



GRAHA ILMU



# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

I Nengah Sudja  
Agus Wahyudi Salasa Gama

# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**



# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

I Nengah Sudja  
Agus Wahyudi Salasa Gama



**GRAHA ILMU**

## **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

*oleh I Nengah Sudja, Agus Wahyudi Salasa Gama*

Hak Cipta © 2020 pada penulis

Edisi Pertama: Cetakan 1 - 2020



**GRAHA ILMU**

Ruko Jambusari 7A Yogyakarta 55283

Telp: 0274-889398; 0274-882262; email: info@grahailmu.co.id

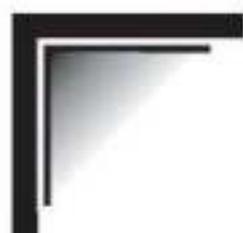
Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN: 978-623-228-796-9

Buku ini tersedia sumber elektroniknya

### **DATA BUKU:**

Format: 17 x 24 cm; Jml. Hal.: xii + 140; Kertas Isi: HVS 70 gram; Tinta Isi: BW; Kertas Cover: Iвори 260 gram; Tinta Cover: Colour; Finishing: Perfect Binding; Laminasi Doff.



## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat-Nya buku ini dapat diselesaikan. Buku ini ditulis sebagai pegangan bagi para mahasiswa, pendidik, maupun profesional yang sedang menekuni bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Buku ini berjudul "Pengembangan Sumber Daya Manusia" tujuannya adalah untuk mengingatkan pentingnya mengembangkan kemampuan maupun kompetensi sumber daya manusia secara kontinyu. Lingkungan yang selalu berubah apabila tidak diimbangi dengan perubahan perilaku maupun kemampuan SDM di dalam organisasi, maka akan sulit bagi organisasi menghadapi perubahan tersebut.

Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia ini terdiri dari lima Bab. Bab Pertama pada buku ini menjelaskan mengenai pentingnya pengembangan sumber daya manusia pada organisasi. Bab Kedua menjelaskan bagaimana cara pengaturan sistem kompensasi bagi organisasi. Bab Ketiga meliputi Pendidikan dan Pelatihan sebagai dasar dalam pengembangan SDM. Bab Keempat berkaitan dengan lingkungan kerja dimana akan berdampak pada perilaku kerja seorang karyawan. Terakhir, Bab Kelima membahas mengenai Kinerja, dimana kinerja menjadi tujuan organisasi dalam mengelola SDMnya.

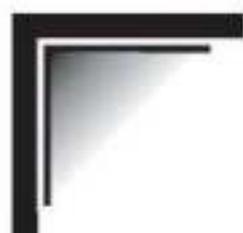
Buku ini tidak akan dapat selesai tanpa adanya dorongan maupun masukan dari berbagai pihak, untuk itu Penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga penulis yang banyak memberikan dorongan dalam penyelesaian Buku ini.
2. Kolega Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Mahasaraswati Denpasar atas masukan-masukan yang telah diberikan.
3. Pimpinan Penerbit Graha Ilmu yang telah memberikan kesempatan bagi Penulis untuk mencetak maupun menerbitkan buku ini.

Penulis menyadari buku ini masih jauh sempurna, masih memiliki banyak kekurangan. Penulis sangat senang hati menerima masukan untuk perbaikan buku ini yang akan dipergunakan pada edisi selanjutnya.

Semangat Belajar,

Penulis



## DAFTAR ISI

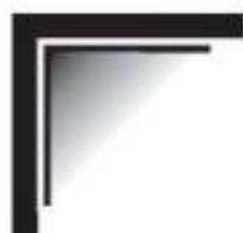
<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xi
<b>BAB 1 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA</b>	1
1.1 Pedahuluan	1
1.2 Definisi Pengembangan Sumber daya Manusia	4
1.3 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	5
1.4 Fungsi-fungsi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	6
1.5 Bidang yang Ditangani HRD	9
1.6 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	10
Daftar Pustaka	15
<b>BAB 2 SISTEM KOMPENSASI</b>	17
2.1 Pengertian dan Definisi Kompensasi	17
2.2 Tujuan Kompensasi	20
2.3 Manfaat Kompensasi	24
2.4 Macam dan Jenis Kompensasi	25
2.5. Basis yang Mendasari Kompensasi	28
2.6 Metode Penetapan Nilai Kompensasi	29
2.7 Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi	31
Daftar Pustaka	36

<b>BAB 3</b>	<b>PENDIDIKAN DAN PELATIHAN</b>	<b>39</b>
3.1	Pendahuluan	39
3.2	Pengertian dan Definisi Pendidikan & Pelatihan	41
3.3	Tujuan Pendidikan dan Pelatihan	48
3.4	Prinsip-Prinsip Pendidikan dan Pelatihan	49
3.5	Fungsi Pendidikan dan Pelatihan	51
3.6	Manfaat Pendidikan dan Pelatihan	51
3.7	Jenis-Jenis Pendidikan dan Pelatihan	53
3.8	Metode Pendidikan dan Pelatihan	53
3.9	Keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan	59
3.10	Persiapan dalam Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan	60
3.11.	Tahap-tahap Pelatihan ( <i>Training</i> )	62
3.12	Kelemahan pendidikan dan pelatihan	64
	Daftar Pustaka	66
<b>bab 4</b>	<b>Lingkungan Kerja</b>	<b>69</b>
4.1	Pendahuluan	69
4.2	Pengetian dan Definisi Lingkungan Kerja	70
4.3	Jenis Lingkungan Kerja	72
4.4	Konsep Lingkungan Kerja	73
4.5	Faktor-faktor Lingkungan Kerja	74
4.6	Manfaat Pengelolaan Lingkungan Kerja	78
4.7	Cara Membangun Lingkungan Kerja yang Baik	81
4.8	Indikator Pengukuran Lingkungan Kerja	86
4.9	Ergonomi dalam Lingkungan Kerja	86
	Daftar Pustaka	94
<b>BAB 5</b>	<b>KINERJA KARYAWAN</b>	<b>97</b>
5.1	Pendahuluan	97
5.2	Definisi dan Pengertian Kinerja Karyawan	98
5.3	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	101
5.4	Indikator Kinerja Karyawan	102
5.5	Kiat untuk Meningkatkan Kinerja	103
5.6	Definisi Penilaian Kinerja	103
5.7	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	105
5.8	Faktor Penting dalam Penilaian Kinerja Karyawan	107
5.9	Metode Penilaian Kinerja	109

5.10 Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja	114
5.11 Elemen Penilaian Kinerja	114
5.12 Masalah dalam Penilaian Kinerja	116
5.13 Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	121
Daftar Pustaka	139

-oo0oo-





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Posisi kerja dengan Komputer	86
Gambar 4.2	Posisi Kerja dan Jangkauan kerja	87
Gambar 5.1	Sumber Kinerja Perusahaan.	95
Gambar 5.2	Proses Penilaian Kinerja Karyawan	103
Gambar 5.3	Kompilasi Metode Penilaian Kinerja	107
Gambar 5.4	Perspektif Proses Internal	127
Gambar 5.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	128
Gambar 5.6	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	129





# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

## 1.1 PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kebijakan penting bagi setiap organisasi yang dinamis dan berorientasi kepada pertumbuhan. Tidak seperti sumber daya yang lain, sumber daya manusia memiliki kapabilitas potensial yang tidak terbatas. Potensi tersebut dapat dipakai hanya melalui penciptaan suatu iklim yang dapat diidentifikasi secara terus menerus, membawa ke permukaan, memelihara dan menggunakan kemampuan orang. Sistem pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development, HRD*) bertujuan menciptakan iklim seperti itu. Sejumlah teknik HRD telah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir untuk melakukan kegiatan di atas berdasarkan prinsip-prinsip tertentu. Unit HRD ini memberikan pemahaman tentang konsep sistem Sumber Daya Manusia (SDM), mekanisme terkait dan batas-batas HRD yang berubah.

Konsep HRD pertama kali diperkenalkan oleh Leonard Nadler pada tahun 1969 dalam sebuah konferensi di AS. Ia mendefinisikan HRD sebagai "pengalaman belajar yang diatur, untuk waktu tertentu, dan dirancang untuk membawa kemungkinan perubahan perilaku".

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi dan organisasi. Pengembangan sumber daya manusia mencakup peluang seperti pelatihan karyawan, pengembangan

karir karyawan, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, pendampingan, perencanaan suksesi, identifikasi utama karyawan, bantuan biaya kuliah, dan pengembangan organisasi.

HRD diperlukan oleh setiap organisasi yang ingin menjadi dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan atau untuk berhasil dalam lingkungan yang cepat berubah. Organisasi dapat menjadi dinamis dan tumbuh hanya melalui upaya dan kompetensi sumber daya manusianya. Kebijakan personalia dapat menjaga moral dan motivasi karyawan tetap tinggi, tetapi upaya ini tidak cukup untuk membuat organisasi menjadi dinamis dan membawanya ke arah baru. Kemampuan karyawan harus terus ditingkatkan, dipertajam, dan digunakan. Untuk tujuan ini, budaya organisasi yang "memampukan" sangat penting. Ketika karyawan menggunakan inisiatif mereka, mengambil risiko, bereksperimen, berinovasi, dan membuat berbagai hal terjadi, organisasi dapat dikatakan memiliki budaya "pendukung". Bahkan organisasi yang telah mencapai batas pertumbuhannya, perlu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Tidak ada organisasi yang kebal terhadap kebutuhan proses yang membantu dalam memperoleh dan meningkatkan kemampuannya untuk stabilitas dan pembaruan.

Fokus dari seluruh aspek pengembangan sumber daya manusia adalah mengembangkan tenaga kerja yang sangat unggul sehingga organisasi dan karyawan dapat mencapai tujuan kerja mereka dalam pelayanan kepada pelanggan. Pengembangan sumber daya manusia dapat bersifat formal seperti dalam pelatihan kelas, kursus di perguruan tinggi, atau upaya perubahan terencana organisasi. Atau, pengembangan sumber daya manusia dapat bersifat informal seperti dalam pembinaan karyawan oleh seorang manajer. Organisasi yang modern percaya pada pengembangan sumber daya manusia itu penting, dan mencakup semua dasar ini.

Organisasi memiliki banyak peluang untuk pengembangan sumber daya manusia atau karyawan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Ini adalah opsi yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan karyawan. Pelatihan formal dapat menambah nilai bagi tempat kerja. Atau, pengembangan sumber daya manusia dapat bersifat informal seperti dalam pembinaan karyawan oleh manajer atau kelas pelatihan dan pengembangan internal yang diajarkan oleh staf internal atau konsultan. Pendampingan

oleh karyawan yang lebih berpengalaman juga direkomendasikan untuk pengembangan karyawan.

Program HRD sangat berguna karena karyawan menjadi lebih berpengalaman dalam organisasi. Secara tradisional, pemimpin eksekutif dan manajer senior tahan terhadap kelas pelatihan dan konferensi sesi pendidikan. Salah satu opsi yang direkomendasikan, lebih disukai daripada banyak cara lain di mana organisasi mengembangkan karyawan, adalah untuk memberikan pelatihan internal baik dengan staf internal atau fasilitator atau konsultan berbayar. Banyak manfaat dari pengembangan internal karyawan.

Pelatihan manajemen mengembangkan kekuatan dan kemampuan karyawan untuk berkontribusi pada organisasi. Berbagai pelatihan manajemen tersedia untuk organisasi – pilihannya tidak terbatas. Pelatihan manajemen dapat mencakup sesi yang disediakan secara internal, disesuaikan dengan perusahaan, dan pengembangan manajemen. Pengembangan manajemen internal juga diberikan melalui komunitas buku di tempat kerja, penugasan pekerjaan yang menantang, dan pelatihan dari manajer. Banyak opsi dalam pelatihan manajemen diidentifikasi melalui proses perencanaan pengembangan kinerja. Opsi meliputi kelas, tugas kerja internal, kunjungan lapangan, dan belajar mandiri. Pendekatan pelatihan manajemen dengan keterbukaan dan pola pikir kreatif.

Gagasan berkaitan dengan topik untuk pelatihan manajemen sama beragamnya dengan pekerjaan manajemen. Pilih pelatihan manajemen yang paling cocok untuk manajemen karier dari opsi yang disarankan ini. Ketika seorang manajer akan memberikan pelatihan internal, cara yang disarankan untuk menawarkan sesi perkembangan adalah memiliki fasilitator atau presenter bertemu dengan karyawan dalam kelompok mingguan untuk sesi pelatihan dua jam. Sesi ini dapat berlangsung selama beberapa tahun meskipun manajer ingin membatasi frekuensinya dari waktu ke waktu.

Kunci keberhasilan sesi pelatihan adalah bahwa waktu bersama, diskusi, topik pelatihan bersama, informasi baru, dan bacaan bersama; keduanya mendidik dan membangun kerjasama tim. Dengan fasilitator yang tepat yang menyesuaikan dengan bahasa dan budaya organisasi, sesi-sesi ini memberikan pendekatan yang efektif untuk pembelajaran dan pengembangan karyawan. Selain itu, pembelajaran datang dengan

sentuhan yang cukup halus untuk dipraktikkan dan peserta tidak dibanjiri dengan informasi. Mereka juga memiliki kesempatan untuk mendiskusikan apa yang efektif bagi mereka dari pelajaran yang mereka terapkan di tempat kerja, pada sesi pelatihan berikutnya. Umpan balik yang konsisten dari interaksi mingguan yang direncanakan menyebabkan manajer atau departemen senang dan menemukan proses pelatihan sangat berharga untuk membangun tim yang kuat dan efektif.

Dalam pencarian cara untuk mengembangkan karyawan internal yang melibatkan konsultan eksternal, ini adalah cara yang efektif untuk menawarkan pelatihan dan membangun tim pada saat yang sama. Pilihan manajer untuk pengembangan manajemen dan pelatihan karyawan hanya dibatasi oleh imajinasi manajer dan imajinasi karyawan.

## **1.2 DEFINISI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pengembangan sumber daya manusia atau HRD, telah didefinisikan oleh berbagai ahli dengan berbagai cara. Beberapa definisi penting dari pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Leonard Nadler (1969), "Pengembangan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang terorganisir, dilakukan dalam waktu khusus dan dirancang untuk menghasilkan perubahan perilaku."
- b. Prof. TV Rao (2008), menyatakan bahwa: "HRD adalah suatu proses di mana karyawan suatu organisasi dibantu secara terus menerus dan terencana untuk (i) memperoleh atau mempertajam kemampuan yang diperlukan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan masa kini atau masa depan mereka yang diharapkan peran; (ii) mengembangkan kemampuan jurnal mereka sebagai individu dan menemukan dan mengeksplorasi potensi batin mereka sendiri untuk tujuan pengembangan organisasi dan/atau diri mereka sendiri; dan (iii) mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan atasan-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara sub-unit yang kuat dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan karyawan."
- c. Menurut M.M. Khan (2011), "Pengembangan sumber daya manusia adalah peningkatan pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja positif semua orang yang bekerja di semua tingkatan dalam suatu usaha bisnis."

**Buku Ini Dilarang Digandakan**

- d. Menurut Komisi Pasifik Selatan (2011), "pengembangan sumber daya manusia adalah melengkapi orang-orang dengan keterampilan yang relevan untuk memiliki kehidupan yang sehat dan memuaskan".
- e. Menurut Watkins, development pengembangan sumber daya manusia mendorong pengembangan pembelajaran jangka panjang yang terkait dengan pekerjaan di tingkat individu, kelompok dan organisasi '.
- f. American Society for Training and Development (2014) mendefinisikan HRD sebagai berikut: "pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pengembangan. Dengan demikian, merupakan proses menambahkan nilai kepada individu, tim, atau organisasi sebagai sistem yang manusiawi".

Definisi HRD ini terbatas pada konteks organisasi. Dalam konteks negara atau bangsa, itu akan berbeda. HRD adalah proses, bukan hanya seperangkat mekanisme dan teknik. Mekanisme dan teknik seperti penilaian kinerja, konseling, pelatihan, dan intervensi pengembangan organisasi digunakan untuk memulai, memfasilitasi, dan mempromosikan proses ini secara berkelanjutan.

Karena proses tidak memiliki batas waktu, mekanisme mungkin perlu diperiksa secara berkala untuk melihat apakah mereka meningkatkan atau menghambat proses. Organisasi dapat memfasilitasi proses pengembangan ini dengan merencanakannya, dengan mengalokasikan sumber daya organisasi untuk tujuan tersebut, dan dengan mencontohkan filosofi HRD yang menghargai manusia dan meningkatkan perkembangan mereka.

### **1.3 KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)**

Pengembangan sumber daya manusia dalam konteks organisasi adalah proses di mana karyawan suatu organisasi dibantu, secara berkelanjutan dan terencana untuk:

- a. Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang akan datang;

- b. Mengembangkan kemampuan umum mereka sebagai individu dan menemukan dan mengeksploitasi potensi batin mereka sendiri untuk tujuan pengembangan organisasi mereka sendiri dan / atau; dan
- c. Mengembangkan budaya organisasi di mana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara sub-unit kuat dan berkontribusi terhadap kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan karyawan.

Secara konseptual ada perbedaan antara pengembangan sumber daya manusia (HRD) dengan pengelolaan sumber daya manusia (*human resources management*, HRM). Keduanya merupakan konsep penting dari manajemen khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Perbedaan HRD dan HRM adalah:

- a. HRM terutama berorientasi kepada pemeliharaan, sedang HRD terutama berorientasi kepada pengembangan.
- b. Struktur organisasi dalam HRM bersifat independen, sementara HRD menciptakan sebuah struktur yang bersifat inter-dependen dan saling berhubungan (*inter-related*).
- c. HRM terutama mencoba memperbaiki efisiensi penggunaan karyawan, sedang HRD berupa untuk mengembangkan karyawan sesuai dengan perkembangan organisasi secara keseluruhan.
- d. Tanggung jawab HRM dibebankan kepada bagian manajemen personalia, khususnya manajer personalia, sementara tanggung jawab HRD dibebankan kepada seluruh manajer pada berbagai tingkatan dalam organisasi.
- e. HRM memotivasi karyawan melalui pemberian insentif finansial atau penghargaan, sementara HRD ditekankan pada memotivasi orang melalui pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya.

#### **1.4 FUNGSI-FUNGSI DALAM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Inti dari konsep HRD adalah pengembangan manusia. Konsep pengembangan tidak hanya mencakup individu tetapi juga unit lain dalam organisasi. Selain mengembangkan individu, perhatian perlu diberikan pada pengembangan tim yang lebih kuat, yaitu, kelompok karyawan dan manajer.

Pasangan semacam itu adalah unit dasar yang bekerja di organisasi. Selain itu, beberapa kelompok seperti komite, kelompok tugas, dan komunitas lain, juga membutuhkan perhatian. Pengembangan kelompok semacam itu harus dari sudut pandang peningkatan kolaborasi di antara orang-orang yang bekerja dalam organisasi, sehingga proses pembuatan keputusan menjadi lebih efektif. Akhirnya, seluruh departemen dan seluruh organisasi juga harus dilindungi oleh pengembangan. Pengembangan tersebut akan melibatkan pengembangan iklim yang kondusif untuk efektivitas kelompok, mengembangkan mekanisme pembaruan diri dalam organisasi, sehingga mereka dapat menyesuaikan dan bertindak, dan mengembangkan proses yang relevan yang berkontribusi pada efektivitas kelompok.

Oleh karena itu, tujuan sistem HRD adalah untuk mengembangkan:

- a. Kemampuan setiap karyawan sebagai individu.
- b. Kemampuan masing-masing individu dalam hubungannya dengan perannya saat ini.
- c. Kemampuan masing-masing karyawan dalam kaitannya dengan peran yang diharapkan di masa depan.
- d. Hubungan "kebersamaan" antara setiap karyawan dan atasannya.
- e. Semangat tim dan berfungsi di setiap unit organisasi (departemen, kelompok, dan komunitas lain).
- f. Kolaborasi antar unit organisasi yang berbeda.
- g. Kesehatan keseluruhan organisasi dan kemampuan memperbaharui diri yang pada gilirannya, meningkatkan kemampuan yang memungkinkan bagi individu, kelompok, tim, komunitas, dan seluruh organisasi.

Fitur penting dari pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses di mana karyawan organisasi diakui sebagai sumber daya manusia. HRD meyakini bahwa sumber daya manusia adalah aset paling berharga dari organisasi.
- b. HRD menekankan pada pengembangan sumber daya manusia organisasi. Ini membantu karyawan organisasi untuk mengembangkan kemampuan umum mereka dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka saat ini dan peran yang diharapkan di masa depan.
- c. HRD menekankan pada pengembangan dan pemanfaatan terbaik dari kemampuan individu untuk kepentingan karyawan dan organisasi.

- d. HRD membantu membangun/mengembangkan hubungan antar-pribadi yang lebih baik. Ini menekankan pada pengembangan hubungan berdasarkan bantuan, kepercayaan dan kepercayaan diri.
- e. HRD meningkatkan semangat tim di antara karyawan.
- f. HRD mencoba mengembangkan kompetensi di tingkat organisasi. Ini menekankan pada penciptaan iklim yang sehat untuk pengembangan dalam organisasi.
- g. HRD adalah suatu sistem. Ini memiliki beberapa sub-sistem. Semua sub-sistem ini saling terkait dan terjalin. Ini menekankan pada kolaborasi di antara semua sub-sistem.
- h. HRD bertujuan untuk mengembangkan budaya organisasi di mana ada hubungan senior-bawahan yang baik, motivasi, kualitas dan rasa memiliki.
- i. HRD mencoba mengembangkan kompetensi pada level individu, antar pribadi, kelompok dan organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi.
- j. HRD adalah konsep antar-disiplin. Ini didasarkan pada konsep, ide dan prinsip sosiologi, psikologi, ekonomi, dan lain-lain.
- k. HRD terbentuk pada kesejahteraan karyawan dan kualitas kehidupan kerja; melalui perunutan untuk memeriksa/mengidentifikasi kebutuhan karyawan, dan memenuhi kebutuhan itu sebisa mungkin.
- l. HRD adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan dan sistematis. Pembangunan adalah proses seumur hidup yang tidak pernah berakhir.

Dengan demikian, secara keseluruhan manfaat pengembangan sumber daya manusia pada saat ini dapat disarikan sebagai kunci peningkatan produktivitas yang lebih tinggi, hubungan yang lebih baik, dan profitabilitas yang lebih besar untuk organisasi. HRD yang sesuai memberikan manfaat tanpa batas kepada organisasi terkait. Beberapa manfaat penting adalah:

- a. HRD membuat orang lebih kompeten. HRD mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru orang-orang dalam organisasi terkait.
- b. Dengan program HRD yang tepat, orang menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka. Orang dinilai berdasarkan kinerja mereka dengan memiliki sistem penilaian kinerja yang dapat diterima.
- c. Suasana lingkungan kerja, kepercayaan dan rasa hormat dapat diciptakan dengan bantuan pengembangan sumber daya manusia.

- d. Penerimaan terhadap perubahan dapat dibuat dengan bantuan HRD. Karyawan menemukan diri mereka karena lebih dilengkapi dengan kemampuan memecahkan masalah.
- e. Ini meningkatkan pengembangan karyawan secara menyeluruh. HRD juga meningkatkan semangat tim dalam organisasi. Mereka menjadi lebih terbuka dalam perilaku mereka. Dengan demikian, nilai-nilai baru dapat dihasilkan.
- f. HRD juga membantu menciptakan budaya "efisiensi" dalam organisasi. Ini mengarah pada efektivitas organisasi yang lebih besar. Sumber daya dimanfaatkan dengan baik dan tujuan dicapai dengan cara yang lebih baik.
- g. HRD meningkatkan partisipasi pekerja dalam organisasi. Ini meningkatkan peran pekerja dan pekerja merasakan rasa bangga dan prestasi saat melakukan pekerjaan mereka.
- h. HRD juga membantu untuk mengumpulkan data yang berguna dan tujuan program dan kebijakan karyawan, dan selanjutnya memfasilitasi perencanaan sumber daya manusia yang lebih baik.
- i. HRD memberikan banyak manfaat di setiap organisasi. Jadi, pentingnya konsep HRD harus diakui dan diberi tempat keunggulan, untuk menghadapi tantangan sekarang dan masa depan bagi organisasi.
- j. HRD bisa jadi sebuah area kebijakan penting, walaupun setiap organisasi menjalankannya dengan cara yang berbeda.

## **1.5 BIDANG YANG DITANGANI HRD**

Sumber daya manusia menjadi proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan, melibatkan bidang-bidang berikut:

- a. Perekrutan dan seleksi karyawan untuk memenuhi persyaratan organisasi saat ini dan di masa depan.
- b. Penilaian kinerja karyawan untuk memahami kemampuan mereka dan meningkatkannya melalui pelatihan tambahan.
- c. Menawarkan konseling kinerja karyawan dan wawancara kinerja dari atasan.
- d. Perencanaan karir dan program pengembangan untuk karyawan.
- e. Pengembangan karyawan melalui perencanaan suksesi.

