menjadi apa di masa depan?

Misi merupakan pernyataan tujuan organisasi, menjawab pertanyaan: “mengapa organisasi ada, apa yang dilakukan, dan bagaimana melakukannya”? Misi dan tujuan datang dari ideologi dasar organisasi.

Nilai merupakan seperangkat keyakinan dan kepercayaan yang menjadi panduan organisasi. Nilai organisasi dan prinsip akan menentukan kebijakan, strategi, taktik, dan perilaku pegawai.

Pengembangan pegawai/karyawan dengan pendekatan kompetensi sejak rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan evaluasi dapat mentransformasi budaya organisasi.

Dalam konteks organisasi privat, istilah yang sering digunakan adalah upah. Hal ini dapat dilihat dalam UU ketenagakerjaan nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 88 perihal pengupahan tenaga kerja. Bagaimanapun, dalam kasus tertentu, beberapa lembaga swasta menggunakan terminologi upah bukan gaji. Upah merupakan kontra prestasi atas jasa terhadap pegawai pada konteks organisasi privat.

Penghargaan terkait pula dengan arahan spesifik mengenai cara organisasi akan mengembangkan dan mendesain program yang bisa memastikan bahwa organisasi memberi imbalan perilaku dan hasil kinerja yang mendukung pencapaian tujuan bisnis/organisasi (Amstrong & Murlis, 2003).

Sistem penghargaan pegawai merupakan mekanisme, cara/sistem yang dipakai organisasi dalam merespons kinerja pegawainya. Penghargaan pegawai terkait dengan sejauh mana pengakuan organisasi atas prestasi kerja yang dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap organisasi boleh berbeda dalam penerapan pengakuan atas prestasi pegawai.

Manajemen/sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, sehingga mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai stakeholder. (Amstrong, 1987)

Sistem penghargaan organisasi memiliki 6 dampak/pengaruh terhadap efektivitas organisasi: 1. Daya tarik & hak memiliki, 2. Motivasi kinerja pegawai, 3. Motivasi pengembangan keterampilan, 4. Pengaruh budaya, 5. Memperkuat kembali struktur, 6. biaya. Sistem penghargaan idealnya dapat mendorong pegawai lebih meningkatkan kinerjanya. Dengan diberikan penghargaan, berupa finansial/ nonfinansial, pegawai cenderung memiliki harapan (ekspektasi) untuk memperoleh penghargaan. Oleh karenanya, bentuk penghargaan sedapat mungkin membuat orang tertarik dan mendorong untuk mencapainya. (Lawler, Edward 1991)

Sistem penghargaan berbasis kompetensi merupakan sistem dalam pemberian penghargaan (gaji, insentif/bonus) dengan mendasarkannya pada kompetensi yang dicapai oleh pegawai/karyawan. Apabila organisasi telah menerapkan manajemen SDM dengan model kompetensi, maka persyaratan jabatan telah ditetapkan dengan standar kompetensi tertentu. Setiap jabatan dalam organisasi telah ditentukan dimensi kompetensi yang disyaratkan dan sampai skala nilai/level tertentu.

Misal: jabatan yang berhubungan dengan pelayanan pelanggan membutuhkan standar kompetensi: pemahaman interpersonal (level 6), keyakinan diri (level 5), kontrol diri (level 4), dan orientasi pelayanan pelanggan (level 5).

Dimensi kompetensi yang telah ditentukan, akan dijadikan dasar penilaian/evaluasi kinerja seseorang yang memangku jabatan tersebut.

Dengan demikian, pada saat evaluasi/penilaian kinerja, setiap pegawai dengan jabatan yang diemban akan dinilai/diukur sejauh mana pencapaian standar kompetensinya. Kinerja pegawai akan diketahui pencapaian level kompetensinya. Dalam penerapan model ini, tantangan utama adalah cara mengukur pencapaian kompetensi seseorang secara objektif, bebas dan bias kepentingan subjektivitas penilai.

Program pelayanan SDM, membantu memelihara semangat karyawan. Memberi perhatian khusus pada program pelayanan karyawan dengan baik, akan memelihara sikap karyawan terhadap kerja dan lingkungan kerjanya.

Pengertian jaminan sosial sangat bervariasi, makna jaminan sosial akan ditinjau dari segi pengamatan ekonomi dengan tidak mengurangi fungsi dan manfaat program jaminan sosial itu sendiri dari berbagai aspek.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1977 perusahaan diwajibkan menyelenggarakan program ASTEK, dengan cara mempertanggungjawabkan buruhnya dalam asuransi kecelakaan kerja dan asuransi kematian, demikian pula dalam program tabungan hari tua kepada Perum ASTEK.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. (Miftah Thoha, 1983). Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti : nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, sikap yang ada dalam diri pemimpin. Berbagai penelitian tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan ahli mendasarkan pada asumsi bahwa pola perilaku tertentu pemimpin dalam mempengaruhi bawahan ikut menentukan efektivitas dalam memimpin.

Teori kontinum tentang gaya kepemimpinan merupakan teori klasik yang diperkenalkan Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt, mengacu pada dua bidang pengaruh yang ekstrim.

Pertama, pengaruh penggunaan kewenangan oleh pemimpin.

Kedua, pengaruh kebebasan dari bawahan. Pada kedua bidang pengaruh tersebut nampak kecenderungan yang berhubungan dengan aktivitas pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.

Teori klasik tentang perilaku pemimpin yang dipengaruhi oleh asumsinya terhadap bawahan, diperkenalkan oleh Douglas Mc Gregor dengan gambaran berikut:

1. Pandangan Teori “X” menganggap bawahan sebagai: *Disliking work, lacking in ambition, irresponsible, resistant to change, preferring to be led than to lead.*
2. Pandangan Teori “Y” menganggap bawahan sebagai: *Willing to work, willing to accept responsibility, capable of self direction, capable of self-control, capable of imagination and creativity.*

Berdasarkan pandangan tersebut maka pemimpin yang cenderung pada Teori “X” akan lebih menunjukkan gaya kepemimpinan yang keras dalam arti mengawasi bawahan secara ketat. Sedangkan pada kecenderungan Teori “Y” akan merupakan manifestasi kepemimpinan yang lebih manusiawi.

Kecenderungan pemimpin untuk memilih gaya kepemimpinan yang otokratis/demokratis sangat dipengaruhi 3 faktor: pemimpin, pengikut, situasi kerja.

Gaya Kepemimpinan Otokritas. Dari faktor pemimpin pilihan pada pola perilaku ini didukung oleh pemilikan power yang sangat kuat, kehendak untuk mempertahankan posisi,

dan mempunyai pandangan bahwa situasi yang dihadapi dalam suasana yang kritis. Dari faktor pengikut, kecenderungan memilih gaya kepemimpinan disebabkan pengikutnya sangat bergantung pada pemimpin, mengakui situasi kritis dan mereka tidak menuntut adanya kebebasan. Dari segi situasi kerja, menuntut adanya kedisiplinan, pengawasan ketat, dan hanya memerlukan keterampilan rendah.