- f. Partisipasi pekerja dan pembentukan gugus kendali mutu.
- g. Pembelajaran karyawan melalui dinamika dan pemberdayaan kelompok.
- h. Belajar melalui rotasi pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.
- i. Belajar melalui interaksi dan program sosial dan keagamaan.
- j. Pengembangan karyawan melalui keterampilan manajerial dan perilaku.

## **1.6 TUJUAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tujuan utama pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memfasilitasi lingkungan organisasi di mana orang-orang menjadi yang obyek utama. Tujuan lain dari HRD adalah sebagai berikut:

- a. **Ekuitas:**  
Mengakui setiap karyawan dengan mengabaikan kasta, keyakinan, agama dan bahasa, dapat menciptakan lingkungan yang sangat baik dalam suatu organisasi. HRD harus memastikan bahwa organisasi menciptakan budaya dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan dalam hal perencanaan karir, promosi, kualitas kehidupan kerja, pelatihan dan pengembangan.
- b. **Kemampuan kerja:**  
Dapat dipekerjakan berarti kemampuan, keterampilan, dan kompetensi seseorang untuk mencari pekerjaan yang menguntungkan di mana saja. Jadi, HRD harus bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan untuk memotivasi mereka agar bekerja dengan efektif.
- c. **Kemampuan beradaptasi:**  
Pelatihan berkelanjutan yang mengembangkan keterampilan profesional karyawan memainkan peran penting dalam HRD. Ini dapat membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi secara berkelanjutan.

### **Contoh kasus HRD**

Contoh penerapan HRD pada Samsung, Korea Selatan, pada lokasi di sebuah kompleks, terletak di perbukitan yang berjarak satu jam perjalanan dari Seoul, adalah Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Samsung, tempat di mana perubahan raksasa Korea Selatan menempa pikiran dan hati karyawannya dengan filosofi.

Dari kompleks tersebut dikembangkan suatu program HRD untuk meningkatkan partisipasi pekerja dalam organisasi. Hasilnya, program tersebut dapat meningkatkan peran pekerja, dan pekerja merasakan rasa bangga dan prestasi saat melakukan pekerjaan mereka. Samsung memperlakukan orang-orangnya dengan serius. Ini secara konstan mempersiapkan mereka, di setiap tingkatan, untuk menghadapi pasar dunia yang berubah dengan cepat yang memunculkan tantangan yang selalu berubah.



Karyawan dari semua perusahaan 70-lebih dari grup pada satu waktu atau yang lain datang ke sini untuk terinspirasi dan belajar untuk berpikir. Memang, Samsung sangat serius tentang orang-orangnya yang berpikir secara berbeda dan spontan; dan Samsung telah mendesain pusat pelatihan dan pendidikan karyawan tidak seperti yang lain. Sementara banyak pusat pelatihan/keunggulan menciptakan program melalui kerja sama dengan berbagai kampus. Samsung memiliki ide yang berbeda, mewarnai nilai-nilainya dan mengintegrasikannya di pusat pelatihan sehingga nilai-nilai ini terprogram di antara para peserta pelatihan.

Jika untuk orang disimbulkan dengan warna ungu, warna biru untuk keunggulan, warna merah untuk perubahan, warna hijau untuk integritas dan warna oranye untuk kemakmuran bersama; maka tema utama di pusat pelatihan Samsung adalah warna hijau, menekankan komitmen perusahaan untuk integritas. Seperti yang dikatakan Ja Hwan Song, Wakil Presiden, Tim Globalisasi, HRD Center baru-baru ini kepada sekelompok jurnalis dari India "Secara filosofis, untuk karyawan cukup dengan memberi mereka banyak peluang untuk mencapai potensi penuh mereka". Menyadari bahwa perubahan itu konstan dan inovasi sangat penting untuk mengimbangi, HRD Center berusaha membekali karyawannya untuk berpikir secara berbeda. Ja Hwan Song percaya bahwa sebuah bisnis tidak dapat berhasil kecuali jika perusahaan menciptakan kemakmuran dan peluang bagi orang lain. Ia mengatakan Samsung sangat memperhatikan stafnya seperti halnya bagi masyarakat tempat ia beroperasi dengan bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

Pusat pelatihan menyiapkan pendatang baru ke Samsung untuk perjalanan bersama organisasi, mempromosikan untuk mengambil tanggung jawab baru, eksekutif senior untuk bertukar ide, dan eselon teratas untuk berpikir jauh ke masa depan. Ini dilakukan terutama melalui tiga inisiatif utama:

- (a) Program Nilai Bersama: program ini memberikan dasar baru kepada para pendatang untuk melakukan bisnis yang baik. Sejarah bangsa, tradisi, dan nilai-nilai membentuk dasar program dengan sesi tentang kerja tim dan kreativitas.
- (b) Program Pemimpin Bisnis: Inisiatif lima bulan untuk mengembangkan para pemimpin generasi selanjutnya. Peserta adalah mereka yang memiliki daya saing global dan berbagai keterampilan manajerial. Manajemen bisnis global, kepemimpinan, dan penyelesaian masalah adalah fokusnya.
- (c) Program Pakar Global: Program yang lebih besar dengan periode yang bervariasi, di sini upaya untuk mengembangkan ujung tombak global dengan penekanan pada kebiasaan, budaya, dan praktik lokal selain bahasa asing, semua dirancang untuk menyiapkan para manajer untuk penugasan internasional.

Pusat HRD juga mempromosikan Manajemen Pengetahuan dan Inovasi dalam praktek dengan infrastruktur pendidikan mutakhir, mempromosikan nilai-nilai, dan penilaian berkelanjutan. Pusat aktif mempromosikan pembelajaran lapangan sehingga orang dapat mengembangkan diri di mana pun mereka berada.

Kampus pusat pelatihan ini inspirasional, dan telah meminjam dari karya-karya seniman terkenal untuk merancang ruang sehingga peserta pelatihan dipengaruhi secara positif oleh energi dari para seniman hebat tersebut. Jadi, jika aliran kelima memiliki 3D dalam format 2D Anda hanya diingatkan akan kubisme Pablo Ruiz Picasso. Layar TV di langit-langit koridor lantai dua selain terinspirasi oleh Nam June Paik, artis Korea-Amerika, yang telah bekerja dengan berbagai media dan dianggap sebagai artis video pertama dan hasil karyanya ditasbihkan sebagai penggunaan awal istilah 'super jalan raya' dalam aplikasi telekomunikasi.

Lantai enam terinspirasi oleh pelukis ekspresionis Prancis kelahiran Rusia, Wassily Kandinsky, dan lantai keempat menampilkan sentuhan nyata seniman Belgia Rene Magritte. Tema *piece de resistance* adalah lantai tiga, yang koridornya dipenuhi dengan gambar-gambar kecil dan besar Marilyn Monroe, oleh ikon pop-art Andy Warhol. Tema untuk halaman depan telah dipinjam dari Lapangan Santo Petrus di Vatikan.

Jika di sana semua jalan membawa orang-orang ke pusat duniawi mereka, di sini jalan tersebut menarik orang-orang Samsung "dari 150 negara tempat ia hadir ke kantor pusat pembelajarannya".

Ini tidak semua bekerja dan tidak bermain di HRD Center. Sesi pelatihan, menurut Mr. Ja Hwan Song, menyenangkan termasuk pertunjukan pop sebagai selingan untuk sesi berpikir. Dua atau tiga dapur menyiapkan kuliner di meja makan dengan berbagai harga dari seluruh dunia.

Samsung memperlakukan sumber daya manusia dengan sangat serius, tercermin dalam tingkat pengurangan karyawan 5% - 6% dari daftar staf di seluruh dunia yang terdiri dari lebih dari 20.000 orang.

Program ini meningkatkan partisipasi pekerja dalam organisasi. Ini meningkatkan peran pekerja dan pekerja merasakan rasa bangga dan prestasi saat melakukan pekerjaan mereka.



Universitas Hindu Banaras (BHU), sebuah Universitas Pusat yang didirikan pada tahun 1916 yang berlokasi di Varanasi, India adalah area universitas terbesar di Asia. Kampus yang sepenuhnya hunian ini memiliki

lebih dari 140 departemen pengajaran independen. Luas kampus = 1.350 acre (5,5 km<sup>2</sup>) dibangun di atas tanah yang disumbang oleh Kashi Naresh. Total mahasiswa terdaftar di universitas lebih dari 18.000 orang, termasuk mahasiswa dari India dan luar negeri. Beberapa pendidikan tinggi, termasuk teknik (IIT-BHU), hukum dan kedokteran (IMS-BHU), termasuk di antara yang terbaik di India. University Grants Commission (UGC) merupakan Dewan Hibah Universitas mendanai Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia merupakan lembaga bantuan HRD milik BHU.

Kebijakan Nasional tentang Pendidikan (NPE) 1986 dalam program aksinya membuat rujukan berkaitan dengan hubungan penting antara motivasi guru dan kualitas pendidikan. NPE mengakui perlunya meningkatkan kualitas pengajaran dan mengusulkan untuk memberikan peluang bagi pengembangan profesional dan karier sehingga guru dapat memenuhi peran dan tanggung jawab mereka dalam sistem pendidikan tinggi. Diusulkan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan motivasi guru melalui orientasi sistematis dalam mata pelajaran tertentu, teknik dan metodologi, dan dengan demikian menanamkan dalam diri mereka nilai-nilai yang tepat, dan pada gilirannya akan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif untuk pekerjaan inovatif dan kreatif.

Dengan pertimbangan tujuan di atas, UGC mengusulkan langkah-langkah berikut:

- a) Mengatur program-program orientasi yang dirancang khusus (OP) dalam pedagogi, psikologi dan filsafat pendidikan, dan masalah sosial-ekonomi dan politik untuk semua pendaftar baru di tingkat dosen;
- b) Mengatur program orientasi dan kursus penyegaran (RC) untuk melayani guru, mencakup setiap guru setidaknya sekali dalam tiga hingga lima tahun;
- c) Mengatur OP / RC yang dirancang khusus di bidang TI untuk pendaftar baru dan juga untuk guru *in-service*;
- d) Mendorong para guru untuk berpartisipasi dalam seminar, simposium, lokakarya, dan lain-lain. Untuk mencapai hal di atas, sebuah skema untuk mendirikan Sekolah Staf Akademik-UGC di universitas-universitas yang sesuai di negara tersebut diprakarsai oleh UGC. UGC telah mengubah nama semua Akademi Staf Akademik-UGC menjadi Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia UGC pada 01 April 2015.

Komisioner Yash Pal, Maret 2009 dalam laporannya juga mengatakan bahwa perlu juga untuk meningkatkan kualitas pendidikan guru dalam pendidikan tinggi. Saat ini, UGC-Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia - BHU, memberikan kursus penyegaran yang diperlukan oleh fakultas untuk mendapatkan pengembangan yang layak. Sementara peran ini penting, cara memenuhi perannya jauh dari memuaskan. Penting untuk mengembangkan program orientasi menyeluruh untuk guru yang baru direkrut di perguruan tinggi dan universitas. Kursus-kursus semacam itu

harus mengarahkan para guru ke kerangka kerja kurikulum yang diusulkan serta untuk memberikan keterampilan komunikasi dan penilaian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Cut Zurnali, 2010. *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung.
- Handoko, T.H. 1987. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta:PBFE [Universitas Gadjah Mada].
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan ketiga, PT Grasindo, Jakarta.
- Khan, M.M. 2011. *Human Resources Management*. McGraw Hill Book Company. Ltd. New Delhi. India.
- Nadler, Leonard. 1969. *HRD, Theories, Methods, and Applications*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rao, TV. 2008. *Behavioural Sciences In Underdeveloped Countries*. McGraw Hill Book Company. Ltd. New Delhi. India.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
- Saydam, Gouzali, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Cetakan kedua, Djambatan, Jakarta



# 2

## SISTEM KOMPENSASI

### 2.1 PENGERTIAN DAN DEFINISI KOMPENSASI

**K**ompensasi adalah merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi karyawan adalah seluruh imbalan yang diterima pegawai atas hasil kerja pegawai pada perusahaan atau organisasi. Kompensasi ini bisa berupa fisik atau non fisik, harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada perusahaan atau organisasi tempat ia bekerja. Kompensasi ini sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan dikemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Masalah kompensasi selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin

puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Suatu organisasi merekrut dan mempertahankan karyawannya hanya dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan organisasi melalui prestasi kerja para karyawan tersebut. Oleh karena itu, sistem kompensasi harus dirancang untuk menghargai perilaku karyawan yang memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi hal ini sulit dilakukan karena tujuan mereka bukan semata-mata mendapatkan kompensasi yang didasarkan pada prestasi kerja saja. Para karyawan mengharapkan lebih dari sekedar itu yaitu adanya keadilan dan keterbukaan dari metode dan proses implementasi dari sistem kompensasi tersebut.

Oleh karena itu, tidaklah berlebihan apabila terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didisain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Hal ini bukan berarti bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan harus berjumlah banyak (secara nominal). Perusahaan yang memberikan kompensasi secara berlebihan kepada karyawan akan dapat mencelakai diri perusahaan maupun karyawannya. Kompensasi yang berlebihan tersebut akan mengakibatkan menurunnya daya saing perusahaan, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri.

Saling bersaing memberikan kompensasi juga bukanlah hal yang dilarang. Hal tersebut diperbolehkan asal dengan cara yang benar dan tanpa ada satu pihak yang dicurangi. Kompensasi tentunya juga diberikan pada tenaga kerja yang mempunyai keahlian sehingga membuat perusahaan merasa bangga dan sayang untuk melepaskannya. Oleh karena itu banyak perusahaan yang menginginkan tenaga kerja seperti itu.

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio

kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio tersebut dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan.

Jadi persaingan yang harus dilakukan tentunya haruslah persaingan yang sehat. Kompensasi itu juga sebaiknya dipikirkan mengenai keadilannya pada karyawan-karyawan yang bekerja.

Menurut Wibowo (2007) kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sedangkan William B. Werther dan Keith Davis (1996) menyatakan kompensasi sebagai "kompensasi adalah apa saja yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah perjam atau gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia". Selanjutnya Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Pengertian lain dari kompensasi menurut Schoell dan kawan-kawan dalam Buchari Alma (2003), *Compensation is all form of pay or benefits for employees that arise from their employment.*

Malayu S. P. Hasibuan (2005:118) mengemukakan bahwa, "kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk bukan uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan". Sedangkan Sikula (2005) mengemukakan bahwa "kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen".

Secara umum, kompensasi adalah imbalan baik itu dalam bentuk uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia), kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang (natura, yang diberikan kepada dalam perusahaan atau organisasi).

Yang dimaksud dengan bentuk pembayaran atau benefits yang diterima oleh karyawan adalah:

- a. *Direct Financial* seperti: *wages, salaries, dan bonus*
- b. *Indirect Payments* seperti *fringe benefits* yaitu keuntungan dalam bentuk asuransi, cuti dan libur.
- c. *Nonfinancial reward*, yaitu berupa penghargaan bukan dalam bentuk uang seperti pekerjaan, jabatan yang menjanjikan untuk masa depan, pengaturan jam kerja yang lebih santai/fleksibel.

Kompensasi yang baik akan memberikan beberapa efek positif pada perusahaan/organisasi sebagai berikut:

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik.  
Karyawan yang memiliki keahlian dan kemampuan tinggi tentu berharap mendapat kerja pada perusahaan yang memberikan kompensasi yang memuaskan.
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang.  
Kompensasi yang memuaskan merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja sebaik mungkin.
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dan lowongan kerja yang baik.  
Calon karyawan merasa tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi yang baik.
- d. Mudah dalam pelaksanaan dan administrasi maupun aspek hukumnya.
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/*competitor*.  
Kompensasi yang lebih tinggi diberikan sebuah perusahaan dibanding perusahaan lain merupakan magnet dengan daya tarik tinggi bagi pencari kerja. Sistem penggajian yang kompetitif dapat dilakukan dengan cara perusahaan mengadakan survei penggajian (*salary survey*) di pasaran tenaga kerja secara berkala.

## 2.2 TUJUAN KOMPENSASI

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal (*internal equity*) dan keadilan eksternal (*external equity*). Keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam

organisasi dibayar lebih tinggi. Sedangkan keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Azas penting yang mendasari pemberian kompensasi adalah:

a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

Dengan asas adil maka akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

b. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan internal konsistensi yang berlaku.

Sedangkan tujuan manajemen kompensasi menurut Werther and Davis *dalam* Wibowo (2007) adalah:

a. Memperoleh personil berkualitas.

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

b. Mempertahankan karyawan yang ada.

Pekerja dapat keluar jika kompensasi tidak kompetitif dibanding perusahaan lain, akibatnya tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*) tinggi. Dengan demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

c. Memastikan keadilan.

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerja

mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain. Untuk itu setiap jabatan harus memiliki bobot/nilai jabatan menurut suatu aturan tertentu dan diantara jabatan yang satu dengan yang lainnya dapat dibandingkan bobot/nilai jabatannya. Sehubungan dengan hal ini maka perusahaan harus memiliki suatu sistem evaluasi jabatan, dimana setiap jabatan harus memiliki uraian jabatan yang baik agar dapat dievaluasi dengan sistem yang ada. Hasil bobot/nilai jabatan yang diperoleh, dipergunakan untuk menentukan tingkat gaji dari jabatan-jabatan yang ada.

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan.  
Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.
- e. Mengawasi biaya.  
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f. Mematuhi peraturan.  
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan peraturan pemerintah dan memastikan pemenuhan kebutuhan pekerja.
- g. Memfasilitasi saling pengertian; Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh manajer dan pekerja. Dengan demikian, harus bersifat terbuka sehingga akan terjalin saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

Pendapat lain tentang tujuan pemberian kompensasi adalah pendapat Hasibuan (2005), yaitu sebagai berikut:

- a. Menciptakan ikatan kerja sama.  
Dengan adanya kompensasi, akan terjalin ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan para karyawan. Seorang pengusaha wajib membayar kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang sudah disepakati, sedangkan kewajiban karyawan adalah melakukan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya.

- b. Menciptakan kepuasan kerja karyawan.  
Dengan balas jasa atau kompensasi, para karyawan dapat mencukupi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan ego-nya sehingga mendapatkan kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Menciptakan efektivitas penyediaan karyawan.  
Apabila program kompensasi ditetapkan dengan cukup besar, maka lebih dimungkinkan merekrut karyawan yang memenuhi spesifikasi dan kualitas sesuai kebutuhan perusahaan.
- d. Meningkatkan motivasi karyawan.  
Dengan kompensasi cukup besar yang diberikan perusahaan, seorang manajer akan lebih mudah untuk memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas ketersediaan karyawan.  
Sebuah program kompensasi jika didasari oleh prinsip keadilan dan kelayakan serta konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena tingkat perputarannya (*turn-over*) relatif kecil
- f. Menciptakan disiplin di kalangan karyawan.  
Disiplin karyawan semakin baik, jika pemberian balas jasa atau kompensasi cukup memuaskan. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Menekan intervensi serikat buruh.  
Program kompensasi yang baik menekan pengaruh serikat buruh sehingga intervensinya bisa dihindarkan, dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh Pemerintah  
Jika program kompensasi dikembangkan sesuai dengan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku, maka intervensi pemerintah bisa dihindarkan.

Sedangkan menurut Handoko (2001: 156), tujuan dari pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas.
- b. Mempertahankan karyawan yang sudah ada sekarang.
- c. Terjaminnya keadilan bagi karyawan dan organisasi/perusahaan.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan dan yang dihasilkan.

- e. Mengendalikan biaya-biaya.
- f. Terpenuhiya peraturan-peraturan legal.

Pendapat lain dari Randall dan Susan (1996:87-88) mengemukakan bahwa tujuan dari kompensasi yaitu:

- a. Menarik pelamar kerja yang potensial.
- b. Mempertahankan karyawan yang baik.
- c. Meraih keunggulan kompetitif.
- d. Meningkatkan produktivitas.
- e. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum.
- f. Memudahkan sasaran strategis.
- g. Mengkokohkan dan menentukan struktural.

### **2.3 MANFAAT KOMPENSASI**

- a. Sebagai Transaksi Ekonomi.  
Dengan adanya kompensasi yang baik, organisasi atau perusahaan akan memproduksi yang lebih banyak dengan kualitas lebih baik. Sedangkan karyawan terpenuhi kebutuhannya dengan mendapatkan pendapatan.
- b. Sebagai Transaksi Psikologi.  
Sebuah pekerjaan merupakan gambaran kontrak psikologi antara karyawan dengan organisasi yang mana setiap individu menukarkan beberapa keterampilan yang dibutuhkan organisasi untuk bayaran dan sumber kepuasan lainnya.
- c. Sebagai Transaksi Sosial.  
Kompensasi sebagai transaksi sosial adalah karena kumpulan orang dan pekerjaan merupakan sesuatu yang penting dalam hubungan antara individu dan organisasi.
- d. Sebagai Transaksi Politik.  
Sebagai transaksi politik, berkaitan dengan penggunaan kekuatan dan pengaruh.
- e. Sebagai Transaksi Etika.  
Menggambarkan transaksi etis dalam istilah kompensasi yang berkeadilan untuk orang dan pekerjaan.

## 2.4 MACAM DAN JENIS KOMPENSASI

### 2.4.1 Ditinjau dari cara pemberian kompensasi.

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi finansial dibagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

- Kompensasi finansial langsung berupa gaji dan upah (bayaran pokok), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham) dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
- Kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa berupa program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja), upah di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil) dan segala fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, tempat parkir

Pemberian kompensasi finansial dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggungjawab atas pekerjaan. Istilah upah biasanya dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan gaji dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga terampil.

Kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan sebagai *pay for performance* atau pembayaran atas prestasi. Sedangkan bentuk kompensasi lain berupa tunjangan umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan kepada pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

- Kompensasi Non Finansial, yaitu jenis kompensasi dalam bentuk pekerjaan (tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pencapaian) Lingkungan kerja (kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, lingkungan kerja yang nyaman).

## 2.4.2 Ditinjau dari sifat fisiknya

Jenis-jenis kompensasi berdasar sifat fisiknya, terdiri atas:

### a. Imbalan Ekstrinsik.

a) Imbalan ekstrinsik yang berbentuk uang, antara lain :

- (1). Gaji.
- (2). Upah.
- (3). Honor.
- (4). Bonus.
- (5). Komisi.
- (6). Insentif.

b) Imbalan ekstrinsik yang bentuknya sebagai benefit atau tunjangan pelengkap.

Contoh :

- (1). Uang Cuti.
- (2). Uang Makan.
- (3). Uang Transportasi atau antar jemput.
- (4). Asuransi.
- (5). Jamsostek.
- (6). Uang pensiun.
- (7). Rekreasi.
- (8). Beasiswa.

### b. Imbalan Intrinsik.

Imbalan dalam bentuk instrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, tanggungjawab, tantangan, otonomi, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik dan lain-lain.

Gaji adalah balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, diberikan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpondoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya, bisa juga dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, atau per setengah hari.

*Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (finansial atau non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas kafetaria, mushola, olahraga dan darmawisata.

Insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Abi Sujak (1990) mengemukakan bahwa "Penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi". Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi.

Sondang P. Siagian (2005:268-273) mengemukakan bahwa yang termasuk insentif adalah :

a. *Piecework*

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.

b. Bonus.

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk, Pertama berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Kedua apabila terjadi penghematan waktu. Ketiga bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif.

c. Komisi.

Sistem insentif lain yang lumrah ditetapkan adalah pemberian komisi. Pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini. Pertama, para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. Kedua, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

Cara kedua ini paling sering ditetapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor.

d. Kurva "Kematangan".

Dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknis dan profesional ilmiah, sering terjadi bahwa para karyawan - terutama yang merupakan "pekerja otak" - tidak bergairah untuk menduduki jabatan administratif atau manajerial. Mereka ada kalanya lebih senang terus menekuni bidang profesinya.

## 2.5. BASIS YANG MENDASARI KOMPENSASI

Menurut Hasibuan (2011: 124) basis yang mendasari pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai berikut:

a. Basis Waktu

Dalam basis waktu, besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem waktu adalah administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahannya adalah karyawan yang malas pun mendapatkan kompensasi yang sama besar dengan karyawan yang rajin.

b. Basis Hasil (Output)

Dalam basis hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.

Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa yang lebih besar.

c. Basis Borongan.