Gaya Kepemimpinan Demokratis. Dari faktor pemimpin pilihan pada gaya ini, didukung oleh suatu kesadaran bahwa pemilikan powernya terbatas, adanya kelompok penentang, waktunya terbatas, tidak mudah memberikan sanksi. Dari segi pengikut: menghendaki pemberian otoritas mereka terdiri para profesional/kelas menengah, serta mempunyai kebutuhan sosial. Dari segi situasi kerja diperlukan adanya rasa tanggung jawab bersama, koordinasi, dan kerja tim.

Studi yang dilakukan kerjasama antara Ohio State University dan The University of Michigan menghasilkan dua dimensi pola perilaku kepemimpinan yang disebut "*Initiating Structure*" dan "*Consideration*". Pada dimensi pertama, pemimpin cenderung lebih aktif membuat perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian pengendalian terhadap kegiatan bawahan. Sehingga gaya kepemimpinan inisiasi struktur ini terwujud dalam pola perilaku pemimpin yang lebih mengutamakan pembuatan agenda kegiatan, menentukan struktur tugas, prosedur kerja yang harus ditaati, penetapan standar dan persyaratan kerja tertentu.

Gaya kepemimpinan bisa diamati dari sudut pola perilaku pemimpin dalam menghadapi tingkat kematangan dari bawahan. Pengertian kematangan di sini bukan seperti halnya pengertian umum tentang kedewasaan seseorang, melainkan menyangkut kemampuan dan kemauan dari bawahan untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Tingkat kemampuan menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan, latihan dan pengalaman. Tingkat kemauan berkaitan dengan keyakinan diri dan semangat dan dorongan yang dimiliki.

Pengertian sifat kepemimpinan adalah keadaan, kodrat, perangai, ciri, watak seseorang yang nampak dan dimiliki lebih banyak oleh seseorang secara berlebihan dari orang lain. Banyak ahli berpendapat keberhasilan seseorang dalam memimpin ditentukan sifat yang dimiliki secara menonjol.

Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dapat ditinjau dari dua aspek yakni aspek filosofis dan teknis. Secara filosofis K3 adalah konsep berfikir dan upaya nyata untuk menjamin kelestarian tenaga kerja pada khususnya dan setiap insan pada umumnya, beserta hasil karya dan budayanya dalam upaya menuju masyarakat adil, makmur dan sejahtera.

Secara teknis K3 adalah upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja/perusahaan dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien.

Besarnya kemungkinan terjadinya kecelakaan dan akibat/ tingkat keparahan yang ditimbulkan adalah merupakan suatu resiko dari suatu bahaya dalam melangsungkan suatu kegiatan industri/perusahaan. Di dalam kegiatan industri/ perusahaan tujuan pembangunan industri untuk mendapatkan perolehan keuntungan sebesar-besarnya melalui pembiayaan sekecil-kecilnya sehingga terjadinya resiko dalam industri tentu akan mengurangi nilai perolehannya. Karena risiko prinsipnya merupakan kerugian yang nilai dinyatakan dalam bentuk nilai uang/ biaya.

Dalam upaya K3 sering dikaitkan bahwa pencegahan K3 diperlukan usaha-usaha keselamatan dan kesehatan kerja yang pada hakekatnya merupakan tanggung jawab dan kepentingan bersama, baik pengusaha, tenaga kerja maupun pemerintah.

Unsur manajemen K3 yang terdiri dari : manusia, material/ bahan, mesin dan peralatan, dana dan metode secara garis besar telah disinggung sesuai prinsip pemecahan kecelakaan yang dianut, maka unsur manajemen dapat berupa sumber bahaya apabila tidak memenuhi persyaratan yang diterapkan.

Berdasarkan konsep sebab kecelakaan yang terdiri dari tiga penyebab maka unsur manajemen dapat dikelompokkan ke dalam unsur sebab tersebut, (manusia, bahan dan peralatan, sistem manajemen) oleh karenanya di dalam upaya pencegahan secara baik diperlukan syarat berikut:

- Manusia/tenaga kerja harus mempunyai pengetahuan dan keterampilan cukup di dalam melaksanakan pekerjaan serta jumlah tenaga kerja yang menangani pekerjaan harus cepat
- Bahan dan peralatan/mesin yang digunakan harus sesuai unsur yang diterapkan, demikian pula harus dilengkapi alat pengaman yang memadai selama penanganannya
- Dana harus cukup dalam menunjang segala aktivitas manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi
- Metode yang digunakan harus sesuai tujuan upaya K3 dan didukung seluruh manajemen dan merupakan metode terbaik.

Mengingat bahwa manajemen K3 merupakan penerapan dan teknik manajemen secara umum maka dalam mengarahkan dan mengendalikan sekelompok orang yang tergabung dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan dan sasaran K3, pimpinan/manajer yang melaksanakan manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/pelaksanaan dan pengawasan. Kesemuanya dikaitkan dengan bidang permasalahan dan ruang lingkup keselamatan dan kesehatan kerja secara makro dan mikro.

Sesuai konsep sebab akibat kecelakaan serta prinsip pencegahan kecelakaan maka pengelompokkan unsur program K3 diarahkan pada pengendalian sebab dan pengurangan akibat terjadinya kecelakaan. Dengan titik tolak diarahkan untuk mengetahui dan mengidentifikasi sebab potensial sebelum terjadinya kecelakaan.

Undang-Undang Keselamatan Kerja, Lembaran Negara Nomor 1 Tahun 1970 adalah Undang-Undang Keselamatan Kerja yang berlaku secara nasional di seluruh wilayah hukum Republik Indonesia dan merupakan induk dari segala peraturan keselamatan kerja yang berada di bawahnya. Meskipun judulnya disebut Undang-Undang Keselamatan Kerja sesuai bunyi Pasal 18, namun materi yang diatur termasuk masalah kesehatan kerja.

Setelah bangsa Indonesia mencapai kemerdekaan, sudah tentu dasar filosofi pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja seperti tercermin dalam peraturan perundangan yang lama tidak sesuai lagi dengan falsafah Negara Republik Indonesia yaitu Pancasila.

Tahun 1970 berhasil dikeluarkan Undang-Undang No 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yang merupakan penggantian VR. 1910 dengan beberapa perubahan mendasar, antara lain:

1. Bersifat lebih preventif
2. Memperluas ruang lingkup
3. Tidak hanya menitik beratkan pengamanan terhadap alat produksi.

Pada dasarnya Undang-Undang No. 1 Tahun 1970 tidak menghendaki sikap kuratif atau korektif atas kecelakaan kerja, melainkan menentukan bahwa kecelakaan kerja harus dicegah jangan sampai terjadi, dan lingkungan kerja harus memenuhi syarat kesehatan. Jadi, usaha peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja lebih diutamakan daripada

penanggulangan. Setiap karyawan diwajibkan memelihara keselamatan dan kesehatan kerja secara maksimal melalui perilaku yang aman.

Agar setiap tenaga kerja mendapatkan jaminan terhadap kesehatannya yang mungkin dapat diakibatkan oleh pengaruh lingkungan kerja yang bertalian dengan jabatannya dan untuk tetap menjaga efisiensi dan produktivitas kerja, maka diwajibkan melakukan pemeriksaan kesehatan terhadap setiap tenaga kerja, baik secara awal maupun berkala.

Pengertian dasar hubungan industrial adalah sistem hubungan yang terbentuk di analisis pelaku proses produksi barang dan jasa, yaitu: pekerja, pengusaha dan pemerintah. Pihak yang berkepentingan dengan hubungan industrial adalah pekerja, pengusaha, serta organisasi masing-masing, yaitu organisasi buruh (Serikat pekerja) dan organisasi pengusaha (Organisasi majikan).



Bagian Keenam

MANAJEMEN PENGETAHUAN

Kemajuan perusahaan di Jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam menciptakan pengetahuan dalam organisasi. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sejak dipopulerkan pada pertengahan tahun 1980-an, manajemen pengetahuan kini sering dibicarakan di kalangan akademisi dan praktisi manajemen. Sejak tahun 1996 telah ditambahkan satu kategori baru manajemen pengetahuan. Perusahaan terkemuka di dunia melakukan investasi besar untuk sistem manajemen pengetahuan, bahkan mempekerjakan banyak profesional secara penuh waktu di pusat pengembangan yang dipimpin *knowledge executive* dengan nama jabatan *Chief Knowledge Officer (CKO)*.

Berikut ini adalah beberapa definisi manajemen pengetahuan:

- Davidson dan Philip Voss (2002)
Manajemen pengetahuan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas stafnya untuk perbaikan perusahaan.
- Batgeron (2003)
Manajemen pengetahuan : pendekatan sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberi keunggulan bersaing bagi perusahaan.
- De long dan Seemann (2000)
Manajemen pengetahuan: pengembangan alat, proses, sistem, struktur, dan kultur yang secara implisit meningkatkan kreasi, penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan yang penting bagi pengambilan keputusan.

Pengetahuan: keseluruhan kognisi dan keterampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah. (**Probst, Raub, dan Romhardt**: 2000)

Kandungan intelektualitas dan mentalitas manusia diklasifikasikan dalam:

1. *Data*: berupa simbol
2. *Informasi*: data yang diproses agar dapat dimanfaatkan, informasi menjawab tentang: *who, what, when, dan where*
3. *Knowledge*: aplikasi data dan informasi dan menjawab pertanyaan *how*
4. *Understanding*: mengapresiasi pertanyaan *why*
5. *Wisdom* : *evaluasi dari understanding*. (Ackoff, 1989)

Ringkasan gagasan yang mendasari pengertian pengetahuan. Von Krogh, Ichiyo Nonaka (2000) dan Chu Wei Choo (1998)

- Pengetahuan merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*)
- Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpicirkan (*tacit*)
- Penciptaan inovasi secara efektif bertanggung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut
- Penciptaan inovasi melibatkan langkah utama, yaitu: 1. Berbagai *knowledge* terpicirkan (*tacit*), 2. Menciptakan konsep, 3. Membenarkan *prototype*, 4. Melakukan penyebaran *knowledge* tersebut.

Komponen yang dapat ditambahkan untuk pengertian *knowledge*

Pengalaman: membutuhkan waktu untuk membangun *knowledge*

1. Kegunaan praktis: *knowledge* dapat membedakan apa yang seharusnya dikerjakan dari yang sebenarnya dilakukan, contoh: apa yang diajarkan di sekolah dengan apa yang terjadi di lapangan.
2. Kecepatan: kemampuan berdasarkan *knowledge*/ cakap mampu untuk mengenali pola dan memberi jalan pintas ke solusi daripada setiap saat harus membangunnya dari permulaan/ bekas.
3. Kompleksitas: *knowledge* selalu berhadapan dengan kompleksitas. Hal tersebut berarti kemampuan berdasar *knowledge*/ cakap mudah menanggapi situasi nyata didunia
4. Evolusi: karena kata kunci dari *knowledge* adalah mengetahui yang tidak diketahui, kemampuan berdasar *knowledge*/ cakap juga mampu untuk menyaring *knowledge* melalui pengalaman lebih lanjut, seperti studi dan belajar.
5. Karena kemampuan organisasi untuk belajar, membangun ingatan, dan berbagi bergantung pada budayanya, budaya menjadi pola dari asumsi dasar berbagi. (Davenport dan Prusak, 1998)

Aset pengetahuan sebagian besar tersimpan dalam pikiran tacit *knowledge*. Tacit *knowledge* sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan jelas dan lengkap. Tacit *knowledge* sulit dipindahkan dari masing-masing individu dalam organisasi. *Knowledge management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah tacit *knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, hasil *knowledge* tersebut disebut *explicit knowledge*.

Empat kriteria dapat dipakai membantu perusahaan mengidentifikasi sumber daya yang dapat mendukung keunggulan daya saing

1. Berharga
2. Langka
3. Sulit ditiru
4. Sulit digantikan. (Berney, 1991)

Peran Manajemen Pengetahuan

1. Berperan mengelola pengetahuan, mengkonsentrasikan diri dalam kodifikasi pengetahuan dan menempatkan dalam reposisi pengetahuan yang dapat diakses karyawan sesuai otoritasnya.
2. Diarahkan untuk mempertemukan antara orang yang memiliki pengetahuan dengan orang yang membutuhkan pengetahuan dengan identifikasi sesuai kebutuhannya.
3. Mengkombinasikan antara pilihan pertama dan kedua, menumbuhkan sumber daya lebih besar, jika sumber daya tidak cukup, maka pengelolaan pengetahuan bisa menjadi stagnan dan tidak fokus.

Aset pengetahuan perlu dikelola baik dan manajemen pengetahuan mengelola pengetahuan yang dibutuhkan oleh organisasi. Organisasi perlu memberi muatan pengetahuan pada setiap unit kerja/fungsi kerja dalam organisasi dengan melihat alur Input-

Proses – Output (I-P-O). Organisasi dengan langkah ini akan mempunyai peta potensi pengetahuan yang dimiliki secara strategis.