Basis borongan merupakan suatu cara memberikan upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Dalam basis borongan

pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

d. **Basis Upah Premi.**

Dalam sistem upah premi ialah disediakan upah tambahan atau premi bagi karyawan yang mampu bekerja lebih baik.

e. **Basis Upah Indeks.**

Dalam sistem upah indeks ialah upah yang dibayarkan berdasarkan indeks biaya hidup. Hal tersebut berarti naik turunnya indeks biaya hidup akan turut dalam menentukan besarnya upah yang diterima oleh pekerja.

f. **Basis Upah Skala.**

Sistem skala adalah upah yang dibayar berdasarkan skala penjualan. Hal tersebut berarti terdapat hubungan yang berbanding lurus antara jumlah penjualan dengan upah yang dibayarkan. Jika jumlah penjualan meningkat maka upah yang dibayarkan akan meningkat pula, dan apabila penjualan turun maka upah yang dibayarkan juga akan menjadi menurun.

g. **Basis Bonus.**

Dalam sistem bonus ialah suatu usaha untuk memperbaiki kelemahan dalam cara pembayaran upah. Bonus merupakan pembayaran tambahan di luar upah atau gaji yang bertujuan untuk merangsang atau memberi insentif agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik dan bertanggung jawab.

h. **Basis Mitra Usaha.**

Pembayaran upah dalam sistem mitra usaha ini sebagian diberikan dalam bentuk saham perusahaan. Saham tersebut tidak diberikan pada pekerja secara perorangan, melainkan pada organisasi pekerja di perusahaan tersebut.

## **2.6 METODE PENETAPAN NILAI KOMPENSASI**

Pelaksanaan kompensasi mempunyai metode kompensasi yang dibagi menjadi dua, yaitu:

a. **Metode Tunggal**

Metode tunggal adalah suatu metode yang menetapkan gaji pokok hanya berdasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang

dimiliki karyawan. Berdasarkan ini, tingkat gaji pokok dan golongan seseorang ditetapkan atas ijasah yang dijadikan standarnya.

b. Metode Jamak

Metode jamak adalah suatu metode yang dalam menetapkan gaji pokok berdasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijasah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi internal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijaksanaan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Di lain pihak, Randall dan Susan (1996:107-112) mengemukakan bahwa ada berbagai metode yang digunakan untuk mengevaluasi jabatan tradisional diantaranya:

a. Metode peringkat (*ranking*).

Salah satu pendekatan *ranking* mengandalkan nilai pasar masing-masing jabatan. Kemungkinan lain, jabatan dapat ditentukan peringkatnya berdasarkan variabel-variabel, seperti: tingkat kesulitan, kepentingan bagi keberhasilan organisasi, dan keterampilan yang dibutuhkan.

b. Metode klasifikasi jabatan.

Metode klasifikasi jabatan mirip dengan metode rangking, kecuali bahwa kelas atau tingkat disusun terlebih dahulu dan diuraikan pekerjaan, selanjutnya dikelompokan menurut kelas atau tingkatan tersebut. Kelebihan khusus dari metode ini adalah metode tersebut dapat diterapkan pada jumlah besar dan beraneka ragam jabatan.

c. Metode perbandingan faktor.

Pendekatan ini menggunakan faktor-faktor yang biasa dikompensasi, atau atribut jabatan, untuk mengevaluasi nilai relatif jabatan yang ada di dalam organisasi. Meskipun organisasi yang berbeda mempunyai pilihan berbeda, faktor-faktor yang bisa dikompensasi harus berhubungan dengan pekerjaan dan dapat diterima semua pihak yang berkepentingan.

d. Metode rating angka.

Metode ini terdiri dari pemberian nilai angka untuk faktor-faktor yang bisa dikompensasi dan ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan sampai muncul nilai keseluruhan suatu jabatan. Faktor-faktor yang bisa dikompensasi mungkin diadaptasi dari rencana evaluasi angka yang sudah ada, atau mungkin dirancang untuk merefleksikan nilai-nilai unik suatu organisasi. Tanpa memandang bagaimana nilai-nilai itu muncul, faktor-faktor tersebut harus diberi bobot seiring dengan tingkat kepentingannya.

e. Metode *Hay guide chart-profile*.

Secara operasional, sistem Hay mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi: pemecahan masalah, kecakapan teknik, dan pertanggung jawaban. Nilai angka ditentukan untuk tiap jabatan, dengan menggunakan tiga faktor tersebut dan sub-sub faktornya. Keunggulan utama sistem ini adalah bahwa perusahaan dan karyawan bisa menerima dan digunakan secara luas.

## 2.7 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN KOMPENSASI

Mangkunegara (2002:84-85) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah :

a. Permintaan Dan Penawaran.

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b. Serikat-Serikat Buruh.

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c. Kemampuan Untuk Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas

kemampuan yang ada pada perusahaan. Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan.

d. Produktivitas.

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi.

e. Biaya Hidup.

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar. Randall dan Susan (1996:125) mengemukakan bahwa, jika organisasi ingin meminimalkan tingkat ketidakhadiran dan keluar-masuknya karyawan melalui sistem kompensasi, mereka harus memastikan bahwa karyawan puas dengan bayaran mereka. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Orang membandingkan tingkat bayaran dengan apa yang mereka yakini semestinya mereka terima. Maka mereka puas jika tingkat bayaran "yang semestinya" sebanding dengan tingkat bayaran aktual, atau tidak puas jika tingkat bayaran aktual lebih kecil dari tingkat semestinya.

f. Pemerintah.

Pemerintah menetapkan undang-undang standar perburuhan yang menentukan gaji minimum dan hasil kerja standar untuk semua perusahaan. Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

g. Waktu pembayaran kompensasi.

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsistensi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah, kerja karyawan menurun,

bahkan turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda, misalnya makan. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

### Contoh kasus Sistem Kompensasi

#### Bertarung Memberi Kompensasi Terbaik

Pertambangan – termasuk di dalamnya minyak dan gas – adalah sektor yang tergolong panas. Maklum, industri ini memiliki entry barrier dan exit barrier yang tinggi. Tak mengherankan, tenaga kerjanya pun bukan orang sembarangan. Karena jumlahnya terbatas, aksi bajak-membajak pun menjadi lazim. Seperti diungkap Syamsurizal Munaf, Direktur Business Share Service PT Medco E&P Indonesia (MEI) mengenai SDM, “Kalau kami tidak manage-nya secara baik-baik, bisa terjadi perang-perangan di antara sesama (pemain industri pertambangan)”.



Yang dimaksud dengan pengelolaan yang baik di sini adalah pemberian kompensasi – gaji plus tunjangan dan fasilitas – yang tinggi kepada karyawan. Tekanan dan tuntutan pasar yang tinggi ini membuat perbedaan gaji di antara perusahaan sejenis tidak terpaut terlalu jauh. Setidaknya hal ini tercermin dari sistem penggajian yang dilakukan MEI, PT Aneka Tambang (Antam) dan PT Bumi Resources (BR).

Yang dimaksud dengan pengelolaan yang baik di sini adalah pemberian kompensasi – gaji plus tunjangan dan fasilitas – yang tinggi kepada karyawan. Tekanan dan tuntutan pasar yang tinggi ini membuat perbedaan gaji di antara perusahaan sejenis tidak terpaut terlalu jauh. Setidaknya hal ini tercermin dari sistem penggajian yang dilakukan MEI, PT Aneka Tambang (Antam) dan PT Bumi Resources (BR).

Ketiga perusahaan ini sama-sama memberi 14 kali gaji kepada karyawannya. Bedanya, pada isi yang diberikan. Syamsurizal memerinci, 14 gaji itu terdiri dari 12 gaji bulanan, tunjangan hari raya dan uang cuti. Adapun Syahrir Ika, Direktur Umum dan SDM Antam mengungkapkan, 14 kali gaji tersebut terdiri dari 12 kali gaji bulanan, THR dan tunjangan perangsang produksi.

Besaran gaji di ketiga perusahaan itu terpaut tipis. Di Antam, level staf bawah (golongan 5-9, pendidikan SMP dan SMU), besaran gajinya Rp 2,5-5 juta/bulan (take home pay). Untuk karyawan entry level (lulusan baru), gajinya Rp 4-5 juta/bulan (take home pay).

Bagaimana dengan MEI? Menurut Syamsurizal, level staf (golongan 6, pendidikan diploma) gaji pokoknya Rp 2,5-3,5 juta/bulan. Lulusan baru (golongan 7), Rp 3,5-4,5 juta. Adapun level asisten hingga senior manajer (golongan 8-15), Rp 30-40-an juta.

Syahrir mengungkapkan, model penggajian di Antam sebenarnya mengikuti model pegawai negeri sipil, seperti adanya istilah pensiun. Namun dalam implementasi dan besarnya, Antam memiliki cara dan sistem sendiri, yang merujuk pada dua acuan: benchmarking (ke perusahaan lain) dan kemampuan internal perusahaan. "Dibanding perusahaan pertambangan lain, sebenarnya untuk besaran gaji, kami yang terbaik", Syahrir mengklaim.

Yang jelas, dengan rencana lebih merangsang produktivitas karyawan, mulai tahun ini manajemen Antam akan memberi gaji dan tunjangan yang berbasis kinerja, baik unit bisnis maupun perorangan, yang disebut Sistem Manajemen Unit Kerja. "Nantinya besaran gaji karyawan akan ditentukan performance masing-masing", ujar Syahrir.

Perbedaan juga terlihat dalam hal tunjangan dan bonus. Di MEI, dikenal bonus tahunan. Di Antam, ada tunjangan kinerja tahunan (TKT). Besarannya sangat tergantung pada produksi perusahaan per tahun. Misalnya pada 2005, semua karyawan MEI mendapat bonus tahunan 2,5 kali gaji, yang tak diberikan secara langsung, tapi dua kali. Tujuannya, mengatur arus kas perusahaan dan kebutuhan karyawan.

Di Antam, TKT yang diberikan pada 2005 tergolong tinggi, 5-7 kali gaji. Yang jelas, setiap tahun kenaikan gaji sebesar 5%. Bandingkan dengan MEI dan BR yang memberikan kenaikan gaji 6%-10% per tahun. Pada 2005, Antam melakukan revisi: kenaikan gaji sebesar 40%-50%. Alasannya, sejak 2000, gaji karyawan tidak naik. Sekadar diketahui, perbandingan fixed salary dan variable salary di Antam adalah 75%: 25%.

Bicara tentang tunjangan, MEI memiliki variabel yang lebih beragam. Perusahaan milik Arifin Panigoro ini memberikan mulai dari tunjangan

kesehatan, rest & recreational, sampai penghargaan atas pengabdian yang biasanya diberikan pada akhir masa kerja karyawan, yang besarnya 30 kali gaji pokok. Tak hanya itu, untuk momen-momen tertentu yang bersifat accidental, manajemen MEI masih memberi tunjangan tambahan. Sebagai contoh, pada saat kenaikan harga BBM lalu, level staf yang gajinya di bawah Rp 7 juta, diberi tunjangan satu kali gaji. Untuk level manajer senior dan direksi, fasilitas yang diberikan lebih beragam, antara lain tunjangan kepemilikan mobil, telepon hingga uang klub sosial.

Di luar tunjangan di atas, karyawan MEI juga mendapatkan team reward. Syaratnya: berhasil menyelesaikan pekerjaan yang menjanjikan, seperti menemukan cadangan minyak baru di suatu tempat. Namun, team reward ini bersifat non-cash. Contohnya, pelesiran ke luar negeri.

Bandingkan dengan BR. Edi Sobari, Direktur Keuangan perusahaan ini mengatakan, Grup BR memiliki beragam tunjangan, seperti kesehatan, pensiun dan kendaraan. Namun, untuk level menengah-atas (mulai supervisor) ada fasilitas tambahan yang mencakup fasilitas rumah, biaya hiburan dan biaya pulang kampung (setahun dua kali) untuk para ekspat. Sebagai catatan, gaji buat ekspat dalam US\$.

Soal bonus, Edi berujar, besarnya tak bisa ditentukan karena sangat tergantung pada pencapaian produksi. Yang pasti, bonus ini setara take home pay yang diterima karyawan setiap bulan. Jika hasil produksi bagus, bonus yang diterima bisa 2-3 kalinya.

Lalu, bagaimana gaji direksi? "Sebenarnya, perbedaan gaji antara direksi dan level di bawahnya tidak terlalu jauh, paling separuhnya", ujar Kurniadi Atmosasmito, Direktur Keuangan Antam. Dijelaskannya, sebagai perusahaan milik publik, gaji para direksi telah ditetapkan dalam RUPS. Varian pendapatannya meliputi gaji, tantiem plus tunjangan. Adapun gaji (take home pay) yang diterima dirut Rp 50-60 juta/bulan. Sebutlah, gaji pokok Dirut Antam, Dedi Aditya Sumanagara, sebesar Rp 47 juta/bulan. Gaji para direktur, 90% dari gaji dirut. Adapun untuk level di bawahnya, dari asisten hingga manajer senior, berkisar Rp 18-21 juta/bulan.

Di BR, Edi menjelaskan, gaji level direksi di atas Rp 100 juta/bulan. Sementara di MEI, menurut Syamsurizal, "Di dalam industri ini ada pakem,

selisih gaji antara staf dan direksi harus rasional. Perbedaan besarnya tidak lebih dari 20 kali”.

Pemberian gaji tinggi di sektor pertambangan punya dasar alasan yang relatif sama. Baik MEL, BR maupun Antam mengakui, faktor keterbatasan SDM dan persaingan yang ketat menyebabkan perusahaan membuat skema gaji yang kompetitif. “Tidak boleh terlalu rendah atau sebaliknya. Sebab, ketentuan mengenai besaran gaji ini juga harus disetujui BP Migas”, ujar Syamsurizal.

P.M. Susbondo, Manajer Senior SDM MEL, menambahkan bahwa gaji besar yang diterima karyawan perusahaan pertambangan harus disikapi dengan melihat tujuan pemberian gaji. Yakni, mempertahankan orang-orang yang sanggup memberi kontribusi besar kepada perusahaan.

Senada dengan Syamsurizal dan Susbondo, Kurniadi berpandangan, tingginya gaji karyawan sektor ini karena risiko kerja yang dihadapi lebih berat, tinggal di lokasi terpencil, dan terutama tenaga kerja ahli di bidang ini masih langka. Sementara menurut Edi, gaji tinggi mendatangkan rasa betah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, H. Malayu S.P, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Irianto, Yusuf, Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam, Penerbit Irsan Cendekiawan, Surabaya.
- Kadarisman, M. 2012. Manajemen Kompensasi. Rajawali Press. Jakarta.
- Noto Atmodjo, Soekidjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-2, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.
- Manual on Technology Transfer Negotiation, United Nations Industrial Development Organization (A Reference for Policy-makers and Practitioners on Technology Transfer), United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria (1996) ISBN 92-1-106302-7
- Licensing Guide for Developing Countries, World Intellectual Property Organization (WIPO), Geneva, 1977, ISBN 92-805-0395-2

- TRIPS: *Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (1995), Section 7: Protection of Undisclosed Information, Article 39(2). *wto.org*. World Trade Organization. Archived from the original on 2017-01-20. Retrieved 2019-06-20.
- Dykstra, Clarence A. February 2003. *The Quest for Responsibility*. *American Political Science Review*, 33 (1): 1-25. doi:10.2307/1949761. JSTOR 1949761.
- Williams, Reyes. 2006. *Leadership accountability in a globalizing world*. London: Palgrave Macmillan.
- Mulgan, Richard. 2000. *Accountability: An Ever-Expanding Concept?*. *Public Administration*, 78 (3): 555-573. doi:10.1111/1467-9299.00218.
- Sinclair, Amanda. 1995. *The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (2/3): 219-237. doi:10.1016/0361-3682(93)E0003-Y.
- Schedler, Andreas. 1999. *Conceptualizing Accountability*. In Andreas Schedler; Larry Diamond; Marc F. Plattner (eds.), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. London: Lynne Rienner Publishers, pp. 13-28. ISBN 978-1-55587-773-6.



# 3

## PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

### 3.1 PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Membicarakan sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat erat sekali sehingga sulit bagi kita untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya.

Pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya terpusat pada kegiatan seleksi, penempatan, pengupahan, pelatihan, transfer, promosi serta berbagai tindakan lainnya, yang fokusnya adalah pada kepentingan organisasi kerja. Tugas utama dari pengelolaan sumber daya seringkali hanya mengusahakan agar personil dapat bekerja secara efektif. Dalam artian yang luas pengembangan sumber daya manusia terutama meliputi pendidikan dan pelatihan, peningkatan kesehatan manusiawi, yang menyegarkan dalam organisasi, dan pertemuan ilmiah seperti seminar, simposium perlu untuk ditingkatkan.

Ciri yang konkrit dari program pendidikan dan pelatihan dalam peningkatan mutu unjuk kerja personil selalu berkembang, karena kebutuhan organisasi kerja dan masyarakat selalu berubah. Kekuatan

potensial yang dapat menimbulkan perubahan adalah yang saling berkaitan. Pelatihan dan pengembangan SDM menjadi suatu keniscayaan bagi organisasi, karena penempatan karyawan secara langsung dalam pekerjaan tidak menjamin mereka akan berhasil. Karyawan baru sering merasa tidak pasti tentang peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kapasitas karyawan haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan. Keduanya sangat dibutuhkan. Sekali para karyawan telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan pengembangan lebih jauh untuk menyiapkan tanggung jawab mereka di masa depan. Ada kecenderungan yang terus terjadi, yaitu semakin beragamnya karyawan dengan organisasi yang lebih datar, dan persaingan global yang meningkat, upaya pelatihan dan pengembangan dapat menyebabkan karyawan mampu mengembangkan tugas kewajiban dan tanggung jawabnya yang lebih besar.

Di tengah-tengah berbagai sumber kekuatan atau berbagai jenis potensi untuk program yang mengandung potensi untuk menimbulkan perubahan organisasi, maka hal penting yang bersumber dari peraturan dan program pendidikan dan pelatihan yang mampu berperan sebagai "pemicu" dalam perubahan organisasi atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Peningkatan kualitas, efektivitas dan efisiensi tidak hanya tergantung pada teknologi mesin-mesin modern, modal yang cukup dan adanya bahan baku yang bermutu saja. Namun semua faktor tersebut tidak akan terjadi apa-apa tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang baik dan bisa mengembangkan kemampuan dan keahlian mereka, serta dapat menunjukkannya dalam peningkatan grafik produktivitas kerja.

Menguraikan sumber daya manusia, tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Salah satu hal yang kongkrit untuk mendorong peningkatan produktivitas sumber daya manusia adalah pendidikan dan pelatihan agar mampu mengemban tugas dan pekerjaan dengan sebaik mungkin.

Pekerjaan yang dilakukan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan isi kerja, akan mendorong kemajuan setiap usaha yang pada gilirannya akan juga meningkatkan pendapatan, baik pendapatan perorangan, kelompok maupun pendapatan nasional. Dengan program pelatihan yang efektif dan efisien, maka kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan pendidikan non formal yang dimiliki karyawan akan turut meningkatkan kemampuan dan penguasaan akan pekerjaannya yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas kerja yang baik.

## 3.2 PENGERTIAN DAN DEFINISI PENDIDIKAN & PELATIHAN

### 3.2.1. Pengertian Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sistematis yang disengajakan, yang dibuat oleh sesuatu masyarakat untuk menyampaikan pengetahuan, nilai, sikap dan kemahiran kepada ahlinya, usaha memperkembangkan potensi individu dan perubahan yang berlaku dalam diri manusia.

Zais (1986:317) dalam <http://www.scribd.com/doc/55461188/Makalah-Pendidikan-Dan-Pelatihan-Diklat>, mengemukakan bahwa pendidikan sebagai proses memperluas kepedulian dan keberadaan seseorang menjadi dirinya sendiri atau proses mendefinisikan keberadaan diri sendiri di tengah-tengah lingkungannya.

Dari uraian tentang pengertian pendidikan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pendidikan adalah suatu kegiatan atau usaha manusia untuk meningkatkan kepribadiannya dengan jalan membina pada potensi pribadinya yang berupa rohani (cipta, rasa, dan karsa) serta jasmani (panca indra dan keterampilan).
- b. Pendidikan di dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kepada kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia.
- c. Pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku ke arah yang diinginkan.
- d. Pendidikan merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga-lembaga tersebut dalam mencapai tujuan.

### 3.2.2 Pengertian Pelatihan

Nadler dan Wiggs (2010) dalam <http://zakarija.staff.umm.ac.id/files/2010/12/Pendidikan-Dan-Pelatihan1.pdf> mendefinisikan bahwa pelatihan (*training*) sebagai teknik-teknik yang memusatkan pada belajar tentang empat ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan untuk memulai suatu pekerjaan atau tugas-tugas atau untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas.

Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja.

Menurut beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan dalam maksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para pegawai sesuai dengan keinginan dari suatu lembaga atau organisasi.

Menurut Hamalik yang dikutip oleh Pujirahayu (2008:17) dalam <http://www.scribd.com/doc/55461188/Makalah-Pendidikan-Dan-Pelatihan-Diklat>, konsep sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah upaya untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan baik berupa diklat berjenjang, diklat kursus, diklat fungsional, dan diklat operasional yang banyak diterapkan oleh suatu organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menghadapi aktivitasnya, yang diupayakan dapat meningkatkan pelayanan masyarakat.

Menurut Syamsuddin yang dikutip oleh Pujirahayu (2008:18) diklat adalah suatu proses dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terus menerus bagi suatu organisasi agar karyawan yang mengikuti diklat mampu mengembangkan karir dan aktivitas kerjanya di dalam mengembangkan, memperbaiki perilaku kerja karyawan, mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga untuk mengembangkan aktivitas kerjanya.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan latihan (diklat) merupakan proses sistematis untuk meningkatkan, mengembangkan, dan membentuk pegawai dimana pegawai mempelajari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi sehingga tercipta sumber daya manusia yang berkualitas.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Unit yang menangani pendidikan dan pelatihan pegawai lazim disebut PUSDIKLAT (Pusat Pendidikan dan Pelatihan).

Marihot Tua Efendi H (2002) latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya Marihot menambahkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Sjafri Mangkuprawira (2004) pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Menurut Sondang P Siagian (2008), letak penting pengembangan sumber daya manusia adalah pada kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum sepenuhnya menjamin hilangnya keserjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas.

Werther dan Davis (1996:282) menjelaskan mengenai Diklat dengan membedakan antara Pelatihan (*Training*) dan Pengembangan (*Development*) sebagai berikut: "... *training helps employees do their current jobs, ... Development helps the individual handle future responsibilities ...*".

### 3.2.3. Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan

Pemahaman terhadap istilah pendidikan dan pelatihan sering tumpang tindih antar keduanya seringkali kabur, karena keduanya memiliki tujuan yang sama yaitu terjadinya perubahan perilaku ke arah yang lebih baik sesuai dengan yang diinginkan. Keduanya berhubungan dengan belajar dan perubahan pada diri manusia, tetapi berbeda terutama dalam hal tujuan khusus yang ingin dicapai.

Miner (1992) menyebut bahwa pendidikan lebih terkait dengan tujuan-tujuan yang bersifat individual dan tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi (walaupun tujuan-tujuan tersebut bisa saja tumpang tindih), sedang pelatihan pada dasarnya berhubungan dengan peran khusus individu dalam organisasi. Pelatihan ditujukan untuk membantu individu agar berhasil menampilkan kinerjanya dalam suatu pekerjaan tertentu. Jadi, pertumbuhan mereka dan berbagai peran yang akan mereka mainkan di lingkungan sosial mereka menjadi titik awal dalam pendidikan, sedangkan pelatihan brawal dari kebutuhan dalam suatu pekerjaan tertentu yang akan dilakukan.

Lebih jauh Miner menjelaskan bahwa proses pelatihan lebih ditekankan pada pembelajaran dan perubahan pada suatu hal yang secara khusus dapat diterapkan pada suatu jabatan, melengkapi persyaratan jabatan yang dibutuhkan, dan efisien dalam hal waktu, biaya dan sumber daya yang digunakan.

Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan: "*training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevan*

*skills, knowledge, and attitudes by organizational members*". Dapat diartikan :Pelatihan dan Pengembangan adalah kondisi yang tepat untuk berencana upaya mendisain memudahkan acuisiton dari keterampilan relevan, pengetahuan, dan sikap oleh anggota organisasi.

Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula : "*development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter*". (pengembangan difokuskan untuk meningkatkan hubungan pembuatan keputusan dan keterampilan manusia dari tingkat tengah dan bagian atas manajemen, sementara pelatihan melibatkan tingkat karyawan yang lebih rendah dan perwakilan berdasarkan fakta dan pembahasan objek yang kecil).

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Pengembangan manajemen merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kinerja mterial dengan menanamkan pengetahuan, merubah sikap atau meningkatkan keahlian (Dessler, 2000). Tujuan akhir pengembangan manajemen adalah meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri di masa yang akan datang.

Jadi, pendidikan lebih mengarah pada pengetahuan dan hal-hal yang bersifat umum dan terkait dengan kehidupan pribadi secara luas, sedangkan

pelatihan mengarah pada ketrampilan berperilaku secara khusus dan ada ukuran benar atau salah.

Pendidikan lebih diarahkan untuk memecahkan *knowledge problems*, sedangkan pelatihan lebih pada *skill problems*, dan keduanya digunakan secara bersama untuk memecahkan *motivation problems*.

Menurut John Suprihanto (1988:86) pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses pembinaan pengertian dan pengetahuan terhadap kelompok fakta, aturan serta metode yang terorganisasikan dengan megutamakan pembinaan, kejujuran dan ketrampilan.

Sondang P. Siagian (1983:180) memberikan pengertian terhadap kedua istilah itu : Pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang yang lain dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.

Kemudian, Wijaya (1970:75) juga mengemukakan pengertian yang senada dengan diatas yaitu "Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berpikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan-gagasan pada pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya". Waktu yang diperlukan untuk pendidikan bersifat lebih formal. Sedangkan latihan lebih mengembangkan ketrampilan teknis sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Latihan berhubungan dengan pengajaran tugas pekerjaan dan waktunya lebih singkat serta kurang formal.

Perbedaan kedua istilah itu pada intinya mengarahkan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Akan tetapi perbedaan itu tidak perlu ditonjolkan karena kedua pengertian itu umumnya digunakan bersama-sama.

Dalam konteks dunia kerja, secara tegas membedakan antara pendidikan dan pelatihan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1** Perbedaan Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan	Pelatihan
Jangka waktu pelaksanaan relatif panjang.	Jangka waktu pelaksanaan relatif singkat.
Materi lebih umum.	Materi lebih khusus.
Proses memperoleh pengetahuan atau informasi.	Proses mengembangkan keterampilan untuk suatu pekerjaan atau tugas tertentu.
Metode pembelajaran konvensional.	Metode pembelajaran inkonvensional.
Menekankan pada mengetahui.	Menekankan pada melakukan.
Pengembangan kemampuan menyeluruh.	Pengembangan kemampuan khusus.
Menekankan pencapaian melalui membandingkan dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki orang lain.	Menekankan pencapaian pada tingkat keterampilan tertentu yang bisa dilakukan.
Penekanan area kemampuan kognitif, afektif.	Penekanan area kemampuan psikomotorik.
Menekankan pada cara pandang sistem terbuka, bahwa ada banyak cara yang bisa digunakan untuk mencapai suatu tujuan, berpikir kreatif dan kritis sangat dianjurkan.	Menekankan pada cara pandang sistem tertutup, bahwa ada cara khusus yang benar atau salah dalam menunjukkan suatu keterampilan.
Menekankan pada mengetahui informasi yang tidak harus berhubungan secara langsung dengan pekerjaan atau karir tertentu.	Menekankan pada tingkat kinerja pada suatu pekerjaan tertentu
Menekankan pada pendekatan terbuka dalam mencapai suatu tujuan, setiap tahap dalam prosesnya tidak ditentukan.	Menekankan pada suatu urutan yang komprehensif dalam menampilkan suatu keterampilan yang diperlukan untuk menunjukkan suatu perilaku tertentu dan setiap langkah dalam prosesnya ditentukan.
Penghargaan akhir proses: gelar ( <i>degree</i> ).	Penghargaan akhir proses: non gelar ( <i>certificate</i> ).

Perbedaan-perbedaan tersebut tentu saja menimbulkan implikasi yang berbeda terkait dengan gejala-gejala psikologis baik yang terjadi pada diri peserta (yang dididik atau dilatih) maupun pada yang mendidik atau melatih. Perbedaan tersebut juga berimplikasi pada berbedanya proses

belajar (*learning*) yang terjadi, meskipun pada dasarnya pendidikan dan pelatihan keduanya merupakan proses belajar dan bermuara pada terjadinya perubahan perilaku.

### 3.3 TUJUAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pendidikan dan pelatihan meliputi dua tujuan sekaligus, yaitu tujuan pendidikan dan tujuan pelatihan yang merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Tujuan diadakannya pusat/ badan/ lembaga/ unit pendidikan dan pelatihan tersebut umumnya untuk dapat memecahkan masalah-masalah perilaku orang dalam organisasi, meliputi masalah pengetahuan, keterampilan dan motivasi atau sikap, serta untuk meningkatkan kompetensi pada pesertanya, terkait dengan tugas-tugas dan pekerjaan yang akan dipertanggung jawabkan kepada mereka.

Seseorang yang mengalami masalah keterampilan (*skill problem*), tidak bisa berperilaku sebagaimana yang diharapkan, mungkin karena ia memang belum tahu, sehingga perlu dididik. Seseorang yang mengalami masalah motivasi (*motivation problem*), mungkin bukan karena ia tidak mau melakukan sebagaimana yang diharapkan, melainkan karena ia tidak tahu mengapa harus melakukannya sehingga ia perlu diberitahu. Seseorang yang mengalami masalah pengetahuan (*knowledge problem*), bisa saja bukan karena ia tidak tahu tetapi karena ia tidak mau tahu, sehingga perlu dididik agar pengetahuannya meningkat.

Dengan demikian, para pegawai, karyawan atau anggota-anggota organisasi akan mampu melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan yang dipertanggung jawabkan kepada mereka sebagaimana yang diharapkan, dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Jadi baik pendidikan maupun pelatihan, sebenarnya sama-sama mengupayakan dicapainya suatu kompetensi tertentu dari para pesertanya.

Menurut Pasal 9 Undang-Undang Ketenagakerjaan Tahun 2003, pendidikan dan pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Tujuan-tujuan pendidikan dan pelatihan dapat dikelompokkan mejadi lima bidang, yaitu:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian-keahlian para pegawai/karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu pembelajaran bagi pegawai/karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional.
- e. Mempersiapkan pegawai/karyawan untuk memperoleh promosi jabatan.

### **3.4 PRINSIP-PRINSIP PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Beberapa prinsip dalam pendidikan dan pelatihan antara lain :

- a. Perbedaan individu.  
Pada saat perencanaan dan pelaksanaan harus tetap diingat adanya perbedaan individu dari para peserta baik latar belakang pendidikan, pengalaman, maupun keinginan. Oleh karena itu, sifat dan cara pendidikan dan pelatihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga pendidikan dan pelatihan tersebut akan dapat memberikan hasil dan manfaat dengan cakupan yang besar.
- b. Deskripsi jabatan.  
Spesifikasi pekerjaan dapat menjelaskan pendidikan yang sesuai dan harus dimiliki oleh calon karyawan untuk dapat menunjang pelaksanaan pekerjaannya. Oleh karena itu, materi yang akan diajarkan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan peserta.
- c. Motivasi.  
Orang akan bersungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas tertentu bila ada daya rangsangannya. Demikian juga halnya dengan peserta yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, mereka melihat kenaikan upah maupun kenaikan kedudukan adalah beberapa daya rangsang yang dipergunakan untuk belajar sungguh-sungguh selama pendidikan dan pelatihan.
- d. Partisipasi aktif.  
Peserta pendidikan dan pelatihan harus turut aktif dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Sistem pendidikan dengan jalan memberikan kuliah sering kali membosankan karena bersifat satu arah. Oleh karena

**Buku Ini Dilarang Digandakan**

itu, pendidikan dan pelatihan harus dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara peserta dan pengajar, sehingga peserta turut aktif berfikir selama pelaksanaan berlangsung.

**e. Seleksi peserta pelatihan.**

Di antara peserta pendidikan dan pelatihan terdapat perbedaan baik pendidikan, pengalaman maupun keinginan sehingga untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka calon peserta harus diseleksi. Pendidikan dan pelatihan sebaiknya diberikan kepada peserta yang berminat dan berkemauan keras untuk mengikutinya. Pada umumnya orang menganggap bahwa adanya seleksi memberikan gambaran bahwa hanya orang-orang tertentu yang dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan.

**f. Seleksi pengajar.**

Tidak setiap orang dapat menjadi seorang pengajar yang baik. Jabatan untuk mengajar juga memerlukan kualifikasi tertentu, karena berhasil atau tidaknya pendidikan dan pelatihan tergantung ada atau tidaknya persamaan kualifikasi analisis jabatan pengajar dengan klasifikasi analisis pekerjaan peserta. Oleh karena itu, salah satu asas penting dari pendidikan dan pelatihan ialah tersedianya tenaga pelatih yang terdidik, berminat, dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

**g. Pelatihan pengajar (*training of trainer*, TOT).**

Pengajar dalam suatu pendidikan dan pelatihan harus mudah mendapatkan pendidikan khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Harus diingat bahwa tidak semua orang yang pandai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaiannya kepada orang lain.

**h. Metode pendidikan dan pelatihan.**

Metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan jenis latihan yang diberikan. Metode pemberian kuliah tidak tepat bagi supervisor, meskipun cara seperti ini dapat diberikan pada jenis pendidikan yang lain. Oleh karena itu, pilih metode yang tepat untuk digunakan pada saat pendidikan dan pelatihan.

**i. Asas pembelajaran meningkat.**

Pada umumnya orang akan lebih mudah menangkap pelajaran jika pelajaran yang diberikan dimulai dari hal yang lebih mudah, baru kemudian mempelajari hal yang lebih sulit.

### 3.5 FUNGSI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Fungsi pendidikan dan pelatihan adalah :

- a. Memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta.
- b. Mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit.
- c. Mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial.
- d. Dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik.
- e. Meningkatkan kemampuan karyawan di bidang kerjanya, sehingga dapat mengurangi stres dan menambah rasa percaya diri.
- f. Sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan di masa-masa mendatang dapat dikurangi.

### 3.6 MANFAAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Manfaat pendidikan dan pelatihan pada sebuah organisasi, dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Manfaat bagi organisasi
  - a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan tetapi kecermatan melaksanakan tugas. Kerjasama yang baik antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan berbeda dan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satuan yang bulat dan utuh.
  - b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan. Saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
  - c) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan kegiatan tepat, selain itu para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh manajer.
  - d) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

- e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen, penerapan gaya manajerial (pengurusan) yang partisipatif.
  - f) Memperlancar jalannya komunikasi efektif yang memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasional.
  - g) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya ialah rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.
- b. Manfaat bagi individu**
- a) Menolong para karyawan membuat keputusan dengan baik.
  - b) Meningkatkan kemampuan para karyawan menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
  - c) Timbulnya dorongan di dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
  - d) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress, frustasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya diri.
  - e) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
  - f) Meningkatkan kepuasan kerja.
  - g) Semakin besarnya tekad karyawan untuk lebih mandiri.
  - h) Mengurangi ketakutan (*job insecurity*) menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.
- c. Manfaat bagi kelompok kerja**
- a) Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
  - b) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
  - c) Ketaatan semua pihak terhadap berbagai ketentuan yang bersifat normal, berlaku umum, dan ditetapkan oleh organisasi, instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan seluruh karyawan.
  - d) Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.
  - e) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

### 3.7 JENIS-JENIS PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Adapun jenis-jenis pendidikan dan pelatihan antara lain:

a. Diklat kepemimpinan

Diklat kepemimpinan yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat kepemimpinan adalah diklat dengan sasaran utama untuk meningkatkan karier untuk memangku suatu jabatan fungsi atau pangkat tertentu secara bertahap dan untuk memperkaya atau meningkatkan keterampilan manajemen kepemimpinan serta kemampuan menciptakan metode-metode kerja baru. Diklat kepemimpinan dititikberatkan pada penajaman keahlian spesifik baik dalam bidang pekerjaan maupun bidang manajerial. Antara lain meliputi Diklat Pengelola Cabang, Kursus pimpinan madya, dan Kursus pimpinan utama.

b. Diklat Fungsional

Diklat fungsional adalah diklat yang ditujukan untuk menunjang mengembangkan keahlian atau keterampilan kerja dan dititikberatkan pada perubahan pola kerja, cara kerja dan penggunaan metode kerja mutakhir. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing jenis, dan jenjang diklat fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas pegawai atau karyawan. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi/bagian teknis yang bersangkutan.

### 3.8 METODE PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Banyak sekali metode untuk pelatihan yang dapat digunakan, karena masing-masing metode tersebut saling melengkapi dan tidak ada yang paling baik. Metode mana yang akan digunakan tergantung kepada faktor-

faktor seperti jenis pelatihan yang diberikan, pelatihan diberikan kepada siapa, berapa usia para pesertanya, pendidikan dan pengalaman peserta, dan tersedianya instruktur yang cakap dalam suatu metoda pelatihan tertentu. Pelaksanaan pendidikan dan latihan dapat melalui beberapa metode, yaitu :

a. **Sistem Magang.**

Sistem ini merupakan sistem yang paling tua di dunia. Sistem magang mempunyai prinsip umum yaitu belajar sambil bekerja dan sebaliknya.

b. **Sistem Peragaan.**

Untuk ketrampilan tertentu sering kali dalam pendidikan dan latihan menggunakan peragaan, dengan alat-alat tertentu serta didemonstrasikan cara menggunakan alat-alat kerja tersebut.

c. **Sistem Bimbingan.**

Dengan sistem ini pelajaran langsung diberikan satu-persatu sehingga para pegawai akan lebih cepat memahami pelajaran yang diberikan.

d. **Sistem Latihan Praktek.**

Dalam sistem ini seseorang lebih ditekankan untuk melaksanakan latihan praktek seperti sesungguhnya agar mereka dapat langsung bekerja.

Sementara itu, Cherrington (1995:358) menjelaskan metode pendidikan dan pelatihan dengan sudut pandang berbeda. Dikatakan bahwa metode dalam pendidikan dan pelatihan secara garis besar dibagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat, sedangkan metode *off the job training* lebih cenderung berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

a. **On The Job Training**

Metode ini dilakukan oleh instansi kepada pegawai dengan tetap bekerja sambil mengikuti pendidikan dan latihan. Kegiatan ini meliputi rotasi kerja di mana pegawai pada waktu tertentu melakukan suatu rangkaian pekerjaan. Pegawai secara internal dilatih dan dibimbing oleh pegawai lain yang berkemampuan tinggi dan mempunyai kewenangan melatih. *On the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

a) *Job instruction training.*

Pelatihan ini memerlukan analisis kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

b) *Apprenticeship.*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan di bawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

c) *Internship dan assistantships.*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenticeship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh *internship training* adalah *cooperative education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap di bawah pengawasan praktisi yang ahli.

Metode pengembangan *understudy* serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada tehnik *understudy* tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam *understudy*, peserta diberikan latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja. Motivasi dan minat kerja pada umumnya tinggi apabila digunakan metode *understudy*. Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.

d) *Job rotation dan transfer.*

Yaitu proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat dua kerugian yaitu:

- 1) Peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh.
- 2) Banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.

Namun metode pendidikan dan pelatihan ini juga mempunyai keuntungan, yaitu jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktik dalam pekerjaan.

*Job rotation* yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan *Job rotation* adalah antara lain: pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara karyawan, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh karyawan, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi karyawan.

e) *Junior boards dan committee assignment.*

Alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

f) *Coaching dan counseling.*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara berlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

*Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan. ketrampilan kepada pegawai bawahan. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga

potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Langkah-langkah dalam OJT :

- a) Mempersiapkan Karyawan baru yang akan dilatih.
- b) Mempersiapkan Pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan baru tersebut.
- c) Lakukan percobaan untuk melakukan pekerjaan:
  - (a) Ajarkan dan terangkan langkah demi langkah dengan perlahan-lahan.
  - (b) Lakukan perbaikan jika terjadi kesalahan.
  - (c) Jalankan pekerjaannya seperti biasa.
  - (d) Jangan membiarkan karyawan baru tersebut melakukan pekerjaannya sendiri.
- d) *Follow up*
  - (a) Identifikasikan Karyawan mana yang perlu bantuan.
  - (b) Perbaiki kesalahan mereka sebelum menjadi suatu kebiasaan.
  - (c) Kurangi pengawasan secara bertahap, periksa hasilnya (kualitas dan kuantitas) dari waktu ke waktu.
  - (d) Pujilah mereka bagi yang telah melakukan pekerjaan dengan baik.
  - (e) Mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan supaya mencapai standar kualitas dan kuantitas.

b. *Off The Job Training*

*Off the job training*, dilakukan di luar tempat kerja karyawan. Pendidikan dan latihan ini mengacu pada simulasi pekerjaan yang sebenarnya. Tujuannya adalah untuk menghindarkan tekanan-tekanan yang mungkin mempengaruhi jalannya proses belajar. Metode ini dapat juga dilakukan di dalam kelas dengan seminar, kuliah dengan pemutaran film tentang pendidikan sumber daya manusia. *Off the job training* dibagi menjadi 13 macam yaitu:

a) *Vestibule training*.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di tempat tersendiri, dan dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.

- b) *Lecturing.*  
Pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
- c) *Independent self-studying.*  
Pendidikan dan pelatihan yang mengharapkan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
- d) *Visual presentations.*  
Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
- e) *Conferences dan discussion.*  
Pendidikan dan pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
- f) *Teleconferencing.*  
Pendidikan dan pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
- g) *Case studies.*  
Pendidikan dan pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, di mana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisis masalah yang ada.
- h) *Role playing.*  
Pendidikan dan pelatihan di mana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan sehingga peserta seolah-olah terlibat langsung.
- i) *Simulation.*  
Pendidikan dan pelatihan dengan menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan *motor skill*.
- j) *Programmed instruction.*  
*Programmed instruction* merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.

k) *Computer-based training.*

Program pendidikan dan pelatihan yang diharapkan menciptakan hubungan interaktif antara komputer dan peserta, di mana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.

l) *Laboratory training.*

Pendidikan dan pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.

m) *Programmed group exercise.*

Pendidikan dan pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekerja sama dalam memecahkan suatu permasalahan.

### 3.9 KEBERHASILAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Menurut As'ad (1987: 73) dalam <http://litbangadpend05.wordpress.com/refleksi/> ; keberhasilan suatu program pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh lima komponen yaitu:

- a. Sasaran pelatihan atau pengembangan: setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
- b. Pelatih (*Trainer*): pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
- c. Bahan-bahan latihan: bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.
- d. Metode latihan (termasuk alat bantu): Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
- e. Peserta (*Trainee*): Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

Efektivitas setiap pusat/badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh para peserta setelah mengikuti proses pendidikan dan pelatihan, sebagaimana umumnya telah ditetapkan di awal sebelum memulainya.

Jika dipandang bahwa pusat/ badan/lembaga/unit pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memecahkan masalah pengetahuan, sikap dan motivasi para pesertanya, maka ukuran keberhasilan prosesnya terletak pada apakah setelah menyelesaikan program pendidikan dan pelatihan tersebut para peserta masih memiliki masalah dalam hal-hal tersebut.

Masalah-masalah tersebut dianggap masih ada jika pada kenyataannya kinerja para karyawan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karenanya, keberhasilan atau efektivitas suatu pusat/ badan/ lembaga/unit pendidikan dan pelatihan dapat diukur dari kesesuaian perilaku mereka dalam organisasi dengan harapan organisasi.

### **3.10 PERSIAPAN DALAM MELAKSANAKAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Menurut Sondang P. Siagian (2008), tambahan karena investasi yang dibuat organisasi di bidang sumber daya manusia tidak kecil dalam bentuk biaya, tenaga dan waktu, maka perlu diupayakan benar - benar agar program pelatihan dan pengembangan disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang tepat, dengan sasaran yang jelas, isi program yang paling sesuai dengan kebutuhan, penerapan prinsip - prinsip belajar yang paling relevan, pelaksanaan program dengan menggunakan teknik - teknik belajar - mengajar yang paling cocok dan penilaian berdasarkan kriteria yang obyektif, tidak hanya melihat dari sudut teknis, akan tetapi juga pelatihan dan pengembangan yang telah diselenggarakan.

Sebelum penentuan metode maka ada beberapa langkah yang akan ditempuh dalam pelatihan dan pengembangan SDM (Siagian, 2008), yaitu :

a. Tujuan pelatihan.

Dalam merencanakan pendidikan dan latihan, hal pertama yang harus diperhatikan adalah penentuan tujuan. Adanya tujuan Pendidikan dan latihan membuat kegiatannya dapat terarah, apakah pendidikan dan

latihan tersebut bertujuan peningkatan pengetahuan, keterampilan atau ada tujuan lain.

b. Manfaat pelatihan.

Setiap pelaksanaan kegiatan diharapkan dapat membawa manfaat, baik untuk individu maupun untuk organisasi.

c. Isi/ materi pelatihan.

Materi yang diberikan kepada peserta pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan. Apabila tujuannya adalah peningkatan keterampilan, mestinya materi yang diberikan akan lebih banyak bersifat praktek.

d. Waktu dan tempat pelatihan dilaksanakan

Pelaksanaan pendidikan dan latihan harus memperhitungkan waktu, karena adanya pengaturan waktu yang tepat, maka tidak ada jam efektif yang terbuang. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan rotasi pendidikan dan latihan. Selain waktu, tempat juga menentukan berhasil dan tidaknya pendidikan dan pelatihan. Tempat yang tepat, sesuai dengan metode dan tujuan, akan mendukung bagi tercapainya pelaksanaan pendidikan dan latihan yang tepat.

e. Pelatih dan karyawan yang akan dilatih

Pelatih dan karyawan merupakan faktor utama terselenggaranya pendidikan dan latihan. Meskipun sarana dan prasarana memadai, kalau tidak ada pelatih dan karyawan, maka tidak akan terjadi pendidikan dan latihan. Pelatih adalah seseorang yang menyampaikan materi pendidikan dan latihan sesuai tujuan, sedangkan karyawan adalah orang yang menerima pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan.

f. Biaya yang dibutuhkan dalam pelatihan.

Kegiatan tanpa adanya biaya, maka tidak akan menghasilkan yang maksimal. Hal ini disebabkan semua aktivitas selalu membutuhkan dana, betapapun kecil.

g. Metode pelatihan yang dipakai.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan harus menggunakan metode yang tepat, hal ini disebabkan ketepatan metode akan sangat berpengaruh terhadap hasil pendidikan dan latihan yang dijalankan. Situasi dan kondisi pendidikan dan latihan harus diperhitungkan, sehingga penerapan metode dapat disesuaikan.

#### **h. Fasilitas yang diperlukan dalam pelatihan.**

Fasilitas yang dimaksudkan di sini adalah fasilitas yang mendukung kegiatan, misalnya fasilitas penginapan, makan dan sebagainya.

### **3.11. TAHAP-TAHAP PELATIHAN (*TRAINING*)**

#### **a. Orientasi**

Tujuan dari orientasi adalah agar karyawan baru dapat mengetahui dan memahami informasi dari latar belakang perusahaan dan produksi.

Isi daripada orientasi antara lain :

- a) Informasi tentang benefit atau keuntungan yang akan didapatkan oleh karyawan.
- b) Pekerjaan dan hal-hal rutin.
- c) Struktur organisasi perusahaan dan operasionalnya.
- d) Kebijakan perusahaan dan slogan-slogan perusahaan tentang kualitas, lingkungan, visi dan misi perusahaan.
- e) Sistem-sistem yang ada dalam perusahaan (ISO, SMK3, TS, ROHS, GREEN PARTNER).
- f) Peraturan-peraturan dan disiplin perusahaan.
- g) Keamanan dan keselamatan kerja dalam pekerjaan.
- h) Pengenalan fasilitas perusahaan.

Hal-hal penting yang harus dilakukan untuk karyawan baru agar proses orientasi dapat berhasil dengan baik :

- a) Membuat mereka merasa di terima dan nyaman.
- b) Membantu mereka memahami perusahaan/produksi dalam arti yang luas.
- c) Menjelaskan kepada mereka apa yang akan diharapkan oleh perusahaan dalam hal pekerjaan dan perilaku mereka.

#### **b. Training Process (Proses Pelatihan)**

*Training* atau pelatihan adalah suatu proses mengajar kepada karyawan untuk mendapatkan kemampuan dasar (*basic skill*) yang diperlukannya dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan mereka.

Terdapat lima proses yang harus dilakukan dalam menyediakan materi *training* :

- a) Menganalisis kebutuhan.  
Identifikasikan kebutuhan pelatihan dan identifikasi tujuan dan kriteria pelatihan.
- b) Merancang Instruksi pelatihan.  
Membuat konten training program seperti jadwal pelatihan, manual bahan pelatihan, dan bahan untuk ujian.
- c) Validasi.  
Presentasikan terlebih dahulu konten training program tersebut kepada group yang kecil untuk mengetahui apakah penyajian Materi training cocok dan valid (melakukan percobaan atau *try out*).
- d) Implementasikan program pelatihan.  
Lakukan training aktual kepada karyawan baru yang ditargetkan.
- e) Evaluasi.  
Lakukan penilaian terhadap program pelatihan untuk mengetahui apakah berhasil atau gagal.

Berikut ini beberapa cara untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pelatihan :

- a) Usahakan untuk membuat kesamaan di situasi training/pelatihan dan situasi pekerjaan yang sebenarnya.
- b) Menyediakan kegiatan praktek yang memadai.
- c) Berikan label atau mengidentifikasi setiap fitur dari mesin atau langkah dalam proses.
- d) Memberikan arahan kepada peserta training / pelatihan untuk memperhatikan aspek penting dari pekerjaan.
- e) Menyediakan informasi agar peserta training /pelatihan memiliki persiapan yang cukup saat mereka mengerjakan tugas/pekerjaan yang nyata.

Contohnya pada perusahaan yang bergerak di bidang Manufaktur Perangkat Elektronik, materi-materi umum dan dasar training yang diperlukan disiapkan dalam produksi perakitan elektronik antara lain :

- Pengenalan Komponen atau material dalam produksi.
- Soldering skill.