Dalam mengoperasikan sarana manajemen pengetahuan, dibutuhkan pengorganisasian/pembagian kerja

1. Petugas administrasi konten: petugas yang melakukan administrasi, menyimpan pengetahuan, membuat direktori pengetahuan, merapikan penyimpanan pengetahuan, mereposisi sarana manajemen pengetahuan, sehingga mudah diakses bila dibutuhkan.
2. Petugas administrasi sistem: petugas yang bertanggungjawab memastikan fungsi dan kapabilitas sarana manajemen pengetahuan sehingga dapat berfungsi sebagaimana mestinya.
3. Petugas administrasi expert: petugas yang berfungsi mendata dan memutakhirkan expert, membuka forum virtual dan memastikan agar pengetahuan yang tercipta di forum virtual dapat dipindahkan ke memori organisasi dan didistribusikan kepada karyawan yang membutuhkan, sesuai fungsi dan otoritasnya.

Pakar sistem dalam organisasi merupakan salah satu teknologi andalan dalam manajemen pengetahuan, terutama melalui skema penerapan dalam suatu organisasi (Setiario, et.al. 2009)

1. Representasi pengetahuan (*Case-Based Reasoning/CBR*), merupakan representasi *knowledge* berdasarkan pengalaman, termasuk kasus dan solusinya.
2. Serangkaian pengendalian (*Rule-Based Reasoning/RBR*), mengandalkan serangkaian *rules* yang merupakan representasi dari *knowledge* dan pengalaman karyawan/manusia dalam memecahkan kasus yang rumit.
3. Model representasi (*Model-Based Reasoning/ MBR*), melalui representasi *knowledge* dalam bentuk atribut, perilaku antar hubungan dan simulasi proses terbentuknya *knowledge*.
4. Kombinasi RBR dan MBR (*Constraint-Satisfaction Reasoning*).

Teknologi informasi dan komunikasi yang selama ini telah dikembangkan merupakan teknologi cocok untuk *knowledge eksplisit*. Pengetahuan yang rasional/ *knowledge* rasional, *sequential*, dengan demikian bisa *digital*. Untuk bisa berurusan dengan *tacit knowledge*, pengembang ICT tidak bisa hanya mengembangkan dan mengandalkan representasi data dari *knowledge* yang sudah menjadi eksplisit, misal: dalam bentuk dokumen. (Nonaka dan Takeuchi, 2004). Belum ada teknologi yang bisa meniru kecepatan dan keakuratan otak manusia dalam mengubah *tacit* menjadi *explicit* dan sebaliknya. Teknologi yang sekarang hanya berhasil mengekstraksi representasi data *knowledge* eksplisit sambil mengorbankan fleksibilitas reinterpretasi. Oleh sebab itu, bantuan manusia (bukan mesin) sangat dibutuhkan untuk mengoperasionalkan keterbatasan teknologi ini.

Penciptaan *knowledge* secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut, yaitu konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan *knowledge* yang dimunculkan oleh hubungan bersama. Dalam konteks organisasi, hubungan tersebut dapat berupa fisik, maya, mental, atau ketiganya.

Pengetahuan yang terbatinkan/ terpicirkan (*tacit knowledge*) sulit diterjemahkan kedalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu, *knowledge* bisa dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif. Kelangsungan hidup dan kesuksesan

perusahaan tergantung kepada kemampuan merespons dan mengontrol kekuatan dari berbagai sumber.

Pemikiran tentang perubahan fundamental dalam cara berorganisasi telah melahirkan pemikiran tentang manajemen perubahan. Manajemen perubahan saat ini dipakai untuk mencakup teori dan praktik yang berhubungan dengan pengembangan organisasi, SDM, manajemen proyek, dan perubahan strategi organisasi. (**Worren, Ruddle, et.al, 1999**). Manajemen perubahan menjadi upaya perubahan organisasi yang lebih besar, bersama dengan komponen lain.

Konsep Dasar Pengorganisasian

1. Dimensi pengorganisasian

- a. Organisasi itu sendiri memiliki bentuk, konfigurasi yang melukiskan hierarki manajemen dan saluran komunikasi formal
- b. Melalui proses pengorganisasian, tugas dirumuskan, ditetapkan dan pekerjaan individual distruktur
- c. Falsafah organisasi mempengaruhi upaya dengan apa koordinasi dicapai.

2. Dimensi pengorganisasian

- a. Melaksanakan refleksi tentang rencana dan sasaran
- b. Menetapkan tugas pokok
- c. Membagi tugas pokok menjadi tugas bagian
- d. Mengalokasikan sumber daya dan petunjuk untuk tugas tersebut
- e. Mengevaluasi hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasi

3. Prinsip pengorganisasian

- a. Pembagian kerja
- b. Wewenang dan tanggungjawab
- c. Disiplin
- d. Kesatuan perintah
- e. Kesatuan arah/ tujuan
- f. Mendahulukan/ mengutamakan/ menempatkan kepentingan umum
- g. Pengupahan / penggajian
- h. Sentralisasi
- i. Skala hierarki
- j. Tata tertib
- k. Keadilan stabilitas jabatan
- l. Prakarsa/ inisiatif
- m. Solidaritas kelompok kerja,(Fayol)

Prinsip pengorganisasian

- a. Pengorganisasian berdasarkan rangkaian kerja berupa seri
- b. Pengorganisasian berdasarkan paralel
- c. Pengorganisasian berdasarkan gabungan seri dan paralel

d. Manfaat pengorganisasian

Manfaat pengorganisasian menurut **Karhi Nisjar** (dalam **Winardi**, 2003: 21)

- a. Kejelasan tentang ekspektasi-ekspektasi kinerja individual dan tugas-tugas yang terspesialisasi
- b. Pembagian kerja yang menghindari timbulnya duplikasi, konflik yang menyalahgunakan sumber daya, baik sumber daya material maupun sumber daya non material
- c. Terbentuknya susunan arus aktivitas kerja yang logikal yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu/ sebagai kelompok
- d. Saluran-saluran komunikasi yang mapan, yang membantu pengambilan keputusan dan pengawasan
- e. Mekanisme-mekanisme yang mengkoordinasi yang memungkinkan tercapainya harmonisasi antara anggota organisasi yang terlibat dalam aneka macam kegiatan
- f. Upaya-upaya yang difokuskan berkaitan dengan sasaran-sasaran secara logikal dan efisien
- g. Struktur-struktur otoritas tepat, yang memungkinkan kelancaran perencanaan dan pengawasan pada seluruh organisasi yang bersangkutan

Desain dan Struktur Organisasi Pengetahuan

Struktur organisasi

Pola rumusan peran dan hubungan peran pengalokasian aktivitas guna memisahkan sub-sub unit, distribusi kekuasaan diantara jabatan-jabatan administratif serta jaringan kerja komunikasi formal. (**Wexley dan Gary a. Yuki**, 2005)

Struktur adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tenaga yang efektif dan efisien dan koordinasi aktivitas anggotanya. Karena struktur organisasi mencakup hubungan peran dan rumusan aturan interaksi, yang bukan barang fisik, seperti gedung dan perlengkapan, maka sulit menemukan cara guna memberi gambaran dan klasifikasi struktur yang berlainan.