- *Screwing skill.*
- Pengenalan ESD.
- Pengenalan mesin-mesin di produksi dan cara mengoperasikannya.

Setelah melakukan program pelatihan, untuk mengetahui apakah karyawan baru tersebut siap dan memenuhi standar dasar (*basic standard*) yang dibutuhkan oleh pekerjaannya, maka akan dilakukan *ujian baik teori maupun praktek.*

### 3.12 KELEMAHAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan pada trainer (Simamora:2006:282).

Kelemahan-kelemahan meliputi:

- a. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
- b. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
- c. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
- d. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
- e. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
- f. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
- g. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
- h. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

#### Contoh kasus pendidikan dan pelatihan

Pada kategori **Pendidikan dan Pelatihan**, fokus pada kategori ini adalah pada **pelatihan** yang ditujukan untuk sebuah **sekolah** dan **remaja**, namun juga ditambahkan *materi kewira-usahaan* sebagai pelengkapnnya.

Untuk kategori pendidikan di sekolah, materi pelatihan ditujukan untuk **pelatihan guru** dan orang tua (*parenting*), untuk *pelatihan remaja dan siswa*, fokus materi diarahkan kepada pembentukan karakter dan pola pikir sehingga dapat menjadi pedoman yang baik untuk masa depan siswa dan remaja. *Pelatihan kewirausahaan* juga menjadi bagian dari kategori pendidikan dan pelatihan ini.

Dengan adanya kategori pendidikan dan pelatihan ini, kami berharap dapat memberikan bekal sejak dini kepada *remaja, siswa, guru dan orang tua* dalam rangka mempersiapkan generasi muda yang dapat berperan didalam kehidupannya kelak dan berguna untuk masyarakat secara luas.

### Kategori Pendidikan dan Pelatihan

Di bawah ini adalah beberapa menu materi pelatihan dari kategori **pendidikan dan pelatihan** yang dapat anda pilih sesuai dengan kebutuhan anda.

#### A. Program Pelatihan Remaja & Siswa

- Mengenal dan Membangun Jati Diri
- Merancang Masa Depan : "Besok gede mau jadi apa?"
- Mengembangkan Motivasi Belajar Siswa
- Mengenal dan Melejitkan Potensi Diri

#### B. Program Pelatihan Guru dan Orang tua

- Parenting Skill
- Pengajaran Profesional dan Pembelajaran Bermakna

#### C. Program Pelatihan Kewirausahaan

- Pelatihan Kewirausahaan
- Membangun Toko On-Line (Untuk UKM)

Tidak semua kemampuan (*skill*) yang diperlukan oleh dunia kerja bisa didapatkan dari sekolah yang formal, hal ini dikarenakan kemampuan (*skill*) yang diperlukan tersebut lebih spesifik dan fokus dengan apa yang akan ditugaskan, setiap perusahaan juga memiliki budaya-budaya perusahaan yang harus diketahui oleh semua karyawannya, budaya-budaya perusahaan tersebut berbeda-beda antara sekolah dan perusahaan ataupun antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Oleh karena itu, diperlukannya Training atau Pelatihan yang dapat memenuhi kebutuhan dan standar dimana karyawan tersebut bekerja serta mencocokkan pribadi karyawan terhadap budaya pada perusahaan yang bersangkutan.

Menurut ahli MSDM Gary Dessler, Training atau Pelatihan adalah *proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru dan lama untuk melakukan pekerjaannya.*

Berdasarkan definisi atau pengertian Training atau pelatihan tersebut, dapat diartikan bahwa pelatihan tidak saja dilakukan saat penerimaan karyawan baru, tetapi juga dilakukan saat karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk karyawan yang telah lulus training tetapi pada kenyataannya masih terus melakukan kesalahan dalam pekerjaan (dilatih ulang atau re-training).

Tujuan daripada Training adalah untuk mendapatkan karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang akan ditugaskan kepadanya dan untuk menghindari semaksimal mungkin kesalahan-kesalahan dalam menjalankan tugasnya dan untuk meningkatkan produktivitas dalam pekerjaannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.W. Wijaya, 1990, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Edisi II, Cetakan 2, CV Rajawali Pers, Jakarta.
- Sondang P. Siagian, 1992, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Soekidjo Notoatmodjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, cetakan kelima, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Bambrough, J., 1998, *Training Your Staff*, Sterling Publishers, New Delhi.
- Nasution. 2000. *Didaktik Azas-azas Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ahwood, M. dan Dimmoel, S. 1999. *Manajemen Personalia*. ITB. Bandung.
- Pont, A. 1991. *Perilaku Keorganisasian*, Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.

Atmosoeprapto Kisdarto. 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*,. PT Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.

Mondy dan Noe, *HumanResource Management*, Massachusetts : Allyn & Bacon, , 1991.

-oo0oo-



# 4

## LINGKUNGAN KERJA

### 4.1 PENDAHULUAN

Lingkungan kerja merupakan suatu tempat orang-orang berkerja atau tempat melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja sangat membutuhkan perhatian khusus karena di sanalah yang dapat menentukan hasil produksi yang akan di dapatkan. Lingkungan yang aman dan nyaman akan dapat membuat pekerjaan lebih mudah di lakukan dan mendapat hasil yang baik yang sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan. Lingkungan kerja merupakan kehidupan psikologi, sosial dan fisik dalam perusahaan yang mempengaruhi pada pekerjaan di dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tentu tak lepas dari beragam kondisi lingkungan sekelilingnya, antara manusia dengan lingkungan ada hubungan yang paling erat.

Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja, yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Selain lingkungan kerja yang ada dalam sebuah perusahaan, ada juga lingkungan di luar perusahaan. Lingkungan luar adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh atas pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pada umumnya lingkungan luar tidak dapat dikuasai oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut.

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor eksternal yang sangat berpengaruh dalam menunjang hasil kerja yang maksimal dalam setiap pekerjaan. Apabila lingkungan kerja kurang kondusif maka akan menyebabkan kinerja tenaga kerja yang akan menurun ini disebabkan kurangnya motivasi kerja yang muncul dari dalam diri tenaga kerja untuk bekerja dengan baik.

## **4.2 PENGETIAN DAN DEFINISI LINGKUNGAN KERJA**

Berikut ini pendapat dari beberapa ahli mengenai pengertian lingkungan kerja, antara lain adalah:

a. Schultz & Schultz (2006)

Menurut mereka berdua, lingkungan kerja ialah suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri dari tempatnya melakukan pekerjaan terhadap perilaku dan sikap yang di berikan pekerja di mana hal itu berhubungan dengan proses terjadinya berbagai perubahan psikologis yang di sebabkan oleh hal yang di alami di dalam pekerjaannya atau di dalam kondisi tertentu yang perlu mendapat perhatian yang lebih oleh organisasi yang bisa memberikan kebosanan dalam berkerja, kerja yang selalu monoton serta kelelahan kerja.

b. Lewa & Subowo (2005)

Lewa & Subowo berpendapat bahwa lingkungan kerja harus mempunyai desain yang sedemikian rupa supaya pekerja bisa menciptakan hubungan kerja yang mengikat para pekerja terhadap lingkungannya. Lingkungan kerja baru bisa dikatakan baik apabila para pekerja dapat melaksanakan kegiatan berkerja dengan aman, sehat, dan nyaman karena lingkungan kerja yang buruk bisa memberikan dampak yang buruk pula bagi perusahaan karena membuat para pekerjanya tidak dapat berkerja secara optimal.

c. **Sedarmayati (2009:21)**

Menurut Sedarmayati, lingkungan kerja yakni sebagai alat perkakas dan juga bahan yang di hadapi, lingkungan di sekitarnya yang mana sebagai tempat pekerja berkerja, metode kerjanya, dan peraturan kerjanya baik dia melakukannya perseorangan ataupun berkelompok.

d. **Alex S. Nitisemito (2000:183)**

Nitisemito menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah: segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang sangat berperan penting dan bisa mempengaruhi diri pekerja tersebut dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan oleh perusahaan.

e. **Bambang Swastho (1991:122)**

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang pegawai. Seorang pegawai yang sedang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung ia guna bekerja dengan optimal maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Dan sebaliknya bila seorang pegawai yang telah bekerja di dalam lingkungan kerja yang belum memadai atau bahkan tidak memadai serta tidak mendukung guna bekerja dengan optimal maka akan membuat pegawai yang bersangkutan ini menjadi malas, cepat lelah jadi kinerja para pegawai tersebut menjadi rendah.

f. **Komarudin (2001: 87)**

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial psikologi dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerjaan karyawan dalam melakukan tugasnya.

g. **Subaris dan Haryono (2008:1).**

Lingkungan kerja merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dan jenis dan lokasi pekerjaan dimana individu karyawan berada dan beraktivitas. Produktifitas karyawan dari pekerjaan bergantung pada tempat dan lingkungan tempat individu karyawan bekerja. Oleh karenanya, lingkungan kerja perlu mendapat perhatian yang sangat serius dan utama karena merupakan rumah kedua setelah tempat tinggal. Lingkungan kerja harus menjadi perhatian mengingat sebahagian besar waktu tiap harinya dihabiskan di tempat kerja. lingkungan kerja yang tidak sesuai akan menyebabkan gangguan bagi tenaga kerja yang ada di

lingkungan kerja tersebut dan pada akhirnya juga akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Lingkungan kerja yang tidak kondusif dan kurang mendukung pelaksanaan aktivitas kerja dari karyawan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan karyawan terhadap kerjanya. Begitupun pula dengan ketersediaan fasilitas yang kurang akan mempengaruhi efektifitas dan efisiensi waktu kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan. Lingkungan kerja baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, mempunyai makna yang penting bagi pekerja dalam menyelesaikan tugasnya.

### 4.3 JENIS LINGKUNGAN KERJA

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni sebagai berikut (Sedarmayanti, 2001:21):

#### a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik yakni ialah semua keadaannya berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang bisa mempengaruhi pekerja secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi dua kategori yakni sebagai berikut :

- a) Lingkungan kerja yang secara langsung berhubungan dengan para pekerja seperti pusat kerja, kursi meja dan lainnya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum bisa juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi para pekerja misalnya seperti temperatur, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, warna dan masih banyak lagi yang lainnya.

Agar memperkecil pengaruh lingkungan fisik yang di rasakan oleh karyawan, maka langkah yang pertama harus mempelajari manusia, baik itu yang berkenaan dengan fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik.

## **b. Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non-fisik yakni ialah suatu keadaan yang terjadi yang berkenaan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan pimpinan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan.

Perusahaan harusnya bisa mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang harusnya diciptakan oleh setiap perusahaan yakni suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri, jadi lingkungan kerja non fisik ini juga ialah kelompok lingkungan kerja yang tidak dapat diabaikan.

Suryadi Perwiro Sentoso (2001:19-21) yang mengutip pernyataan Prof. Myon Woo Lee sang pencetus teori W dalam Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia, bahwa pihak manajemen perusahaan hendaknya membangun suatu iklim dan suasana kerja yang bisa membangkitkan rasa kekeluargaan untuk mencapai tujuan bersama. Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan

## **4.4 KONSEP LINGKUNGAN KERJA**

Lingkungan adalah segala sesuatu yang berada di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh atas pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pada umumnya lingkungan tidak dapat dikuasai oleh perusahaan sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Dalam pengertian lain juga disebutkan bahwa Lingkungan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Pengertian lain juga menyebutkan lingkungan adalah segala hal yang terkait dengan operasional perusahaan dan bagaimana kegiatan operasional tersebut dapat berjalan. Lingkungan kerja yang baik akan sangat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan hal ini dapat dilihat dari peningkatan teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana lingkungan kerja itu sendiri.

#### 4.5 FAKTOR-FAKTOR LINGKUNGAN KERJA

Sedarmayanti (2001) berpendapat bahwa untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik ada sejumlah hal yang perlu menjadi perhatian, diantaranya sebagai berikut:

- a. Bangunan tempat kerja, berkaitan dengan tata warna, dekorasi ruang.
- b. Ruang kerja yang nyaman, penerangan dan cahaya cukup, temperatur ruang nyaman.
- c. Terdapat ventilasi pertukaran udara, agar sirkulasi, kelembaban udara terjaga baik, dan tidak berbau.
- d. Ada tempat ibadah keagamaan.
- e. Ada sarana ruang lobi yang khusus maupun secara umum bagi karyawan sehingga mereka nyaman dan mudah dalam berinteraksi pada saat istirahat.
- f. Rendahnya Getaran mekanis di tempat kerja
- g. Music di tempat kerja
- h. Keamanan di tempat kerja

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja di luar perusahaan, diantaranya faktor lingkungan eksternal, faktor penduduk, faktor pelayanan kesehatan serta faktor perilaku masyarakat sekitar perusahaan itu sendiri.

- **Penerangan/Cahaya di Tempat Kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, menyebabkan pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada skhurnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

Pada dasarnya, cahaya dapat dibedakan menjadi empat yaitu :

- a) Cahaya langsung
- b) Cahaya setengah langsung
- c) Cahaya tidak langsung
- d) Cahaya setengah tidak langsung

**Buku Ini Dilarang Digandakan**

- **Temperatur di Tempat Kerja**

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.

Namun perlu disadari bahwa kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20,00% untuk kondisi panas dan 35,00% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

- **Kelembaban di Tempat Kerja**

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya.

Suatu ruang kerja dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu di sekitarnya.

- **Sirkulasi Udara di Tempat Kerja**

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen, dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang

berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja.

Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh psikologis dari adanya tanaman di sekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

- **Kebisingan di Tempat Kerja**

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi.

Bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Ada tiga aspek yang menentukan kualitas suatu bunyi, yang bisa menentukan tingkat gangguan terhadap manusia, yaitu :

- a) Lamanya kebisingan.
- b) Intensitas kebisingan.
- c) Frekuensi kebisingan.

Semakin lama telinga mendengar kebisingan, akan semakin buruk akibatnya, diantaranya pendengaran dapat makin berkurang.

- **Getaran Mekanis di Tempat Kerja**

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidak teraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu tubuh dalam hal :

- a) Konsentrasi bekerja.
  - b) Datangnya kelelahan.
  - c) Timbulnya beberapa penyakit, diantaranya karena gangguan terhadap: mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.
- **Bau-bauan di Tempat Kerja**  
Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian AC dengan menggunakan pengharum ruangan yang lembut merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.
  - **Tata Warna di Tempat Kerja**  
Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.
  - **Dekorasi di Tempat Kerja**  
Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.
  - **Musik di Tempat Kerja**  
Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuaiya musik yang diperdengarkan di tempat kerja, akan mengganggu konsentrasi kerja.
  - **Keamanan di Tempat Kerja**  
Untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

Berbeda dengan penjelasan di atas, Siagian (2001:57) berpendapat bahwa lingkungan kerja fisik yang baik antara lain:

- a. Bangunan tempat kerja di samping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.
- c. Tersedianya peralatan yang cukup memadai.
- d. Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup.
- e. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
- f. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun disekitarnya.
- g. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.
- h. Syarat-syarat untuk dapat bekerja dengan perasaan tentram, aman dan nyaman mengandung dua faktor utama yaitu faktor fisik dan non fisik. Saksono (1989) berpendapat bahwa: "Segala sesuatu yang yang menyangkut faktor fisik yang menjadi kewajiban serta tanggung jawab perusahaan adalah tata ruangan kerja. Tata ruangan kerja yang baik adalah yang dapat mencegah timbulnya gangguan keamanan dan keselamatan bagi karyawan. Peralatan kerja yang diperlukan dalam ruang kerja harus ditempatkan sedemikian rupa sehingga dapat dihindarkan timbulnya gangguan bagi karyawan".

#### **4.6 MANFAAT PENGELOLAAN LINGKUNGAN KERJA**

Adapun manfaat dari pengelolaan lingkungan kerja yang baik yakni: menciptakan semangat kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja ada peningkatan. Manfaat yang didapat karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi maka pekerjaan bisa terselesaikan dengan tepat, artinya pekerjaan akan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang telah ditentukan. Produktivitas dan prestasi kerja karyawan akan dipantau oleh seorang pengawas, namun diusahakan tidak menimbulkan terlampau banyak pengawasan, ini dapat menumbuhkan stres kerja dan serta semangat kerja bisa menurun (Tanjung dan Ishak: 2003).

Menurut Siagan (2002) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, di antaranya adalah dengan memperhatikan stres kerja. Stres merupakan suatu kondisi keadaan seseorang mengalami ketegangan karena adanya kondisi yang mempengaruhinya, kondisi tersebut dapat diperoleh dari dalam diri seseorang maupun lingkungan di luar diri seseorang. Stres dapat menimbulkan dampak yang negatif terhadap keadaan psikologis dan biologis bagi karyawan.

Menurut Robbins (2002, h.318): stres merupakan kondisi dinamis di mana seseorang individu dihadapkan dengan kesempatan, keterbatasan atau tuntutan sesuai dengan harapan dari hasil yang ingin dia capai dalam kondisi penting dan tidak menentu. Sari (2003) telah meneliti tentang pengaruh sumber-sumber stres kerja terhadap kinerja karyawan; hasil temuannya menunjukkan bahwa individual stres berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain stres kerja dapat dipengaruhi oleh masalah dalam perusahaan.

Menurut Phillip L. Rice, penulis buku *Stress and Health* (dalam Nitisemito 1982, h.197); seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja jika urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Selain stres, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan sebagainya.

Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja karyawan yang nyaman dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan. Kondisi lingkungan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Bayangkan saja, jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, bising, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

Untuk mencapai kenyamanan lingkungan kerja antara lain dapat dilakukan dengan jalan memelihara prasarana fisik seperti kebersihan yang selalu terjaga, penerangan cahaya yang cukup, ventilasi udara, suara musik dan tata ruang kantor yang nyaman. Karena lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang - orang yang ada di dalam lingkungannya (Nitisemito 1982, h.183). Pihak manajemen perusahaan juga hendaknya mampu mendorong inisiatif dan kreativitas.

Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh lingkungan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Nurdyansyah (2009) menunjukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Randall Schuller (2005) menyimpulkan bahwa stres yang dihadapi karyawan berhubungan dengan penurunan prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja dan kecenderungan mengalami kecelakaan kerja.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya adalah jumlah komposisi dari kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan, rasa aman di masa depan, mutasi, dan promosi. Di samping faktor - faktor di atas masih ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu lingkungan kerja. Meskipun faktor ini adalah penting dan besar pengaruhnya, tapi banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan faktor ini. Seperti soal musik yang merdu, meskipun kelihatannya remeh, tapi ternyata besar pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motivasi untuk berprestasi tinggi.

Motivasi untuk berprestasi yang perlu dimiliki oleh karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Hal ini karena motivasi untuk berprestasi tumbuh dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah (Mangkunegara 2001, h.68).

#### 4.7 CARA MEMBANGUN LINGKUNGAN KERJA YANG BAIK

Berikut 10 cara yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik.

a. Rekrutlah Staf yang Tepat

Orang-orang yang direkrut untuk bekerja di perusahaan akan menjadi bagian yang berkontribusi terhadap kondisi lingkungan kerja. Jadi pastikan bahwa perusahaan merekrut orang yang profesional, dapat bekerja di dalam tim maupun secara individual, serta dapat berkontribusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Sebuah peribahasa yang berbunyi "karena nila setitik, rusak susu sebelanga"; yang artinya kira-kira karena ada setitik hal kecil yang buruk, keburukan tersebut dapat mempengaruhi dan merusak seluruh lingkungan yang bersentuhan dengannya.

Oleh karena itu, jika perusahaan mengetahui ada calon karyawan yang berbakat namun memiliki sifat 'toxic' atau menurunkan produktivitas karyawan lainnya dengan berbagai cara, sebisa mungkin perusahaan tidak merekrutnya.

b. Fasilitasi Karyawan untuk Berkolaborasi

Cara kedua untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik adalah dengan memfasilitasi para karyawan untuk berkolaborasi dan berdiskusi. Atur meja kerja di dalam satu ruangan sehingga saling berhadapan. Atau jika kantor berbentuk kubikel-kubikel, sediakan satu *space* khusus untuk para karyawan berdiskusi dan berkolaborasi.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memfasilitasi para karyawannya untuk terus bekerja sama dan tidak bekerja sendiri-sendiri. Kerjasama didapatkan dengan saling berdiskusi dan saling mendukung pekerjaan satu sama lain.

Dengan memfasilitasi para karyawan untuk lebih sering berinteraksi, secara tidak langsung perusahaan akan memiliki karyawan yang lebih memperhatikan hasil pekerjaannya dan selalu ingin memiliki karier cemerlang.

c. Sesekali Traktir Karyawan

Setelah menyelesaikan satu proyek besar atau saat para karyawan bekerja dengan sangat baik, cobalah ajak mereka untuk makan bersama. Hal ini

merupakan salah satu cara yang paling sederhana untuk meningkatkan kepuasan karyawan.

Dengan mentraktir para karyawan, artinya perusahaan memberikan apresiasi terhadap hasil kerja mereka. Orang yang merasa diapresiasi selanjutnya akan lebih giat lagi bekerja dan mempertahankan prestasinya. Tidak perlu jauh-jauh dan perencanaan khusus, bahkan dengan memesan pizza atau makanan delivery lainnya untuk dimakan bersama di kantor tentunya akan menciptakan energi positif di lingkungan kerja.

d. Pasang Satu Buah Papan Tulis di Ruang Kerja

Apakah di ruangan tempat para karyawan bekerja ada sebuah papan tulis besar? Jika tidak, perusahaan dapat mulai menyediakan papan tulis sebagai salah satu cara untuk memunjang lingkungan kerja yang produktif.

Gunakan spidol yang mudah dihapus untuk menuliskan berbagai daftar pekerjaan yang harus dilakukan dalam satu periode tertentu, sehingga setiap para karyawan melewati papan tulis, mereka akan selalu tersadarkan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang belum diselesaikan.

Memasang papan tulis juga dapat menjaga antusiasme para karyawan menyelesaikan pekerjaannya sebelum batas tenggat waktu berakhir.

e. Pastikan Lampu Kantor Terang

Walaupun terdengar sepele, namun dengan pencahayaan yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan positif. Pencahayaan yang buruk akan menyebabkan mata lebih cepat lelah, penglihatan yang kurang jelas, hingga sakit kepala yang dapat menurunkan performa karyawan yang bekerja di perusahaan.

Sebaliknya, dengan pencahayaan yang terang namun tidak terlalu silau, akan mengisi energi karyawan sepanjang hari sehingga lebih fokus mengerjakan pekerjaannya.

Jika perusahaan tidak memungkinkan untuk memasang jendela besar untuk pencahayaan secara alami, cobalah menggunakan lampu yang dapat diatur kadar terangnya.

f. Dekorasi Kantor secara Menarik

Di era informasi ini, tidak zaman lagi kantor hanya berbentuk kubikel-kubikel yang kaku. Beberapa perusahaan seperti Bukalapak dan Google

bahkan memiliki ruangan bermain bagi para karyawannya, juga dekorasi ruangan yang membuat para karyawan tidak merasa sedang berada di kantor.

Dengan begitu, ketika jenuh melanda, para karyawan sejenak dapat menyegarkan pikiran langsung di kantor. Otak manusia juga sebetulnya tidak didesain untuk terus menerus bekerja.

Paling tidak setelah bekerja 2 jam, otak memerlukan asupan udara segar atau relaksasi sejenak untuk dapat berkonsentrasi kembali. Jika tidak, yang ada produktivitas malah menurun.

Oleh karena itu, mulailah perhatikan suasana tempat para karyawan bekerja. Apakah sinar matahari dapat masuk ke ruangan kerja? Apakah furnitur yang nyaman sudah tersedia? Jika tidak, cobalah untuk melakukan sedikit renovasi demi lingkungan kerja yang lebih baik.

g. Personalisasi Meja Kerja

Untuk tiap karyawan yang bekerja dalam kantor, cobalah untuk memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk menata sendiri tempat kerjanya sesuai dengan yang mereka inginkan.

Setiap orang tentunya memiliki preferensi lingkungan kerja masing-masing. Ada yang nyaman dengan berbagai tumpukan kertas dan dokumen, ada pula yang tidak tahan jika ada barang berantakan sedikit saja.

Daripada menyeragamkan dekorasi meja tiap-tiap karyawan, bebaskan mereka untuk mengaturnya sesuai dengan keinginan mereka, asalkan masih sesuai dengan batasan-batasan wajar.

h. Berikan Kesempatan untuk Bergerak

Karyawan bukan robot yang dapat terus-menerus duduk di belakang meja kerja dan tanpa jecla memfokuskan diri terhadap pekerjaannya. Jangan pernah membiarkan para karyawan merasa Anda terlalu mengekang mereka untuk duduk di meja kerja.

Duduk di meja kerja dalam waktu lama juga terkadang dapat membuat jenuh, dan para karyawan perlu sedikit bergerak untuk melemaskan otot dan pikirannya.

Dari beberapa kasus yang sudah ada pun, karyawan yang lebih bebas bergerak juga lebih banyak mendapat udara segar, yang kemudian mempengaruhi terhadap pemikiran dan kinerja yang lebih baik.

i. **Temui Para Karyawan Secara Langsung**

Di era informasi yang sudah cukup canggih, rapat bisa dilakukan secara *online* melalui media apa pun. Semakin jarang para atasan bertemu langsung tatap muka dengan para karyawannya dengan alasan kesibukan dan lainnya.

Padahal, dengan lebih sering melakukan pertemuan tatap muka dengan karyawan, pimpinan perusahaan dapat mendapatkan *feedback* langsung dari mereka. Berbeda dengan pesan singkat atau surat elektronik yang terkadang tidak bersifat personal.

Intinya, lebih banyaklah berinteraksi dengan para karyawan. Dengarkan mereka dan pimpinan pun bisa terkejut dengan berbagai hal yang tidak diketahui dengan mengobrol secara *online*.

j. **Perbaiki Cara Memberi Instruksi**

Saat pimpinan menginginkan karyawan untuk melakukan sesuatu, jangan katakan 'Kamu harus...'. Lebih baik pimpinan menggunakan frasa "Mari bersama-sama..", sehingga karyawan akan merasa tidak sendiri dalam menangani urusan perusahaan.

Terdengar cukup remeh, namun sangat efektif untuk membuat lingkungan kerja lebih nyaman. Hal ini lebih berpengaruh pada *mindset* para karyawan, sehingga hasil pekerjaan pun dapat lebih baik.

Namun sayangnya tidak semua lingkungan kerja yang baik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Banyak faktor yang kerap ditemui, beberapa di antaranya:

- a. **Faktor kepemimpinan;** keseharian di lingkungan kerja sangat bergantung bagaimana pemimpin di sana membangun kultur kerja. Jika pemimpin mengunggulkan sisi profesional, disiplin dan memiliki wawasan yang luas, dampak positif pada pengembangan rekan-rekan di bawahnya akan sangat terdukung. Sebaliknya, jika pemimpin bisnis lebih sering mencampur-adukkan berbagai kepentingan dan terkesan membatasi, maka jangan harap orang-orang di bawahnya akan terus berkembang.

- b. **Faktor akuntabilitas;** salah satu hal yang penting ditekankan dalam kultur bisnis adalah keterbukaan. Namun bukan berarti semua hal harus diketahui semua orang, akuntabilitas juga menempatkan informasi pada orang yang tepat. Kejujuran menjadi faktor pendukung dalam hal ini. Beberapa cerita yang pernah terjadi, isu internal sering terjadi karena adanya tindakan yang dilakukan secara sembunyi-sembunyi. Misal ada penjualan yang nilainya lebih tinggi, tapi dilaporkannya dengan nilai yang biasa saja. Percayalah pada sebuah prinsip hidup ini: sepandai-pandainya tupai meloncat pasti akan jatuh juga.
- c. **Faktor kepercayaan;** bagaimana mau berkembang, jika seseorang hanya dikurung di tempat yang sama dalam lingkungan kerja. Tidak boleh mengenal orang baru, tidak boleh mencoba hal baru. Dengan tidak adanya kepercayaan, artinya tidak ada kesempatan bagi orang lain untuk melakukan hal baru. Sementara masing-masing karyawan mutlak memerlukan tantangan baru untuk senantiasa mempelajari banyak hal baru, tak lain untuk kebaikan bisnis itu sendiri dan kebaikan si karyawan secara personal.

*Cool workspace gives you a playground, ordinary workspace gives you space to work.*

Sebuah keuntungan mana kala seseorang berada di lingkungan kerja yang membangun diri orang tersebut secara pribadi, dalam hal ini disebut sebagai *playground*. Ada sebuah pilihan dalam melakukan pekerjaan, dengan *workflow* rutin yang sehari-hari dilakukan, atau dengan terus mengeksplorasi cara-cara baru untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. KPI atau semacamnya tetap menjadi tujuan akhir, namun proses tersebut yang akan banyak mendidik kualitas seseorang. Layaknya ruang bermain, karyawan diberikan kebebasan untuk melakukan banyak hal, dengan cara-cara yang ditemuinya dan dengan hal-hal yang disukai. Kendati diberikan kebebasan ada hal-hal yang bersifat prinsip yang harus menjadi fondasi, yakni tetap fokus pada tujuan dan mampu mengkomunikasikan dengan baik. Fokus pada tujuan penting, agar tidak salah arah dalam melaju. Walaupun diberikan keleluasaan, tujuan utama bekerja adalah mencapai target yang diinginkan bisnis.

#### **4.8 INDIKATOR PENGUKURAN LINGKUNGAN KERJA**

Nitisemito (2011, hal.159) menyatakan bahwa lingkungan kerja diukur melalui indikator sebagai berikut:

a. Suasana kerja.

Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman itu meliputi cahaya/ penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, keamanan di dalam bekerja. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh secara optimal jika suasana kerja kurang kondusif. Hal ini sesuai dengan pendapat Soedarmayanti (2001, h.46) bahwa penerangan, tingkat kebisingan (ketenangan) dan suhu ruangan sebagai indikator dari lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan dengan rekan kerja.

Hal ini dimaksudkan hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik di antara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Tersedianya fasilitas kerja.

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

#### **4.9 ERGONOMI DALAM LINGKUNGAN KERJA**

Menurut Pusat Departemen Kesehatan Kerja Departemen Kesehatan Republik Indonesia, pengertian Ergonomi yaitu ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. Sasaran ilmu tersebut berkaitan dengan peralatan dan tempat kerja serta lingkungannya. Menurut Pusat Kesehatan RI, upaya ergonomi antara lain adalah penyesuaian peralatan dan tempat kerja dengan dimensi tubuh manusia, agar manusia sebagai pelaksana tidak mengalami cepat lelah, dapat mengatur suhu

ruangan kerja, pengaturan pencahayaan sesuai dengan kebutuhan kondisi dan kebutuhan manusia. Dalam dunia kerja terdapat Undang-Undang yang mengatur tentang ketenaga kerjaan yaitu Undang-Undang No. 14 tahun 1969 tentang ketentuan-ketentuan pokok tenaga kerja merupakan subyek dan obyek pembangunan.

Kurangi gerakan yang tidak perlu, gunakan sepatu yang nyaman mungkin. Para pekerja dapat menjangkau peralatan kerja sesuai dengan posisi waktu bekerja dan sesuai dengan ukuran anthropometrinya. Setelah pekerja melakukan pekerjaannya maka umumnya terjadi kelelahan, dalam hal ini harus diwaspadai dan harus dibedakan jenis kelelahannya. Menurut ahli ada beberapa jenis kelelahan, yaitu: kelelahan fisik, kelelahan yang patologis, Psikologis dan *emotional fatigue*.

Teknologi telah berkembang dengan begitu pesatnya, sehingga produk-produk peralatan sudah menjadi bagian pokok pada tiap-tiap lapangan kerja yang tidak dapat dipisahkan. dengan kata lain perkembangan teknologi merupakan salah satu indikasi yang penting dalam meningkatkan produk dalam berbagai jenis pekerjaan. Hal yang lain yang perlu diperhatikan adalah dampak negatif bila pengguna peralatan tersebut tidak waspada dalam penggunaannya.

Dengan kewaspadaan yang baik, hal-hal negatif yang akan terjadi dapat diantisipasi terhadap pelbagai risiko yang mempengaruhi kehidupan para pekerja. Berbagai risiko tersebut adalah kemungkinan terjadinya Penyakit Akibat Kerja, penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan dan Kecelakaan Akibat Kerja yang dapat menyebabkan kecacatan atau kematian. Antisipasi ini harus dilakukan oleh semua pihak dengan cara penyesuaian antara pekerja, proses kerja dan lingkungan kerja. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan ergonomik. Ergonomi yaitu ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka. Sasaran pengamatan ergonomi ialah manusia pada saat bekerja dalam lingkungan. Secara singkat dapat dikatakan bahwa ergonomi ialah penyesuaian tugas pekerjaan dengan kondisi tubuh manusia ialah untuk menurunkan stres yang akan dihadapi. Upayanya antara lain berupa menyesuaikan ukuran tempat kerja dengan dimensi tubuh agar tidak melelahkan, pengaturan suhu, cahaya dan kelembaban bertujuan agar sesuai dengan kebutuhan tubuh manusia.

Dalam dunia kerja terdapat Undang-Undang yang mengatur tentang tenaga kerja yaitu Undang-Undang No. 14 tahun 1969 tentang ketentuan-ketentuan pokok tenaga kerja merupakan subyek dan obyek pembangunan. Ergonomik yang bersasaran akhir efisiensi dan keserasian kerja memiliki arti penting bagi tenaga kerja, baik sebagai subyek maupun obyek. Akan tetapi sering kali suatu tempat kerja mengesampingkan aspek ergonomik bagi para pekerjanya, hal ini tentunya sangat merugikan para pekerja itu sendiri.

Ruang lingkup ergonomik cukup luas, antara lain meliputi :

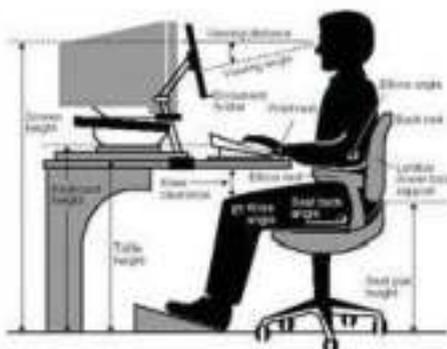
- Tehnik,
- Fisik,
- Pengalaman psikis,
- Anatomi, utamanya yang berhubungan dengan kekuatan dan gerakan otot dan persendian
- Anthropometri,
- Sosiologi,
- Fisiologi, terutama berhubungan dengan temperatur tubuh, *Oxygen up take*, pols, dan aktivitas otot
- Desain, dan sebagainya.

Contoh penerapan ergonomik dalam aplikasi kerja:

#### a. Posisi Kerja

Terdiri dari posisi duduk dan posisi berdiri, posisi duduk di mana kaki tidak terbebani dengan berat tubuh dan posisi stabil selama bekerja. Sedangkan posisi berdiri di mana posisi tulang belakang vertikal dan berat badan tertumpu secara seimbang pada dua kaki. Bekerjalah dengan posisi tegak ke depan.

Usahakan pekerjaan terlihat dengan kepala dan badan tegak, kepala agak ke depan. Usahakan benda yang akan anda jangkau berada maksimal 15 cm di atas lan-



Gambar 4.1 Posisi kerja dengan Komputer

dasar kerja. Jika memungkinkan menyediakan meja yang dapat diatur turun dan naik

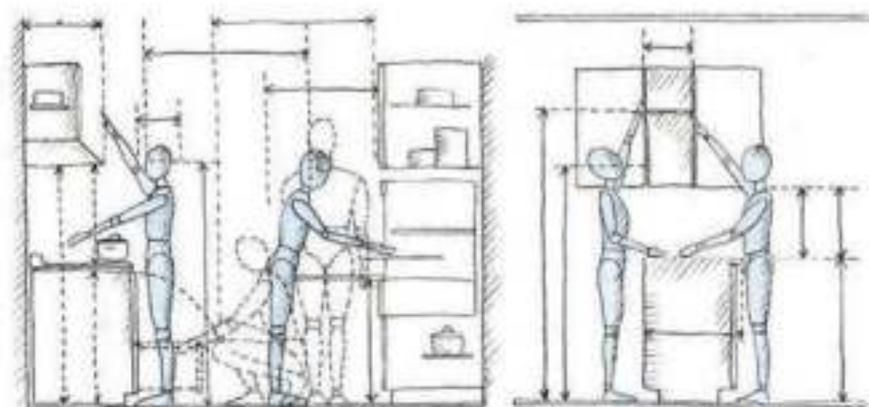
#### b. Proses Kerja

Para pekerja dapat menjangkau peralatan kerja sesuai dengan posisi waktu bekerja dan sesuai dengan ukuran anthropometrinnya. Harus dibedakan ukuran anthropometri barat dan timur. Kurangi gerakan yang tidak perlu, gunakan sepatu nyaman mungkin. Hindari postur tubuh yang tidak berubah/statis, sesekali regangkan otot-otot.

Jika pekerjaan anda menuntut adanya koordinasi tangan atau mata (contoh: mengetik dengan komputer) maka posisi pekerjaan perlu di dekat daerah mata, sedikit di bawah ketinggian bahu, untuk menstabilkan tangan diberi bantalan siku/pergelangan yang nyaman dengan tujuan mengurangi beban otot bahu.

Dalam proses kerja terdapat tatacara pengaturan organisasi kerja, pekerjaan harus di atur dengan berbagai cara :

- Alat bantu mekanik diperlukan kapanpun,
- Frekuensi pergerakan diminimalisasi,
- Jarak mengangkat beban dikurangi,
- Dalam membawa beban perlu diingat bidangnya tidak licin dan mengangkat tidak terlalu tinggi.
- Prinsip ergonomi yang relevan bisa diterapkan.



Gambar 4.2 Posisi Kerja dan Jangkauan kerja

### c. Tata letak tempat kerja

*Display* harus jelas terlihat pada waktu melakukan aktivitas kerja. Sedangkan simbol yang berlaku secara internasional lebih banyak digunakan daripada kata-kata.

Letakkan barang-barang tersebut dalam posisi yang minimal atau terdekat dan mudah dijangkau dan mudah terlihat

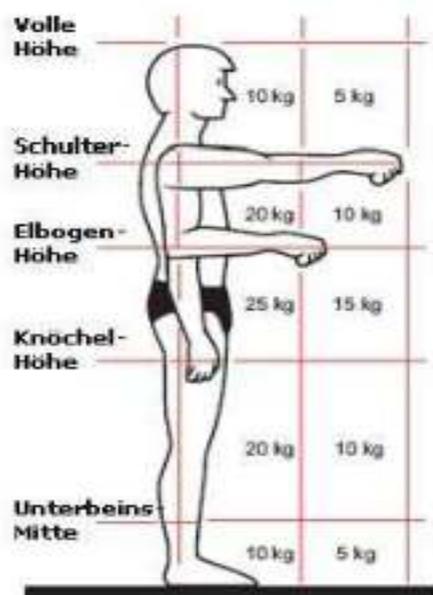
Landasan kerja harus memungkinkan lengan menggantung pada posisi rileks dari bahu, dengan lengan bawah mendekati posisi horizontal atau sedikit menurun (duduk dengan posisi bersandar).

### d. Mengangkat beban

Beragam-macam cara dalam mengangkat beban yakni, dengan kepala, bahu, tangan, punggung dsb-nya. Beban yang terlalu berat dapat menimbulkan cedera tulang punggung, jaringan otot dan persendian akibat gerakan yang berlebihan. Beban yang diangkat tidak melebihi aturan yang ditetapkan ILO sbb:

Kemampuan beban yang dapat diangkat - Laki-laki dewasa 40 kg

- Wanita dewasa 15-20 kg
- Laki-laki (16-18 th) 15-20 kg
- Wanita (16-18th) 12-15 kg.



Metode mengangkat beban.

Semua pekerja harus diajarkan mengangkat beban. Metode kinetik dari pedoman penanganan harus dipakai yang didasarkan pada dua prinsip:

- Otot lengan lebih banyak digunakan daripada otot punggung.
- Untuk memulai gerakan horizontal maka digunakan momentum berat badan.

Metoda ini termasuk 5 faktor dasar :

- Posisi kaki yang benar.
- Punggung kuat dan kekar.
- Posisi lengan dekat dengan tubuh.

- Mengangkat dengan benar.
- Menggunakan berat badan.

Perlunya pelatihan bidang ergonomi, dengan adanya tuntunan dalam pelatihan yang terus menerus, akan menjadi pembiasaan dalam waktu bekerja. Sudah barang tentu pelatihan yang harus diikuti oleh semua pengguna fasilitas baik di bengkel maupun di laboratorium menjadi bagian pembelajaran yang tidak terpisahkan dengan kesehatan dan keselamatan kerja, kesemuanya ditujukan pada aspek proses kerja dan lingkungan kerja.

e. **Kelelahan/Fatigue**

Setelah pekerja melakukan pekerjaannya maka umumnya terjadi kelelahan, dalam hal ini harus diwaspadai dan harus dibedakan jenis kelelahannya, beberapa ahli membedakan/membaginya sebagai berikut:

a) Kelelahan fisik.

Kelelahan fisik akibat kerja yang berlebihan, di mana masih dapat dikompensasi dan diperbaiki performansinya seperti semula. Kalau tidak terlalu berat kelelahan ini bisa hilang setelah istirahat dan tidur yang cukup.

b) Kelelahan yang sumber utamanya adalah mata (kelelahan visual). Mata merupakan indera yang mempunyai peranan penting dalam penyelesaian pekerjaan.

c) Kebisingan. Pengaruh kebisingan secara keseluruhan adalah kerusakan pada indera pendengaran. Gangguan komunikasi dan timbulnya salah pengertian.

d) Kelelahan yang patologis.

Kelelahan ini tergabung dengan penyakit yang diderita, biasanya muncul tiba-tiba dan berat gejalanya.

e) Psikologis dan *emotional fatigue*.

Kelelahan ini adalah bentuk yang umum. Kemungkinan merupakan sejenis "mekanisme melarikan diri dari kenyataan" pada penderita psikosomatik. Semangat yang baik dan motivasi kerja akan mengurangi angka kejadiannya di tempat kerja.

Upaya kesehatan kerja dalam mengatasi kelelahan, meskipun seseorang mempunyai batas ketahanan, akan tetapi beberapa hal di bawah ini akan mengurangi kelelahan yang tidak seharusnya terjadi:

- Lingkungan harus bersih dari zat-zat kimia. Pencahayaan dan ventilasi harus memadai dan tidak ada gangguan bising.
- Jam kerja sehari diberikan waktu istirahat sejenak dan istirahat yang cukup saat makan siang.
- Kesehatan pekerja harus tetap dimonitor.
- Tempo kegiatan tidak harus terus menerus
- Waktu perjalanan dari dan ke tempat kerja harus sesingkat mungkin, kalau memungkinkan.
- Secara aktif mengidentifikasi sejumlah pekerja dalam peningkatan semangat kerja.
- Fasilitas rekreasi dan istirahat harus disediakan di tempat kerja.
- Waktu untuk liburan harus diberikan pada semua pekerja.
- Kelompok pekerja yang rentan harus lebih diawasi misalnya:
  - Pekerja remaja.
  - Wanita hamil dan menyusui.
  - Pekerja yang telah berumur.
  - Pekerja shift.
  - Migrant.
  - Para pekerja yang mempunyai kebiasaan pada alkohol dan zat stimulan atau zat addiktif lainnya perlu diawasi.

#### **Pemeriksaan kelelahan :**

Test kelelahan tidak sederhana, biasanya uji yang dilakukan seperti tes pada kelopak mata dan kecepatan reflek jari dan mata serta kecepatan mendeteksi sinyal, atau pemeriksaan pada serabut otot secara elektrik dan sebagainya. Persoalan yang terpenting adalah kelelahan yang terjadi apakah ada hubungannya dengan masalah ergonomi, karena mungkin saja masalah ergonomi akan mempercepat terjadinya kelelahan.

#### **Contoh kasus Lingkungan Kerja**

PT Golden Castle , bergerak dalam bidang konveksi atau tekstil, mengalami konflik antara perusahaan dengan karyawan. Konflik ini terjadi yang disebabkan oleh adanya miss communication antar atasan dengan

karyawan. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak perusahaan. Para karyawan mengambil tindakan yaitu



dengan mendemo perusahaan, Namun tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. .Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari konflik yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari di berbagai media. Disitu tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karir, ataukah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

#### **Penyebab terjadinya kasus tersebut dalam perusahaan antara lain:**

Konflik ini terjadi yang disebabkan oleh adanya miss communication antar atasan dengan karyawan. Adanya perubahan kebijakan dalam perusahaan mengenai penghitungan gaji atau upah kerja karyawan, namun pihak perusahaan belum memberitahukan para karyawan, sehingga karyawan merasa diperlakukan semena-mena oleh pihak perusahaan.

Biasanya masalah timbul karena lingkungan yang kurang kondusif di suatu perusahaan. Misalnya, kondisi cahaya yang kurang, atau sirkulasi yang kurang baik, dan temperature ruangan yang tinggi sangat mungkin untuk meningkatkan emosi seseorang, jadi kondisi dari lingkungan juga harus di perhatikan.

Konflik dalam perusahaan juga sering terjadi antar karyawan, hal ini biasanya terjadi karena masalah diluar perusahaan, misalnya tersinggung

karena ejekan, masalah ide yang dicuri, dan senioritas. Perusahaan yang baik harus bisa menghilangkan masalah senioritas dalam perusahaan. Hal ini dapat meminimalisir masalah yang akan timbul, karena dengan suasananya yang harmonis dan akrab maka masalah akan sulit untuk muncul.

Siapa yang bertanggung jawab dalam atas terjadinya kasus dalam perusahaan tersebut ? Yang bertanggung jawab sudah pasti pemilik perusahaan, staff-staff dibawah pemilik perusahaan, dan pihak perusahaan yang berkaitan dengan kasus tersebut.

Bagaimana kondisi perusahaan saat ini ? Para karyawan mengambil tindakan yaitu dengan mendemo perusahaan, Namun tindakan ini berujung pada PHK besar-besaran yang dilakukan oleh perusahaan.

#### **Saran dalam penyelesaian kasus dalam perusahaan tersebut !**

Seharusnya atasan harus bisa membaca pikiran atau keinginan para karyawannya, atasan juga harus sering berkomunikasi langsung dengan para karyawannya sehingga tidak terjadi miss communication, dengan begitu atasan dapat mengetahui bagaimana sifat dan keinginan para karyawannya tersebut. Dalam mengubah kebijakan mengenai perhitungan gaji atau upah kerja karyawan seharusnya ikut di bicarakan dengan para karyawan, karena perubahan kebijakan dalam suatu perusahaan harus segera di beritahukan kepada pihak yang bersangkutan termasuk para karyawan juga, apalagi mengenai gaji.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A.M., Madyana., 1996, Analisis Perancangan Kerja., Jilid 1, Yogyakarta, Penerbit Universitas Atma Jaya
- Bridger, R. S., 1995, Introduction to Ergonomics. New York: McGrawHill
- Chaffin, Don B., Anderson, Gunnar B.J., 1991, Occupational Biomechanics, Second Edition, New York, John Wiley & Sons.Inc
- Dias. 2009. *Definisi dan ruang lingkup ergonomi.*
- DHHS (NIOSH) Publication.1997, Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors : A Critical Review of Epidemiologic Evidence for Work-

Related Musculoskeletal Disorders of the Neck, Upper Extremity, and Low Back, U.S. Department of Health And Human Services

- Fagarasanu, M and Kumar, S., 2002, Measurement instrument and Data Collection of Construct and Bias in Ergonomics Research, *INDUSTRIAL ERGONOMICS*, 30 (2002). Page 355-369.
- Herjanto, Eddy., 1999, *Manajemen Produksi & Operasi*, Edisi Kedua, Jakarta, Grasindo
- Kansal, A., Pennathur, A., Mital, A. 1999, Nonfatal Occupational injuries in The United States Part II - Back Injuries. *INDUSTRIAL ERGONOMICS*, 25 (1999). Page 131-150.
- Nurmianto, Eko., 1996, *Ergonomi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Edisi Pertama, Jakarta, Guna Widya
- Suhardi, Bambang., Astuti, R.D., Triyono, 2006, *Analisis Sikap Kerja Pekerja Manual Material Handling UD. Tetap Semangat Dengan Metode OWAS*, Surakarta, Penelitian Jurusan Teknik Industri UNS, Unpublished

-oo0oo-

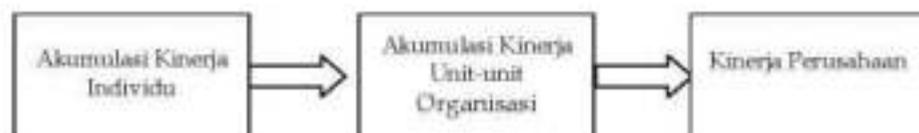


# 5

## KINERJA KARYAWAN

### 5.1 PENDAHULUAN

Secara umum, tujuan pengelolaan sumber daya manusia adalah meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan unsur penting yang mempengaruhi baik tidaknya kinerja organisasi. Menurut Simanjuntak (2005:3), kinerja perusahaan/organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di perusahaan/organisasi tersebut. Schermerhorn *et al.*, (1991:59) juga mengemukakan bahwa *"Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual, group, or organizational"*. Dengan demikian kinerja perusahaan/organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu dukungan organisasi, kemampuan manajemen, dan kinerja setiap individu yang bekerja di perusahaan tersebut, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.1. berikut:



Sumber: Simanjuntak, (2005: 3)

**Gambar 5.1** Sumber Kinerja Perusahaan.

Dalam mencapai tujuan organisasi, pada setiap anggota organisasi timbul adanya perasaan kepuasan kerja atau ketidakpuasan. Oleh karena itulah setiap pimpinan atau manajer perlu menciptakan suatu iklim kerja yang

sehat secara etis bagi anggotanya atau karyawannya, agar mereka melakukan pekerjaan secara maksimal dan produktif. Ini tentu menggambarkan hubungan perilaku individu dalam organisasi dan merupakan interaksi antara karakteristik individu dan karakteristik organisasi.