Sesudah struktur ditetapkan, proses selanjutnya perancangan mekanisme koordinasi dan komunikasi inti manajemen pengetahuan dengan komponen dan unit organisasi eksisting.

1. Unit/ komponen organisasi mana saja yang harus menyatu ke unit manajemen pengetahuan
2. Informasi apa saja yang dibutuhkan manajemen pengetahuan
3. Unit mana saja yang menerima hasil pekerjaan unit manajemen pengetahuan
4. Bagaimana ekspektasi unit lain terhadap unit manajemen pengetahuan dari laporannya
5. Proses apa saja yang akan dilakukan unit lainnya terhadap hasil kerja unit manajemen pengetahuan dan laporan yang diterima mereka, bagaimana umpan balik terhadap unit manajemen pengetahuan.

Berbagai pemicu dari pengembangan dan integrasi konsep Organizational Knowledge Management System (OKMS) sebagai penerapan manajemen pengetahuan yang efektif di organisasi merupakan inovasi yang mendukung kelestarian dan daya saing organisasi, termasuk berbagai pemicu:

1. Inovasi (kebanyakan merupakan kerja tim yang mengharuskan bentuk hubungan kreatif)
2. Organizational learning, SWOT analysis, menentukan pesaing, dan kecenderungan (tren) pasar
3. Adanya jaringan intranet, regional, dan global internet
4. Pola hubungan antar karyawan, petugas dengan pemakai (lebih memahami kebutuhan pengguna)
5. Efisien dalam menyimpan dan mudah menelusuri kembali knowledge yang sudah terakumulasi
6. Membangun kompetensi inti
7. Mobilitas karyawan yang selalu ditingkatkan knowledge-nya, meskipun bila ada karyawan yang telah keluar.

Dimensi ontologis penciptaan pengetahuan pada dasarnya berasal dari individu. Karena itu, bila sering mendengar istilah penciptaan pengetahuan organisasi, pada dasarnya bukan diciptakan organisasi, karena organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan. Pengetahuan yang terdapat dalam organisasi merupakan hasil kreasi dan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

Dimensi epistemologi pada dasarnya berasal dari pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah dikodifikasikan (*explicit knowledge*). Pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) merupakan pengetahuan yang bersifat pribadi. Konteksnya sangat spesifik, oleh karena itu, pengetahuan susah diformalkan dan dikomunikasikan. Mempopulerkan nama kedua jenis pengetahuan, manusia memperoleh pengetahuan dengan cara : secara aktif menciptakan dan mengelola pengalaman mereka. Pengetahuan yang dapat diungkap melalui kata maupun jumlah, pada dasarnya hanya mewakili sepersekian persen dari keseluruhan pengetahuan yang dimiliki seseorang. Pengumpulan pengetahuan yang dapat diungkap manusia bagaikan gunung es di mana yang tampak dipermukaan hanya sebagian dari keseluruhan gunung es (Polanyi's). Sebagai kualitas "analog", berbagai tacit knowledge antara individu melalui komunikasi merupakan satu bentuk proses analog yang memerlukan sejenis proses yang simultan dari kompleksitas isu-isu yang dibagi oleh individu (Bateson, 1973). Dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi, harus dipahami dalam terminologi suatu proses yang secara organisasional memperbesar kemungkinan penciptaan pengetahuan individu dan mengkristalisasikan pengetahuan tersebut sebagai bagian dan jaringan pengetahuan organisasi.

Sarana dan infrastruktur pengembangan pengetahuan

1. Penggunaan internet dalam manajemen pengetahuan

Penggunaan internet dalam aktivitas manajemen pengetahuan sangat membantu pekerjaan karena keunggulannya:

- a. Mampu memfasilitasi penyebaran informasi lebih cepat
- b. Mampu menciptakan pasar dimana pembeli dan penjual bertemu dalam ruang maya tanpa bertemu
- c. Memfasilitasi interaksi manusia sehingga memungkinkan terjadi transfer informasi dan penciptaan pengetahuan
- d. Menghilangkan diskriminasi antara perusahaan global dengan perusahaan berskala menengah dan kecil

- e. Memungkinkan perusahaan menemukan diri mereka sendiri
- f. Menawarkan peluang pasar signifikan
- g. Dapat digunakan mengelola sistem penyimpanan efektif
- h. Memungkinkan sumber daya dan kemampuan organisasi secara strategik dicapai
- i. Memberi konsumen informasi berharga
- j. Memotong waktu dan biaya dari rangkaian suplai
- k. Menyediakan jangkauan pemasaran global
- l. Memfasilitasi jaringan dan penciptaan pengetahuan dengan efektif
- m. Memungkinkan *one-to-one marketing*

2. Intranet dan ekstranet

Banyak sarana manajemen pengetahuan yang tersedia seperti: *video conferencing*, *groupware*, *electronic data interchange*, *share database*, dan alat lain (sistem berbasis pengetahuan).

Fungsi internet, seperti : *ftp (file transfer protocol)* dan *world wide web (www)* menyediakan kemudahan mengakses informasi, dapat digunakan dan ditambahkan dengan kelompok diskusi dan pengelompokkan berita.

Aplikasi teknologi yang membantu aktivitas manajemen pengetahuan agar efektif efisien.

- a. Tahap penciptaan/pengakuisisian: berupa alat penulisan, *interface tools*, penangkap data, pendukung keputusan, simulasi, *database* profesional, program aplikasi spesifik, *database pattern matching*, *groupware*, pengontrolan kosakata, infrastruktur, dan data alat grafik
- b. Tahap pemodifikasian: berupa alat penulisan, pendukung keputusan infrastruktur
- c. Tahap penggunaan: *interface tools*, visualisasi, pendukung keputusan, simulasi, program aplikasi khusus, *database*, *matching*, *groupware*, infrastruktur, dan sarana web
- d. Tahap pengarsipan: berupa sarana *database*, katalog, pengontrol kosa kata, infrastruktur
- e. Tahap pentransferan: *groupware*, infrastruktur
- f. Tahap pengaksesan: *interface tools*, *database*, *pattern matching*, *groupware*, *groupware*, *pengontrolan kosa kata*, infrastruktur
- g. Tahap penghapusan: sarana *database*, infrastruktur.

3. Piranti lunak

Piranti lunak (*groupware*) merupakan piranti yang memungkinkan kelompok berkolaborasi melalui satu jaringan. Berbagai bentuk *groupware* antara lain: sarana mengarang bersama, *whiteboard* elektronik, video konferensi, *form online*, *email*, layar *online* dan multimodal konferensi. Tiap teknologi ini memiliki potensi untuk meningkatkan kerjasama pada jarak tertentu, mengurangi biaya perjalanan, dan waktu terbang dari pada *knowledge worker* ketika transit.

4. Penyesuaian pola

Pattern matching : teknologi utama dari sistem keahlian, yaitu program yang dapat membantu manusia membuat keputusan, terutama dalam kondisi tidak pasti. Sistem keahlian berguna membantu ahli bekerja dalam proses seperti diagnosis medis. Sekali proses disaring ke dalam aturan, logikanya dapat dimasukkan ke dalam lingkungan standar pemrograman/ dimasukkan sebagai grafis diagram keputusan.

5. Database

Database bagi sistem manajemen pengetahuan memberi memori jangka panjang, memiliki berbagai macam nama, tergantung struktur, isi, guna, dan jumlah data yang dapat dimuat.

6. Pengontrol kosa kata

Pengontrol kosa kata sangat penting untuk mudahnya karyawan dan manajer menyimpan dan menentukan kembali informasi dalam alat manajemen pengetahuan.

7. Database profesional

Database profesional/ *database* komersil dan mesin pencari memberi kontribusi pada tahap pengakuisisian pengetahuan secara virtual disetiap organisasi.

8. Program aplikasi khusus

Proses manajemen pengetahuan secara khusus difasilitasi melalui *groupware* dan *aplikasi jaringan lainnya*.

9. Simulasi

Simulasi berguna untuk menyampaikan hubungan kompleks dengan karyawan yang memiliki kesulitan memahami tabel/ persamaan.

Setelah mengetahui berbagai infrastruktur berkaitan manajemen pengetahuan, data yang berada dalam berbagai infrastruktur harus diambil dan direkam untuk disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan yang ada di organisasi. Dalam upaya perekaman, visualisasi dan penulisan data agar *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dan kreasi pengetahuan sesuai kebutuhan dalam organisasi.

Pengetahuan yang telah ditransfer dan direkam harus dilakukan penyimpanan dalam organisasi, bila sewaktu-waktu dibutuhkan, dapat dicari dengan mudah. Penyimpanan dan mekanisme penemuan kembali pengetahuan yang memungkinkan organisasi dengan cepat menemukan pengetahuan yang dicari. Pengalaman pengetahuan yang diciptakan hendaknya lebih berorientasi proses pengelolaan pengetahuan untuk dilindungi dari pengguna yang tidak berhak dan tidak tepat.

Pendokumentasian Pengetahuan

1. Pendokumentasian untuk diri sendiri.
2. Pendokumentasian untuk pihak lain.

Cara menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan

1. Pendokumentasian pasif.
2. Pendokumentasian pengetahuan optimal dapat dipergunakan kembali.
3. Mendokumentasi berlangsung melalui kegiatan pencatatan sebelum terstruktur.
4. Pendokumentasian berlangsung karena sengaja dilakukan.

Penggunaan Kembali Pengetahuan

Faktor yang berperan dalam proses penggunaan kembali pengetahuan:

1. Orang yang memproduksi pengetahuan
2. Mereka yang memediasi pengetahuan
3. Pengguna/konsumen pengetahuan

Sistem Pelaporan Manajemen Pengetahuan

1. Konsep pelaporan manajerial

Ciri pada laporan:

- a. Mengandung fakta yang bertalian
- b. Menyampaikan kesimpulan/ rekomendasi tertentu yang terbuat berdasarkan fakta
- c. Mempunyai bentuk tersendiri
- d. Mengandung gaya tulis serasi dengan pengungkapan fakta
- e. Menampakkan tata wajah mencerminkan perbuatan laporan dengan kesungguhan.

2. Bentuk pelaporan

Golongan laporan:

- a. Laporan pimpinan
- b. Laporan berkala
- c. Laporan khusus

Penggolongan laporan

- a. Laporan menurut formalitas
- b. Laporan menurut fungsi
- c. Laporan menurut waktu
- d. Laporan menurut status wewenang
- e. Laporan menurut hubungan penulis dan pembaca
- f. Laporan lahiriah
- g. Laporan lain. (Akdon, 2009)

Konsep Implementasi Manajemen Pengetahuan

Implementasi manajemen pengetahuan, dilihat dari dimensi:

- a. Dimensi konseptual
- b. Dimensi perubahan
- c. Aspek pengukuran
- d. Aspek struktur organisasi
- e. Isi pengetahuan
- f. Dimensi alat. (Sangkala, 2007)

Langkah Strategis Implementasi Manajemen Pengetahuan

Langkah strategis :

- a. Apa yang harus dilakukan organisasi
- b. Mengetahui apa yang harus dimiliki
- c. Sumber daya lain yang harus dimiliki
- d. Pengetahuan yang harus dimiliki organisasi
- e. Kesenjangan pengetahuan
- f. Sumber daya lain yang dimiliki organisasi
- g. Kesenjangan sumber daya lain
- h. Apa yang harus dilakukan dengan adanya kekuatan dan kelemahan organisasi
- i. Kesenjangan sumber daya strategis

Langkah strategik implementasi manajemen pengetahuan yang lain

- a. Analisis infrastruktur
- b. Mengikatnya manajemen pengetahuan dengan strategis bisnis

- c. Mendesain infrastruktur manajemen pengetahuan
- d. Mengaudit aset dan sistem pengetahuan yang ada
- e. Mendesain tim manajemen pengetahuan
- f. Menciptakan *blueprint* pengetahuan
- g. Pengembangan sistem manajemen pengetahuan
- h. *Prototype* dan uji coba
- i. Perubahan, kultur, dan struktur penghargaan
- j. Evaluasi kinerja, mengukur ROI, dan perbaikan sistem manajemen pengetahuan

3. Adanya teknologi

Informasi dan komunikasi dalam memfasilitasi dan menciptakan pengetahuan adalah untuk menghubungkan orang dengan orang lain/ untuk mengeksplisitkan pengetahuan

4. Penyelarasan strategi manajemen

Pengetahuan dengan strategi organisasi



Bagian Ketujuh

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja adalah suatu kondisi tidak bekerjanya lagi karyawan pada suatu perusahaan karena hubungan kerja antara yang bersangkutan dengan perusahaan terputus, atau tidak diperpanjang lagi.

Dari pihak perusahaan, pemutusan hubungan kerja menimbulkan resiko antara lain:

1. Melepas karyawan yang berpengalaman dan setia.
2. Terhentinya produksi sementara dengan adanya PHK.
3. Harus mencari penggantikaryawan.
4. Untuk mengganti perlu biaya besar guna merekrut.
5. Hasil kerja karyawan pengganti belum tentu sebaik karyawan yang kena PHK.