Perilaku organisasi merupakan suatu perilaku terapan yang dibahas dalam sejumlah disiplin ilmu perilaku, seperti psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik; sedangkan yang menyangkut kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sumbangan ilmu psikologi. Selain itu, diperluas lagi dengan mencakup aspek pembelajaran, persepsi, kepribadian, pelatihan, keefektifan kepemimpinan, kebutuhan dan kekuatan motivasi, proses pengambilan keputusan, penilaian kinerja, pengukuran sikap, teknik seleksi karyawan, desain pekerjaan dan stres kerja.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja karyawan secara umum adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja tergantung pada kombinasi keterampilan, upaya, dan peluang yang diperoleh. Ini berarti bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan karyawan selama periode tertentu.

Dalam kompetisi bisnis yang semakin menantang seperti saat ini, pimpinan perusahaan dapat menugaskan HRD untuk menemukan formula produktivitas karyawan. Jika perusahaan kompetitor mampu mencapai target tertentu, apa rahasianya? Bagaimana HRD akan berusaha mendorong karyawan untuk membantu perusahaan memenangkan persaingan?

## 5.2 DEFINISI DAN PENGERTIAN KINERJA KARYAWAN

Berikut ini terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, antara lain:

### a. Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15)

Bernardin dan Russel memberikan pengertian bahwa kinerja adalah sebagai berikut : *"performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period"*. Prestasi atau

kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

b. **Gibson, dan kawan-kawan (2003: 355)**

*Job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

c. **Ilyas (1999: 99)**

Kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

d. **Payaman Simanjuntak (2005:1)**

Mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

e. **Moeheriono (2010)**

Dalam bukunya "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi", ia menyampaikan pemahaman tentang kinerja karyawan atau definisi kinerja sebagai "hasil dari kinerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab mereka masing-masing. Di mana, masing-masing dalam upaya secara hukum mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan tanpa melanggar hukum dan sesuai dengan moralitas atau etika.

f. **Prawirosentono (1999)**

Kinerja adalah pekerjaan seseorang, sekelompok orang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan kekuasaan dan tanggung jawabnya masing-masing yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang dimaksud, tidak melanggar hukum, etis dan moral.

g. **Cormick & Tiffin (1980)**

Kinerja karyawan adalah jumlah dan waktu yang diperlukan untuk melakukan kegiatan, waktu kerja adalah jumlah absen, keterlambatan dan durasi lamanya pekerjaan.

Buku Ini Dilarang Digandakan

h. Minner (1990)

Kinerja karyawan adalah bagian dari seseorang yang harus bekerja dan berperilaku sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya.

i. Schermerhorn dan kawan-kawan., (2001:59)

Kinerja karyawan merupakan bagian terintegrasi dari kinerja organisasi, yaitu : *"Performance is formally defined as the quantity and quality of task accomplishment-individual, group, or organizational.* Kualitas kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan didasari juga oleh dukungan organisasi dan kemampuan manajemen.

j. Mathis dan Jackson (2008)

Mereka menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu". Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Pada dasarnya, kinerja karyawan adalah sesuatu yang individual, karena setiap karyawan memiliki kemampuan berbeda untuk melakukan pekerjaannya. Manajemen dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan kinerja masing-masing karyawan tersebut. Kinerja adalah aksi, bukan peristiwa. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan hasil langsung.

Berikut ini beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara;2002:68):

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b. Tidak takut mengambil dan menanggung resiko.
- c. Mempunyai tujuan yang realistis.
- d. Mempunyai rencana kerja yang menyeluruh serta berjuang untuk merealisasi tujuan tersebut .
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari sebuah kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

- g. **Kualitas.**  
Kualitas kerja bisa diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan dari tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- h. **Kuantitas.**  
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- i. **Ketepatan waktu.**  
Ketepatan waktu adalah tingkat aktivitas yang dapat dilihat dari sisi koordinasi dengan hasil output serta memanfaatkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- j. **Efektivitas.**  
Efektivitas ialah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (bahan baku, teknologi, uang dan tenaga) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- k. **Kemandirian.**  
Kemandirian ialah tingkat karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- l. **Komitmen kerja.**  
Komitmen Kerja merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### 5.3 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN

Berikut ini adalah hal-hal dan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan:

- a. **Faktor Efektivitas dan Efisiensi**  
Jika tujuan tertentu bisa dicapai, kita bisa mengatakan bahwa kegiatan tersebut adalah kegiatan yang efektif, tetapi jika konsekuensi yang tidak diinginkan menganggap pentingnya hasil yang dicapai memuaskan, bahkan jika mereka didefinisikan sebagai kegiatan yang tidak efisien. Sebaliknya, jika hasil yang diinginkan tidak penting atau sepele, kegiatannya bersifat efisien.

b. Faktor Otoritas (wewenang)

Berdasar otoritas atau wewenang adalah sifat pemberitahuan atau perintah dalam organisasi formal yang dimiliki oleh anggota organisasi yang mendelegasikan pekerjaan kepada anggota lain sesuai dengan kontribusinya. Perintah itu mengatakan apa yang bisa dan apa yang tidak ada dalam organisasi.

c. Faktor Disiplin

Disiplin mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin karyawan adalah aktivitas karyawan yang bersangkutan sesuai dengan perjanjian kerja dengan organisasi selama dan tempat ia bekerja.

d. Faktor Inisiatif

Inisiatif ini terkait dengan kekuatan pemikiran dan kreativitas untuk mengembangkan ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **5.4 INDIKATOR KINERJA KARYAWAN**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu (Robbins, 2006:260):

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi "tenaga, uang teknologi, bahan baku" dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya
- f. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

## 5.5 KIAM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA

Timples (1993) berpendapat tentang bagaimana cara atau kiat untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu bisa dilakukan dengan:

a. Melalui Diagnosis

Diagnosis yang bermanfaat dapat dibuat secara informal oleh siapa saja yang tertarik dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja, yaitu cara-caranya tentang cara berpikir, mengamati kinerja, mendengarkan komentar orang lain tentang mengapa sesuatu terjadi, menilai kembali dasar-dasar keputusan sebelumnya, dan mencatat atau membuat jurnal kerja yang dapat membantu memperluas pencarian penyebab kinerja.

b. Melalui Pelatihan

Setelah gaya atribusi diakui dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen untuk menggunakan pengetahuan dan kualitas kinerja karyawan itu dengan mudah.

c. Melalui Tindakan

Tidak ada program atau pelatihan yang dapat mencapai hasil yang lengkap tanpa insentif dan tindakan untuk menggunakannya. Analisis penyebab peningkatan kinerja harus dilakukan secara teratur dalam fase evaluasi kinerja formal.

## 5.6 DEFINISI PENILAIAN KINERJA

Berikut ini pengertian penilaian kerja karyawan menurut para ahli diantaranya yaitu:

a. Menurut Soeprihanto (1988:7):

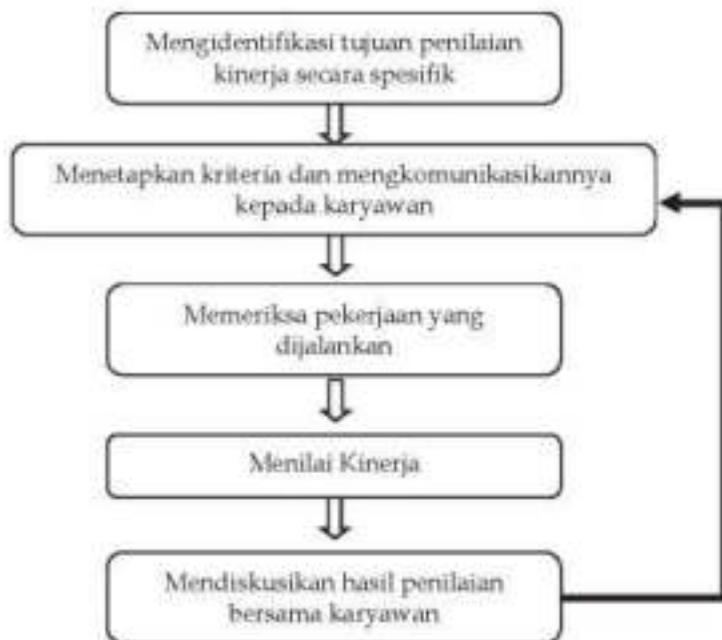
Penilaian kerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

b. Menurut Dessler (2009:19):

Penilaian kerja adalah evaluasi kinerja karyawan secara relatif pada waktu sekarang ataupun yang telah dilakukan yang disesuaikan dengan standar prestasi.

- c. Menurut Handoko (1994:11):  
Penilaian kerja adalah cara untuk mengukur seluruh kontribusi pada setiap karyawan di dalam organisasi. Nilai yang paling penting dalam penilaian kinerja ialah terkait dengan penetapan tingkat kontribusi karyawan dengan kinerja yang dilakukan pada penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan.
- d. Menurut Mondy Dan Noe (2007:23):  
Penilaian kerja adalah tinjauan formal serta proses evaluasi kinerja karyawan maupun kinerja tim.
- e. Menurut Hasibuan (2000:87):  
Penilaian kerja adalah aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkat laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan ke depannya, melalui hal yang berhubungan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, *leadership*, *teamwork*, dedikasi dan partisipasi.
- f. Menurut Mathis Dan Jackson (2006:382):  
Penilaian kerja adalah proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberi informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja biasa juga disebut dengan pemberian peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja.
- g. Menurut Rivai (2005:66):  
Penilaian kerja adalah suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara di mana peningkatan itu akan dicapai dalam waktu singkat ataupun lama.

Proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 5.2 Proses Penilaian Kinerja Karyawan

## 5.7 TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Keberhasilan jangka panjang perusahaan tercermin pada seberapa baik para karyawan melakukan aktivitas yang memenuhi standar kerja, oleh karenanya untuk mengetahui kualitas kerja karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik. Penilaian terhadap kinerja mempunyai tujuan untuk *reward* kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi demi perbaikan kinerja pada waktu yang akan datang (Gomes, 1997:135). Informasi-informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, promosi, pelatihan, dan penempatan pada tugas-tugas tertentu.

Tujuan umum penilaian kinerja adalah memperoleh kesimpulan tentang prestasi masa lalu untuk pengembangan ke depan. Menurut Mangkunegara (2005:10) dan Riva'i (2005:52), antara lain adalah:

- Memberikan ukuran yang akurat dan obyektif dalam kaitannya dengan target dan standard kerja yang disepakati sehingga karyawan menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Mendefinisikan atau merumuskan kembali kriteria kinerja, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- d. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.
- e. Mengukur seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi.
- f. Bagaimana karyawan dan penyelia bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
- g. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.
- h. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- i. Memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- j. Memperoleh keadilan dalam sistem pemberian upah dan gaji yang diterapkan pada organisasi.
- k. Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.
- l. Membantu pihak manajemen dalam menjalankan pengukuran dan pengawasan yang lebih akurat atas biaya yang dipakai oleh perusahaan.
- m. Memungkinkan manajemen menjalankan negosiasi secara rasional dan obyektif dengan serikat pekerja ataupun dengan langsung kepada karyawan.
- n. Merancang kerangka berpikir dan standar dalam menjalankan peninjauan yang dilakukan secara berkala pada sistem pemberian upah dan gaji.
- o. Mengarahkan pihak manajemen supaya bersikap obyektif dalam memperlakukan karyawan sesuai dengan prinsip organisasi.
- p. Menjadi panduan organisasi dalam melakukan promosi, mutasi, memindahkan dan peningkatan kualitas karyawan.
- q. Memperjelas tugas utama, fungsi, wewenang dan tanggung jawab dan juga satuan kerja pada organisasi. Hal ini apabila dijalankan sesuai dengan aturan dan berjalan baik akan memberikan manfaat untuk

organisasi khususnya untuk menghindari overlapi pada pemberian tugas/program/kegiatan dalam organisasi.

- r. Melakukan minimalisir keluhan karyawan yang berakibat karyawan ingin mengundurkan diri (*resign*). Dengan adanya penilaian kerja karyawan maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dihargai dalam setiap kinerjanya.
- s. Melakukan penyelerasan penilaian kinerja dengan berjalannya bisnis, menjadikan pergerakan dalam organisasi khususnya organisasi nirlaba selalu sesuai dengan tujuan usaha.
- t. Melakukan identifikasi jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak pantas dan merangsang serta menerapkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik yang tepat waktu atas hasil dan penghargaan kinerja, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja karyawan adalah untuk:

- a. Mengelola proses organisasi secara efektif dan efisien dengan memaksimalkan motivasi karyawan.
- b. Memberikan dukungan untuk keputusan terkait karyawan seperti promosi, mutasi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Identifikasi pelatihan karyawan dan kebutuhan pengembangan dan tetapkan kriteria seleksi dan penilaian untuk program pelatihan karyawan.
- d. Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bagaimana atasan menilai mereka.
- e. Memberikan dasar untuk mendistribusikan penghargaan (*reward*).

## 5.8 FAKTOR PENTING DALAM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam merancang penilaian kinerja karyawan:

- a. Kuantitas Kerja.  
Kinerja karyawan dapat dipandang sebagai kuantitas kerja. Intinya adalah berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan dalam waktu

yang paling efektif dan efisien. Jika karyawan tahu berapa banyak pekerjaan yang dapat dilakukan, berapa banyak nilai, atau tujuan apa yang dapat dicapai, karyawan juga dapat menggunakannya sebagai referensi untuk mengukur produktivitas sumberdaya manusia.

Menurut Prawirosentono (1999:27): bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, boleh dikatakan bahwa kegiatan tersebut efektif, tetapi apabila akibat-akibat dinilai penting dari hasil yang dicapai dan menimbulkan kepuasan, walaupun efektif tetapi tidak efisien. Sebaliknya bila akibat dari kegiatan itu tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien.

b. Kualitas Kerja.

Selain jumlah pekerjaan atau kuantitas yang dapat dilakukan dan jumlah tujuan yang dapat dicapai, kualitas pekerjaan perusahaan sendiri juga merupakan indikator penting dalam kinerja karyawan itu sendiri. Kualitas yang ditunjukkan di sini adalah seberapa benar dan memuaskan pekerjaan karyawan.

Kualitas ini berbanding lurus dengan proses pelaksanaan pekerjaan karyawan. Ini dapat didukung oleh ketentuan pedoman yang jelas oleh kepala delegasi kerja.

c. Pemahaman Tentang Pekerjaan.

Pengetahuan dan keterampilan adalah hal yang sangat penting yang dimiliki karyawan terkait dengan kinerja mereka dalam suatu pekerjaan. Pengetahuan di tempat kerja dapat dilihat dari latar belakang pendidikan karyawan serta dari pengetahuan yang dapat diberikan perusahaan melalui pelatihan dan *platform* digital untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemahaman. Saat merekrut karyawan di perusahaan, pastikan bahwa orang-orang dengan keterampilan yang baik, dipekerjakan sesuai dengan posisi yang diinginkan karyawan.

d. Perencanaan Target pada Kegiatan Operasional.

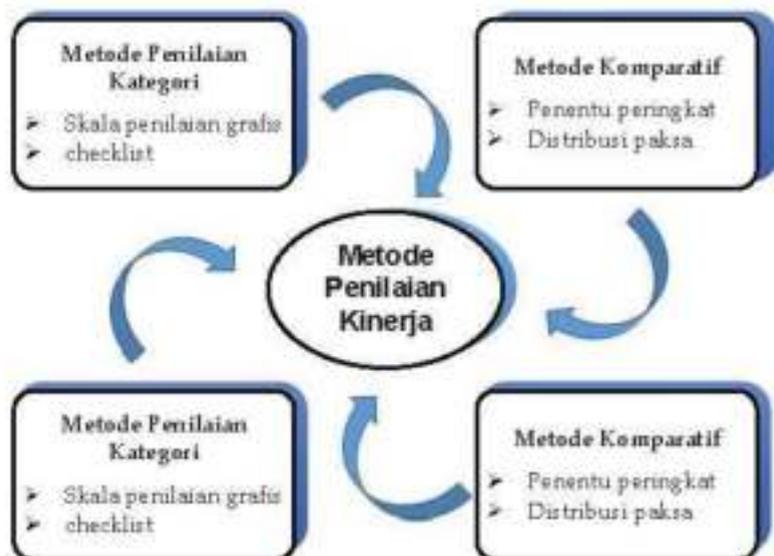
Perencanaan adalah referensi yang dapat digunakan oleh karyawan dan eksekutif perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai di masa mendatang. Mengapa hal ini penting? Karena tanpa perencanaan pada

awal tahun kerja, sangat sulit bagi karyawan dan perusahaan untuk mengukur jumlah pekerjaan yang akan tercapai.

Rencana ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Selain itu, perencanaan tidak hanya melayani profesionalis, tetapi juga dapat digunakan sebagai referensi pribadi untuk seseorang yang menggunakan rencana pengembangan pribadi dan menetapkan tujuan pribadi. Ini penting untuk mengukur kemajuan sumberdaya manusia yang bersangkutan, dan menjadi data bagi departemen SDM ketika mengevaluasi pekerjaan individu serta pelatihan dan sistem lainnya di perusahaan.

## 5.9 METODE PENILAIAN KINERJA

Para manajer bisa memilih dari sejumlah metode penilaian. Jenis sistem penilaian kinerja yang digunakan bergantung pada tujuannya. Jika penekanan utamanya pada pemilihan karyawan untuk promosi, pelatihan, dan peningkatan gaji/upah berdasarkan prestasi, metode tradisional seperti *skala penilaian*, mungkin tepat. Metode-metode kolaboratif, termasuk input dari para karyawan itu sendiri, mungkin terbukti lebih cocok untuk pengembangan karyawan.



**Gambar 5.3** *Kompilasi Metode Penilaian Kinerja*

Beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang digunakan dalam perusahaan-perusahaan, antara lain adalah:

a. **Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat**

Metode penilaian umpan balik 360-derajat adalah metode penilaian kinerja populer yang melibatkan masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa ikut serta memberikan nilai, antara lain manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan umpan balik 360 derajat meliputi McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, dan Intel. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan umpan balik 360-derajat guna memberikan evaluasi sebagai penggunaan konvensional. Banyak perusahaan menggunakan hasil dari program 360-derajat bukan hanya untuk penggunaan konvensional namun juga untuk perencanaan suksesi, pelatihan, pengembangan profesional, dan manajemen kinerja. Namun, menurut beberapa manajer, metode umpan balik 360-derajat memiliki masalah-masalah. Ilene Gochman, Direktur praktik efektivitas organisasi Watson Wyatt, berkata, "kami menemukan bahwa penggunaan 360 derajat sebenarnya berkorelasi negatif dengan hasil-hasil finansial."

Mantan CEO General Electric, Jack Welch berpendapat bahwa sistem 360-derajat di perusahaannya telah *direkayasa*, dan orang-orang mengatakan hal-hal baik satu sama lain, menghasilkan nilai-nilai yang baik. Pandangan penting lainnya dengan arah yang berlawanan adalah bahwa masukan dari rekan-rekan kerja, yang bisa menjadi pesaing untuk kenaikan gaji/upah dan promosi, bisa dengan sengaja mendistorsi data dan mensabotase rekan kerja. Namun karena banyak perusahaan menggunakan evaluasi umpan balik 360-derajat (termasuk hampir semua perusahaan *Fortune* 100), tampaknya banyak perusahaan yang telah menemukan cara untuk menghindari sisi-sisi buruk evaluasi tersebut.

**b. Metode Skala Penilaian**

**Metode skala penilaian** (*rating scales method*) adalah metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan ini, para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa*, *memenuhi harapan*, atau *butuh perbaikan*. Meskipun sistem-sistem seringkali memberikan penilaian keseluruhan, metode ini secara umum memungkinkan penggunaan lebih dari satu kriteria kinerja.

Untuk dapat menerima nilai *luar biasa* pada faktor seperti *kuualitas kerja*, seseorang harus secara konsisten melampaui tuntutan-tuntutan kerja yang ditetapkan. Seringkali formulir penilaian kinerja kurang lengkap dalam hal ini, sehingga perlu dibuat semakin rinci definisi mengenai faktor-faktor dan skala-skalanya. Semakin akurat, penilai bisa mengevaluasi kinerja karyawan dengan cara yang lebih baik.

**c. Metode Insiden Kritis**

**Metode insiden kritis** (*critical incident method*) adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan penyimpanan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang ekstrim (sangat positif dan sangat negatif).

Ketika tindakan tersebut (yang disebut *insiden kritis*), mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan cara tersebut, penilaian akan lebih cenderung mencakup keseluruhan periode evaluasi dan tidak berfokus pada minggu-minggu atau bulan-bulan terakhir saja.

**d. Metode Esay**

**Metode esay** (*essay method*) adalah metode penilaian kinerja di mana penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik, jika mau, bisa membuat

seseorang karyawan yang biasa-biasa saja terdengar seperti seorang berprestasi terbaik. Membandingkan evaluasi-evaluasi esai bisa menjadi sulit karena tidak ada kriteria umum. Namun, beberapa manajer yakin bahwa metode esai bukan hanya yang paling sederhana tetapi juga pendekatan yang dapat diterima untuk evaluasi karyawan.

e. **Metode Standard Kerja**

**Metode standard kerja** (*work standards method*) adalah penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard atau tingkat output yang telah ditetapkan.

Standard-standard mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standard kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan, namun pekerjaan-pekerjaan produksi umumnya mendapat perhatian lebih besar. Beberapa metode tersedia untuk menentukan standard kerja, termasuk studi waktu dan gerak (*time and motion study*) dengan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).

Manfaat nyata penggunaan standard sebagai kriteria penilaian adalah objektivitas. Namun, agar para karyawan mempersepsikan bahwa standard-standard tersebut objektif, mereka harus memahami dengan jelas cara standard-standard tersebut ditetapkan. Manajemen juga harus menjelaskan alasan dari setiap perubahan pada standard-standard.

f. **Metode Peringkat**

**Metode peringkat** (*ranking metode*) adalah metode penilaian kinerja di mana penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Sebagai contoh, karyawan terbaik dalam kelompok diberikan peringkat tertinggi, dan yang terburuk diberi peringkat terendah.

Dengan mengikuti prosedur ini, maka perusahaan dapat memberikan peringkat semua karyawan. Kesulitan timbul ketika semua orang kerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator). *Perbandingan berpasangan* (*paired comparison*) adalah variasi dari metode peringkat di mana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam sebuah kelompok kerja.

Sebuah kriteria tunggal dan kinerja keseluruhan, seringkali menjadi dasar perbandingan tersebut. Karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak mendapatkan peringkat tertinggi.

g. **Metode Distribusi Dipaksakan**

**Metode distribusi dipaksakan** (*forced distribution method*) adalah metode penilaian kinerja yang mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kinerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal. Sistem distribusi dipaksakan sudah ada sejak beberapa dekade dan perusahaan-perusahaan seperti General Electric, Microsoft, dan JPMorgan menggunakannya sampai saat ini. Disebabkan adanya peringkat fokus pada bayaran untuk kinerja (*pay for performance*), semakin banyak perusahaan mulai menggunakan distribusi dipaksakan. Para pendukung distribusi dipaksakan yakin bahwa sistem tersebut memfasilitasi penganggaran dan mencegah para manajer yang terlalu ragu-ragu untuk menyingkirkan mereka yang berprestasi buruk. Mereka berpikir bahwa peringkat yang dipaksakan mengharuskan para manajer bersikap jujur kepada para karyawan mengenai prestasi mereka.

h. **Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan**

**Metode skala penilaian berjangkar berperilaku** (*behaviourally anchored rating scale atau BARS*) adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis; berbagai tingkat kinerja ditunjukkan pada sebuah skala dengan masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan. Sistem BARS berbeda dengan skala penilaian, karena selain menggunakan istilah-istilah seperti *tinggi, menengah, dan rendah* pada setiap poin skala, sistem tersebut menggunakan jangkar-jangkar berperilaku yang berhubungan dengan standard yang sedang diukur. Modifikasi ini memperjelas makna dari setiap poin pada skala, serta mengurangi bias dan kesalahan penilai dengan menjangkar nilai tersebut pada contoh-contoh perilaku spesifik yang didasarkan pada informasi analisis pekerjaan. Dengan demikian, memberikan ruang untuk memasukan angka penilai untuk kategori seperti *di atas harapan*, metode BARS memberikan contoh-contoh perilaku tersebut.