Resiko suatu PHK bagi karyawan:

1. Hilangberkurangnya penghasilan untuk membiayai keluarga.
2. Timbulsituasi yang tidak nyaman karena harus menganggur.
3. Berkurangnya rasa harga diri apalagi bila selama ini memangku jabatan.
4. Terputusnya hubungan (relasi) dengan teman sekerja.
5. Harus berupaya mencari pekerjaan baru.

Timbulnya PHK bersumber dari:

1. Permintaan karyawan sendiri.
2. Kebijakan organisasi/perusahaan.
3. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

PHK atas permintaan sendiri terjadi disebabkan oleh:

1. Tingkat kompensasi yang dianggap rendah.
2. Tidak ada pengembangan karier.
3. Lingkungan kerja kurang nyaman.
4. Masalah keluarga.
5. Masalah kesehatan tidak sesuai.
6. Pekerjaan tidak sesuai dengan minat dan bakat.
7. Perlakuan kurang adil, dsb.

Pengajuan PHK dalam bentuk APS (Atas Permintaan Sendiri) boleh, tetapi bila jumlah karyawan yang minta PHK banyak, maka perusahaan dapat rugi. Hal ini terlihat pada:

1. Produktivitas kerja akan turun/bisa terhenti.
2. Perusahaan akan kehilangan tenaga potensial yang susah dicari penggantinya.
3. Perusahaan harus mengeluarkan biaya, waktu dan tenaga untuk merekrut pegawai baru.
4. Kurang berfungsinya pengelolaan perusahaan dengan baik.

Untuk mencegah PHK besar-besaran, perusahaan harus mengambil langkah:

1. Memperbaiki kompensasi sehingga lebih memadai.
2. Menciptakan lingkungan kerja lebih baik dan menyenangkan.
3. Meninjau kembali pola penempatan karyawan sehingga mendekati bakat dan kemampuan.
4. Menyempurnakan sistem dan prosedur yang berlaku dalam perusahaan supaya lebih efektif dan tidak merugikan karyawan.

5. Meningkatkan penyediaan fasilitas kerja dan kesejahteraan karyawan.
6. Memperketat pelaksanaan seleksi agar karyawan yang masuk yang terbaik dan sehat.

Kebijakan PHK untuk sebagian karyawan terpaksa dilakukan karena:

1. Karyawan tidak disiplin.
2. Karyawan kurang cakap dan tidak produktif.
3. Karyawan mempunyai perilaku asusila.
4. Karyawan tidak dapat bekerja sama.
5. Penyederhanaan organisasi dalam perusahaan dsb.

PHK atas kehendak perusahaan dapat menimbulkan akibat bagi perusahaan antara lain:

1. Perusahaan harus memberi uang pesangon (uang tolak) atau pembayaran pensiun kepada karyawan yang di PHK.
2. Perusahaan dapat digugat ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) bila PHK tidak tepat.

Peraturan perundang-undangan mengatur bahwa seorang yang terkena peraturan harus di PHK, bila karyawan:

1. Meninggal dunia atau hilang tak tahu rimbanya.
2. Telah mencapai batas usia PHK.
3. Melanggar peraturan yang berlaku.
4. Berakhirnya kontrak dengan perusahaan.
5. Terlibat dengan kegiatan yang menentang pemerintah.

Macam Pemutusan Hubungan Kerja

1. PHK bersifat sementara

PHK sementara biasanya dapat terjadi pada:

- a. Karyawan tidak tetap/karyawan yang hubungan kerjanya bersifat tidak tetap.
- b. Perusahaan yang bergerak/menghasilkan produk secara musiman:
 - Pabrik yang bahan bakunya terbatas/daerah pemasarannya terbatas.
 - Usaha yang laris ketika musim tertentu, seperti: musim libur, hari raya dsb.
- c. Karyawan yang dikenakan tahanan sementara oleh yang berwajib karena berbuat tindak pidana kejahatan.

2. PHK bersifat permanen

PHK bersifat permanen sering disebut pemberhentian, yaitu terputusnya ikatan kerja antara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja.

Pemberhentian SDM

Pemberhentian Dengan Hormat

Bentuk pemberhentian dalam pemberhentian dengan hormat meliputi pemberhentian karena:

1. Permintaan sendiri.
2. Telah mencapai usia pensiun.
3. Adanya penyederhanaan organisasi/perusahaan.
4. Tidak cakap jasmani/rohani.
5. Meninggal dunia/hilang.
6. Tidak melapor setelah habis cuti diluar tanggungan perusahaan/negara.

7. Melapor sehabis cuti diluar tanggungan negara tetapi tidak ada lowongan.
 Pemberhentian Atas Permintaan Sendiri
1. Ditunda paling lama 1 tahun apabila kepentingan dinas mendesak, kalau dikabulkan dapat mengganggu kelancaran pekerjaan.
 2. Ditolak apabila karyawan bersangkutan masih terikat dalam kewajiban bekerja pada pemerintah/perusahaan berdasarkan peraturan yang berlaku, seperti : menjalankan ikatan dinas, wajib militer dan sebagainya.

Mencapai Usia Pensiun

Batas usia Pegawai Negeri Sipil yang telah mencapai usia pensiun adalah:

1. 58 tahun, yang dapat diperpanjang bagi karyawan yang memangku jabatan tertentu.
2. Sampai 65 tahun bagi karyawan yang memangku jabatan ahli peneliti, peneliti yang ditugaskan pada bidang penelitian, Lektor Kepala, Lektor yang ditugaskan secara penuh pada Perguruan Tinggi dan bagi jabatan lain yang ditentukan Presiden.
3. Sampai 70 tahun bagi Guru Besar.
4. Sampai 60 tahun bagi karyawan yang memangku jabatan:
 - Ketua, Wakil Ketua, Ketua Muda dan Hakim Anggota Mahkamah Agung.
 - Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non-Departemen, Sekjen, Irjen, Kepala Badan di Departemen.
 - Eselon I dalam jabatan struktural.
 - Dokter yang bertugas pada Lembaga Kedokteran Negara.
 - Pengawas SLTA dan SLTP, Guru yang ditugaskan penuh pada Sekolah Lanjutan dan SD.
 - Penilik Taman Kanak-kanak, Penilik SD dan Penilik Pendidikan Agama.
 - Jabatan lain yang ditentukan Presiden.
5. 58 tahun bagi karyawan yang memangku jabatan hakim dan jabatan lain yang ditentukan Presiden.

Pasal 9 UU No. 11 Tahun 1969 menyatakan bahwa karyawan yang diberhentikan dengan hormat, berhak untuk pensiun bila:

1. Telah berusia sekurang-kurangnya 50 tahun dengan masa kerja sekurang-kurangnya 20 tahun, dapat diberhentikan atas permintaan sendiri.
2. Telah berusia 50 tahun dengan masa kerja sekurang-kurangnya 10 tahun yang diberhentikan dengan hormat karena:
 - a. Terkena penghapusan jabatan.
 - b. Perubahan dalam susunan pegawai.
 - c. Penertiban aparatur negara.
 - d. Setelah menjalankan tugas, kemudian tidak diperkerjakan kembali sebagai karyawan.

Pemberhentian Karena Penyederhanaan Organisasi

Pasal 6 Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 1979 menyebutkan bahwa pemberhentian dapat dilakukan, karena adanya penyederhanaan organisasi yang mengakibatkan kelebihan karyawan. Dalam kondisi karyawan yang kelebihan, dapat disalurkan pada organisasi lain, dan bila tidak dapat disalurkan, maka yang bersangkutan diberhentikan dengan mendapat hak kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku.



Daftar Pustaka

- Andrew E. Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, Jhon Wiley & Sons, Inc., 1981.
- Andrew J. Dubrin, *Personnel and Human Resources Management*, California, Kent Publishing Company, 1982.
- Antony, William P., Pamela L. Perrewe, and K. Michael Kacmar, *Strategic Human Resources Management*, 2nd ed., Orlando, Harcourt Brace & Company, 1996.
- _____, *Human Resources Management: A Strategic Approach*, Forth Worth, The Dryden Press, 1999.
- _____, *Strategic Human Resources Management*, Second Edition, The Dryden Press, 1996.
- Amstrong Michael, dan Helen Murlis, *Reward Management, A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 3rd ed. London, Kogan Page Limited, 1994.
- Amstrong M., *The Art of HRD: Strategy and Action*, London, Kogan Page Limited, 1999.
- Attwood, Margaret, *Personal Management*, London, Macmillan Education, Ltd., 1989.
- Bacerra-Fernandez, I., Gonzales, and Sabherwal, R., *Knowledge Management and KM Software Package*, Prentice Hall, E. Rutherford, NJ., 2004.
- Bacerra-Fernandez, I., and Sabherwal, R., *Knowledge Management: System and Process*, M. E. Sharpe, Armonk, NY., 2010.
- Balai Pengembangan Produktivitas Daerah, *Pengantar Produktivitas*, Departement Tenaga Kerja RI, Kanwil Propinsi Jawa Barat.
- Baron, James N. dan Kreps David M., *Strategic Human Resources Framework for General Manager*, (New York: John Wiley & Sons, Inc.) 1999.
- Bernadin, H. John and Russel, Joyces, E. A., *Human Resources Management: An Experiential Approachi*, Boston, Mc Graw Hill, 1998.
- Brannick M.T. & Levine, E.L., *Job Analysis: Method, Research, and Application for Human Resources.*, 2002.
- Carrel, Michael R., dan Frank E. Kuzmits, *Personnel: Management of Human Resources*, Columbia, Bell & Howell Company, 1982.
- Cassio, Wayne F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*; Mc. Graw-Hill, Inc.; New York, 1995.

- Cushway, Barry, *Human Resources Management*, (Tract MBA Series Terjemahan), Jakarta, Group Galamedia, 1996.
- Davis Keith, *Human Behavior at Work Organizational Behavior*, Sixth Edition, Mc. Graw Hill Inc., 1981.
- Dessler, Gary, *Human Resources Management*, 6th Ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1994
- Druker; Peter F., *Management: Task, Responsibilities, Practice*, New York, Harper T. & Row, 1994.
- Foulkes, Fred K. dan E. Robert Livenash. *Human Resources Management: Cases and Text*. Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc., 1989
- George S, Ordiorne, *Personnel and Human Resources Management*, Dow Jones-Irwin, 1982.
- Gillmore, John V. *The Productive Personality*, Albion Publishing Coy, San Francisco, 1974.
- Goldstein, I. L. dan Buxton, Y. M., *Training and Human Performance*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 1982.
- Gordon Judith R., *Strategic Human Resources Management A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 2nd ed., Boston, Allyn & Bacon, Inc., 1987.
- Grives, Jim., *Strategic Human Resources Development*, London, Sage Publisher, 2003.
- Halloran, Jack, *Personnel and Human Resources Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1986.
- Harrison, Rosemary, : *Issues and Strategies Wokingham*, England: Adison-Wesley Pub. Co., 1993.
- Herzberg, Frederich, *The Motivation to Work*, Second Edition, John Willey & Sons, Inc., 1959.
- Ivancevich, John M. *Human Resources Management*, New York, Mc Graw-Hill Irwin, 2001.
- Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Bahvior*, New Delhi, tata Mc Graw-Hill Publishing Company, 1995.
- Lembaga Administrasi Negara, *Performance Improvement Planing: Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja (Prestasi Kerja)*, Jakarta, 1992.
- LPPM, *Perusahaan Indonesia Menghadapi Abad 21: Strategi Pengembangan Insani*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo, 1997.

- Mello Jeffrey A., *Strategic Human Resources Management*, Australia South Western, 2003.
- Mondy, R. Wayne Arthur Sharplin, and Edwin B. Filippo, *Management: Concept & Practice*, 4th Ed., Boston, Allyn and Bacon, Inc., 1998.
- Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe, *Human Resources Management*, New York, Allen and Bacon, 1990.
- Notoatmodjo Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta, 1992.
- Paul Hersey Clan Kenneth H. Blanchard, *Personnel Management*, New York, Mc Graw-Hill Company, 1981.
- Rothel William J., and Karanas. H. C., *Strategic Human Resources Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1989.
- Sadler T., *Human Resources Management: Developing a Strategic Approach*, London, Kogan Page Limited, 1995.
- Sanusi, Ahmad, *Beberapa Dimensi Mutu Pendidikan*, FPS, IKIP Bandung, 1990.
- Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju, 1996.
- _____ *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung Refika Aditama 2016
- Siagian S.P. *Pengembangan Sumber Daya Insani*, Gunung Agung, Jakarta, 1986.
- Stanley Julian C., Kenneth D. Hopkin, *Educational and Physiological Measure at Evaluation*, Prentice Hall of India, 1978.
- Theoretical Framework and Empirical Research, *Knowledge Management and Business Strategies*.
- Ulrich, D., *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Reset*, Manssachusatts, Harvard Visiness Scholl Press.
- Welker, James, W., *Human Resources Planning*, New York, Mc Graw-Hill Inc., 1980.
- Westerman, John dan Pauline Donoghue, *Managing The Human Resources*, (alih bahasa Suparman), Jakarta, Bumi Aksara, 1997.
- Yonder, Dale and Staudohar, Paul D., *Personnel Management and Industrial Relations*, New Delhi, Prentice Hall, 1986.