## 5.10 SYARAT EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja agar efektif, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penilaian kinerja, yaitu:

a. *Relevance*

Ada kaitan yang jelas antara standard kinerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

b. *Sensitive*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara karyawan yang produktif dan karyawan yang tidak produktif.

c. *Reliable*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, sah, akurat, konsisten dan stabil.

d. *Acceptable*

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan).

e. *Practice*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan karyawan, tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

## 5.11 ELEMEN PENILAIAN KINERJA

Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja adalah (*Werther & Davis; 1996*):

a. *Performance Standart*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standard yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standard yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur, dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu: *validity, agreement, realism, dan objectivity*.

- a) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standard tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- b) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standard penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- c) *Realism* berarti standard penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para karyawan dan sesuai dengan kemampuan karyawan.
- d) *Objectivity* berarti standard tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

b. *Criteria for Managerial Performance*

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- a) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan karyawan; maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- e) Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

- f) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, dan *behaviour-based criteria*.

- a) *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional, sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
- b) *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
- c) *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

#### c. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja (Werther dan Davis:1996:346).

Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

## 5.12 MASALAH DALAM PENILAIAN KINERJA

Sebagaimana telah disinggung pada permulaan bab ini, penilaian kinerja terus menerus berada di bawah gempuran kritik. Metode skala penilaian tampaknya menjadi sasaran paling rentan. Namun sesungguhnya,

banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat.

Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilaian, atau perusahaan-perusahaan tersebut mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Bagian berikut ini menitikberatkan perhatian pada beberapa bidang permasalahan yang paling umum.

a. **Ketidaknyamanan Penilai.**

Melaksanakan penilaian kinerja seringkali menjadi tugas manajemen sumberdaya manusia yang membuat frustrasi. Salah satu pakar manajemen, Edward Lawler, mencatat bahwa dokumentasi penting yang menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja tidak memotivasi orang-orang dan tidak pula mengarahkan pengembangan karyawan secara efektif. Menurutnya, sistem tersebut justru menciptakan konflik antara atasan dan bawahan serta menyebabkan perilaku-perilaku yang merugikan.

Peringatan ini penting. Jika sebuah sistem penilaian kinerja memiliki desain yang salah, atau pelaksanaan yang tidak tepat, para karyawan akan takut mendapatkan penilaian, dan para manajer tidak akan suka melakukannya. Dalam kenyataannya, beberapa manajer selalu membenci waktu, prosedur, pilihan-pilihan sulit, dan ketidaknyamanan yang sering menyertai proses penilaian.

Menjalankan prosedur penilaian menyela beban kerja berprioritas tinggi bagi seorang manajer yang berpengalaman, bisa menjadi sangat tidak menyenangkan jika karyawan yang dinilai tidak bekerja dengan baik.

b. **Ketiadaan Obyektivitas**

Kelemahan potensial dari metode-metode penilaian kinerja tradisional adalah tidak adanya obyektivitas. Dalam metode skala penilaian, misalnya, faktor-faktor yang umum digunakan seperti sikap, penampilan, dan kepribadian sulit untuk diukur. Di samping itu, faktor-faktor tersebut mungkin memiliki keterkaitan yang sangat kecil dengan kinerja pekerjaan seorang karyawan.

Meskipun subjektivitas akan selalu ada dalam metode-metode penilaian, penilaian karyawan yang didasarkan terutama pada karakteristik-karakteristik pribadi bisa menempatkan evaluator dan perusahaan dalam posisi yang lemah terhadap karyawan. Perusahaan bisa mendapat tekanan berat untuk membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut berhubungan dengan pekerjaan (*job related*).

c. **Hallo/Horn Error**

*Hallo error* muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *positif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, dan menghasilkan nilai yang lebih tinggi.

Sebagai contoh, Rodney Pirkle, *accounting supervisor*, menempatkan nilai tinggi pada *kerapian* (sebuah faktor yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan). Ketika Rodney mengevaluasi kinerja *senior accounting clerk*-nya, Jack Hicks, ia memperhatikan bahwa Jack adalah seorang yang sangat rapi dan memberinya nilai tinggi pada faktor tersebut. Di samping itu, sadar atau tidak sadar, Rodney memberikan peringkat tinggi pada kerapian melekat pada faktor-faktor lainnya, memberi Jack nilai tinggi yang tidak berdasar pada semua faktor sesungguhnya.

Tentunya, jika Jack tidak rapi, hal yang berlawanan bisa terjadi. Fenomena ini dikenal sebagai *horn error*, kesalahan evaluasi yang muncul ketika manajer menggeneralisasikan satu unsur atau insiden kinerja *negatif* kepada seluruh aspek kinerja karyawan, menghasilkan nilai yang lebih rendah.

d. **Sikap Lunak/Sikap Keras**

Memberikan nilai tinggi tanpa alasan yang bisa diterima disebut sikap lunak (*leniency*). Perilaku ini seringkali dimotivasi oleh keinginan untuk menghindari kontroversi mengenai penilaian. Hal ini paling umum terjadi ketika kriteria yang sangat subjektif (dan sulit untuk dipertanggungjawabkan) digunakan, dan penilai harus mendiskusikan hasil evaluasi dengan para karyawan. Sebuah studi riset menemukan bahwa ketika para manajer mengetahui mereka mengevaluasi para karyawan untuk keperluan administratif, seperti kenaikan gaji/upah, mereka akan cenderung melunak dibandingkan ketika mengevaluasi kinerja untuk mewujudkan pengembangan karyawan.

Namun, sikap lunak bisa menyebabkan kegagalan untuk mengenali kekurangan-kekurangan yang bisa diperbaiki. Praktik tersebut juga menurunkan anggaran prestasi dan mengurangi imbalan yang tersedia bagi para karyawan unggul. Di samping itu, organisasi akan mendapatkan kesulitan untuk memberhentikan para karyawan berprestasi rendah karena terus menerus memperoleh evaluasi positif. Terlalu kritis terhadap kinerja karyawan dalam bekerja disebut sebagai sikap keras (*strictness*).

Meskipun sikap lunak biasanya lebih umum dibandingkan sikap keras, beberapa manajer atas inisiatif mereka sendiri, menerapkan evaluasi secara lebih ketat dibandingkan standard perusahaan. Perilaku ini bisa disebabkan karena tidak adanya pemahaman terhadap berbagai faktor evaluasi. Situasi terburuk terjadi ketika perusahaan memiliki para manajer lunak dan keras sekaligus dan tidak melakukan apapun untuk menyamakan ketidaksetaraan.

Di sini, mereka yang berprestasi rendah mendapatkan kenaikan gaji/upah yang relatif tinggi dan promosi dari atasan yang lunak, sementara manajer yang keras kurang menghargai para karyawan yang lebih berprestasi. Hal ini akan memiliki pengaruh merugikan pada semangat kerja dan motivasi orang-orang berprestasi terbaik.

e. **Central Tendency Error**

*Central tendency error* adalah kesalahan penilaian evaluasi yang muncul ketika para karyawan secara tidak benar dinilai mendekati rata-rata atau pertengahan skala. Praktik ini bisa didorong oleh beberapa sistem skala penilaian yang mengharuskan evaluator untuk memberi alasan penilaian ekstrim tinggi dan ekstrim rendah. Delapan sistem tersebut, penilai bisa menghindari kemungkinan munculnya kontroversi atau kritik dengan hanya memberikan nilai rata-rata. Namun karena penilaian tersebut cenderung mengumpul dalam rentang *benar-benar memuaskan*, para karyawan jarang mengeluhkan hal ini. Bagaimanapun juga, kesalahan tersebut ada dan mempengaruhi hasil evaluasi.

f. **Bias Perilaku Terakhir**

Setiap orang yang pernah mengamati perilaku anak-anak kecil beberapa minggu menjelang Natal bisa langsung mengenai adanya masalah bias perilaku terakhir (*recent behavior bias*). Tiba-tiba, anak-anak paling nakal

di pemukiman mengembangkan kepribadian saleh dalam antisipasinya untuk mendapat hadiah yang mereka harap diberikan oleh Old Saint Nick.

Orang-orang dalam angkatan kerja bukanlah anak-anak, namun mereka adalah manusia. Hampir semua karyawan mengetahui dengan tepat kapan penilaian kinerja dijadwalkan. Meskipun tindakan mereka mungkin tidak disadari, perilaku karyawan seringkali menjadi lebih baik dan produktivitas cenderung meningkat beberapa hari atau minggu sebelum jadwal evaluasi. Wajar bagi seorang penilai untuk mengingat perilaku terakhir secara lebih jelas dibandingkan tindakan-tindakan yang lebih jauh di masa lampau.

g. **Bias Pribadi (*Stereotyping*)**

Kekurangan ini muncul ketika para manajer membiarkan perbedaan-perbedaan individual seperti gender, ras, atau usia; mempengaruhi penilaian yang mereka berikan. Masalah ini bukan saja menghancurkan semangat kerja karyawan, namun juga jelas-jelas ilegal dan dapat menimbulkan proses hukum yang memakan biaya. Pengaruh bias budaya, atau *stereotyping*, secara pasti bisa mempengaruhi penilaian. Para manajer memunculkan gambaran – gambaran mental mengenai apa yang dianggap sebagai karyawan ideal, dan para karyawan yang tidak sesuai dengan gambaran tersebut bisa dinilai secara tidak adil.

Diskriminasi dalam penilaian bisa pula didasarkan pada faktor – faktor lain. Sebagai contoh, karyawan – karyawan yang bergaya tenang bisa dinilai secara lebih sewenang – wenang karena mereka tidak terlalu keberatan dengan hasilnya. Jenis perilaku ini sangat bertolak belakang dengan karyawan yang lebih terus terang, yang seringkali mempertegas ungkapan : *the squeaky wheel gets the grease* (roda yang bergesekan terus harus diberi minyak).

Dalam contoh lain, sebuah studi menyimpulkan bahwa orang-orang yang dipersepsikan sebagai perokok menerima evaluasi kinerja yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bukan perokok, implikasinya adalah bahwa jika mereka berhenti merokok, mereka akan mendapatkan nilai lebih tinggi.

#### h. Manipulasi Evaluasi

Dalam beberapa kasus, para manajer mengendalikan hampir semua aspek proses penilaian dan dengan demikian berada dalam posisi yang bisa memanipulasi sistem. Sebagai contoh, seorang atasan mungkin ingin memberikan kenaikan bayaran kepada karyawan tertentu. Guna membenarkan tindakan tersebut, sang atasan bisa tanpa dasar yang kuat memberikan nilai yang tinggi kepada si karyawan. Dalam kedua kasus tersebut, sistem penilaian terdistorsi, dan tujuan penilaian kinerja tidak dapat dicapai. Jika organisasi tersebut tidak mampu secara layak mendukung evaluasi tersebut, organisasi itu bisa menderita kerugian finansial yang signifikan.

#### i. Kecemasan Karyawan

Proses penilaian juga bisa menciptakan kecemasan bagi karyawan yang dinilai. Peluang-peluang promosi, penugasan-penugasan kerja yang lebih baik, dan peningkatan kompetensi bisa bergantung pada hasil penilaian. Hal tersebut menimbulkan bukan hanya kegelisahan, namun juga penolakan total. Sebuah pendapat menyatakan bahwa jika manajer menyurvei para karyawan, pada umumnya mereka akan mengatakan kepada manajer yang bersangkutan bahwa penilaian kinerja adalah cara manajemen untuk mengungkapkan semua hal buruk yang mereka lakukan sepanjang tahun.

### 5.13 PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya melalui instrumen penilaian kinerja. Menurut Hall (2000), penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo (dalam Ilyas, 2001), penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai kinerja terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penting dilakukan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan kinerja karyawan secara terus-menerus. Gibson (1997:95) menyatakan bahwa tingkat kinerja karyawan

merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan atau organisasi.

Penilaian kinerja juga dikenal dengan istilah "*Performance rating, performance appraisal, personnel assessment, employe evaluation, merit rating, efficiency rating, or service rating*". Menurut Belows dalam Ruky (2004: 12), penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

Selama ini, banyak pengukuran kinerja yang lebih dititik beratkan pada aspek finansial saja. Padahal, ukuran yang didasarkan hanya pada kinerja keuangan tidak dapat mengungkapkan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomis masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1996). Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Dengan adanya kekurangan tersebut, Kaplan dan Norton (1996), mengembangkan suatu model pengukuran kinerja perusahaan yang baru berbasis *Balanced Scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC dibagi dalam empat perspektif yaitu (1). *Financial perspective*, (2). *Customer Perspective*, (3). *Internal Business Process Perspective*, (4). *Learning and Growth Perspective*.

Sejak diperkenalkannya konsep aslinya, BSC telah menjadi lahan subur untuk pengembangan teori dan penelitian, dan banyak praktisi yang telah menyimpang dari artikel asli Kaplan dan Norton. Kaplan dan Norton sendiri melakukan tinjauan ulang terhadap konsep ini satu dasawarsa kemudian berdasarkan pengalaman penerapan yang mereka lakukan.

*Balanced scorecard* membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental: mengukur performa organisasi secara efektif dan mengimplementasikan strategi dengan sukses. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek finansial, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran finansial tidaklah konsisten dengan lingkungan

bisnis saat ini, punya daya prediktif yang lemah, mengakibatkan munculnya silo fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan level organisasi. Mengimplementasikan strategi secara efektif menjadi permasalahan tersendiri. Setidaknya terdapat empat pembatas implementasi strategi di organisasi: pembatas visi, pembatas orang, pembatas sumberdaya, dan pembatas manajemen.

*Balanced scorecard* memberi organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma 'melulu finansial' menuju model baru yang mana hasil *scorecard* menjadi titik awal untuk mengkaji, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dipunyai. *Balanced scorecard* akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran koheren dalam empat perspektif yang berimbang. Perusahaan akan dengan cepat bisa dapatkan informasi untuk dipertimbangkan lebih dari sekadar ukuran finansial.

BSC adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. BSC pertama kali dikembangkan dan digunakan pada perusahaan *Analog Devices* pada tahun 1987. Dengan tidak hanya berfokus pada hasil finansial melainkan juga masalah manusia, BSC membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya.

Sistem manajemen strategis membantu manajer untuk berfokus pada ukuran kinerja sambil menyeimbangkan sasaran finansial dengan perspektif pelanggan, proses, dan karyawan.

Balanced Scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Sebelum munculnya konsep *balanced scorecard*, yang umum dipergunakan dalam perusahaan selama ini adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja.

Pengukuran kinerja tradisional tersebut menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja aset tak tampak (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Dari definisi tersebut Mulyadi (2001:1) berpendapat bahwa secara sederhana pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Sukardi (2003:8-14) berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta proses bisnis internal.

*Balanced scorecard* didefinisikan oleh Luis (2007:16) sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta proses bisnis internal yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi di mana semua perspektif tersebut terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

#### a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan

## Buku Ini Dilarang Digandakan

strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

a) *Growth* (pertumbuhan).

Tahap pertumbuhan menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

b) *Sustain* (bertahan).

Tahapan kedua ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapat yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan,

tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan. Tolok ukur lain yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

c) *Harvest* (menuai).

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.

b. **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus konsumen dan kepuasan konsumen. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

*Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a) **Pangsa pasar (*Market Share*).**

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b) **Retensi pelanggan (*Customer Retention*).**

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c) **Akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition*).**

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d) **Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*).**

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

*Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) Atribut produk atau jasa

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) Hubungan dengan konsumen

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) Citra dan reputasi perusahaan

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

d) Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*).

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada konsumen.

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal** (*Internal Business Process Perspective*)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini, *scorecard* memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

a) Proses inovasi.

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas *marketing* ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

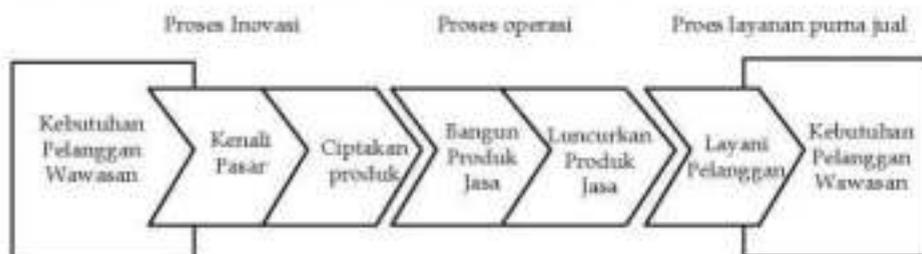
b). Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: (1) proses pembuatan produk, dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses pelayanan purna jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu dalam proses operasional. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Berikut adalah gambar perspektif proses bisnis internal:



Gambar 5.4 Perspektif Proses Internal

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif *balanced scorecard* sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketigafaktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

a) Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran karyawan terhadap organisasi, yaitu bagaimana para karyawan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

**b) Kapabilitas sistem informasi**

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

**c) Motivasi, kekuasaan dan keselarasan**

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi karyawan untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap karyawan di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

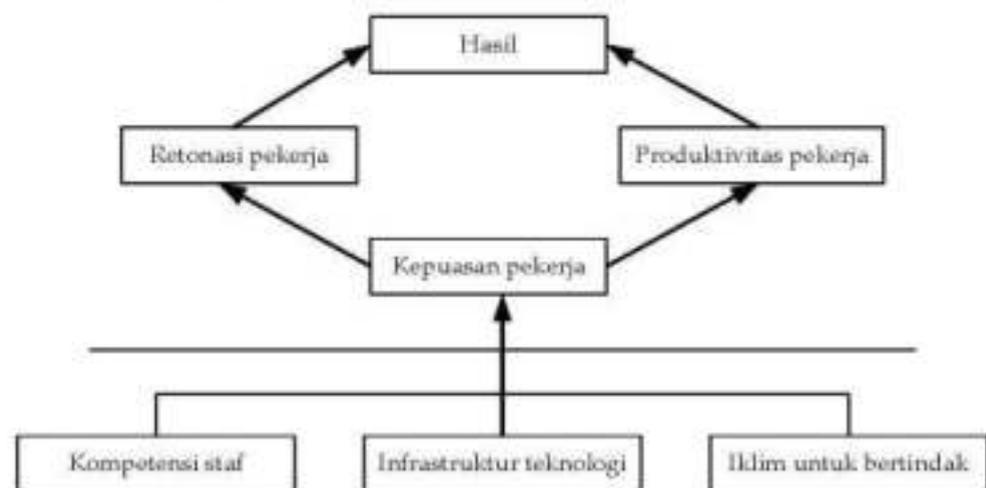
Berikut adalah gambar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:



**Gambar 5.5** Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategis yang di hasilkan dalam perencanaan strategis dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

Berikut ini adalah gambar yang menjelaskan tentang hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *balance scorecard* :



Gambar 5.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sebagai pengertian kesimpulan, bahwa *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang fokus tidak hanya pada aspek keuangan namun juga pada aspek non keuangan. Pengukuran kinerja tersebut dengan memandang empat perspektif *balanced scorecard* yakni perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif proses bisnis internal.

Konsep keseimbangan dalam *balanced scorecard* terkait pada tiga area berikut:

- a) Keseimbangan antara indikator keberhasilan finansial dan non finansial. *Balanced scorecard* sendiri awalnya dibuat untuk mengatasi kekuranghandalan ukuran performa finansial dengan menyeimbang-

kannya dengan pemicu lain untuk performa yang mengacu ke masa depan. Ini adalah masih terus menjadi prinsip dari sistem *balanced scorecard* ini.

- b) Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal dari organisasi. Para pemegang saham (*shareholder*) dan pelanggan merepresentasikan konstituen eksternal dalam *balanced scorecard*, sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal. *Balanced scorecard* berusaha menyeimbangkan kebutuhan kedua grup yang tak jarang menjadi kontradiktif satu sama lain untuk bisa secara efektif mengimplementasikan strategi.
- c) Keseimbangan antara indikator performa *lag* dan *lead*. Indikator *lag* secara umum merepresentasikan performa masa lalu. Contohnya semisal saja kepuasan pelanggan atau *revenue*. Meskipun ukuran tersebut pada umumnya cukup obyektif dan bisa diakses dengan mudah, namun mereka semua punya daya prediktif yang lemah. Sementara itu indikator *lead* adalah pemicu performa yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Pengiriman tepat waktu, semisal, bisa merepresentasikan indikator *lead* untuk ukuran *lag* kepuasan pelanggan. Suatu *scorecard* harus berisi campuran/paduan antara indikator *lag* dan *lead*. Indikator *lag* yang tanpa disertai oleh ukuran *lead* tidak akan mengkomunikasikan bagaimana target akan diraih. Sebaliknya, indikator *lead* tanpa ukuran *lag* akan menghasilkan perkembangan jangka pendek namun tidak tampak bagaimana perkembangan tersebut berdampak pada peningkatan benefit bagi pelanggan dan juga *shareholder*.

### Contoh kasus penilaian kinerja karyawan

Seperti yang kita ketahui perusahaan Unilever merupakan sebuah perusahaan besar yang ada di Indonesia yang bergerak dalam produksi dan menjual berbagai macam produk yang dibutuhkan oleh para konsumen yang ada di Indonesia. Beberapa produk yang dihasilkan oleh PT. Unilever ini adalah seperti *molto*, sabun *lifebuoy*, kecap bango, dan produk lainnya. Dalam partisiasinya dalam era perdagangan bebas, perlu juga adanya sebuah efisiensi proses produksi untuk menghadapi persaingan perusahaan di tingkat global, mendorong perusahaan sejenis dan juga berupaya untuk senantiasa melakukan inovasi - inovasi baru pada hasil produksinya.

Tetapi dengan munculnya krisis ekonomi yang melanda Indonesia beberapa tahun terakhir ini, membuat masyarakat menjadi selektif memilih produk yang baik dengan harga terjangkau di masyarakat.



Oleh sebab itu perlunya perusahaan melakukan upaya - upaya untuk menuju perbaikan sistem supaya tetap bertahan dalam dunia perindustrian yang semakin ketat dan tuntutan akan produk yang bermutu. Dengan demikian peranan dari sumber daya manusia sebagai asset perusahaan yang paling berharga sangat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan - perbaikan sistem Sumber daya manusia, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dan pada akhirnya dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

### **Masalah yang ditemukan**

Dalam rangka meningkatkan produktifitas perusahaan dan memuaskan pelanggan, maka kinerja karyawan perlu mendapat perhatian dari masyarakat, pemerintah maupun swasta. Adanya persaingan global dalam kebebasan perdagangan membuat sebagian besar perusahaan harus ikut berjuang untuk tetap dapat melakukan operasional perusahaannya atau bahkan untuk mendapatkan keuntungan yang besar. Tentu saja hal ini juga memerlukan bantuan dan dukungan yang besar dari para karyawannya karena bagaimanapun juga karyawan perusahaan yang merupakan aspek pokok dalam pelaksanaan sebuah perusahaan .

Unilever (dan juga perusahaan - perusahaan lainnya di Indonesia) masih belum memiliki penilaian kinerja yang terintegrasi. Yang ada baru *performance appraisal* saja. Sistem *performance management* yang baik seharusnya memiliki *performance planning*, *coaching*, saat proses berlangsung, serta *performance review*. Kondisi tersebut sulit dicapai di Indonesia karena budaya di negeri ini kurang akrab dan adanya aspek kesetaraan atasan - bawahan. Padahal, *performance management* yang terintegratif dapat berlangsung di luar negeri karena adanya aspek kesetaraan antara atasan dan bawahan, sehingga mereka dapat berinteraksi dalam menentukan target yang harus dicapai. Di Unilever, aspek tawar - menawar target baru berlaku di level direktur. Belum berlaku untuk kepala departemen ke bawah. Jadi, *performance planning* yang efektif memang belum berjalan.

Dengan adanya suatu hasil observasi ini yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan tersebut, diharapkan perusahaan, khususnya PT unilever ini dapat mengantisipasi dan mengadakan pencegahan terhadap beberapa factor tersebut sehingga dapat menanggulangi kinerja buruk yang dapat terjadi pada karyawan mereka sewaktu-waktu. Hal ini diterapkan guna mendapatkan hasil pencapaian produksi perusahaan yang maksimal tanpa mengabaikan kepentingan para karyawannya.

### Solusi pemecahan masalah

Jumlah karyawan yang bekerja di PT Unilever Indonesia secara keseluruhan pada tanggal 31 Desember 2013 ini adalah mencapai 6.719 karyawan. Hal ini naik dari tahun 2012 yang berjumlah 6.447 karyawan. Hal ini tentu saja bukan jumlah yang sedikit dalam ukuran sebuah perusahaan. Jumlah karyawan yang banyak ini tentu saja membutuhkan perhatian ekstra dari perusahaan Unilever tersebut dalam mengembangkan dan melatih para SDMnya.

Di Unilever, kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih baik dengan gaji yang lebih baik akan sangat tergantung pada performa kerja masing - masing karyawan. Unilever memiliki sistem *reward* yang sangat fair. Ini bercermin dari sistem *reward* yang diberikan kepada orang - orang yang memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan. Sementara orang yang *underperformed (low-performer)* akan memperoleh *reward* yang

juga rendah. Sistem ini membuat setiap manajer di Unilever berusaha memberikan performa terbaiknya untuk mencapai target perusahaan.

Proses *performance management* di Unilever berawal dari rapat Senior Group Directors (SGD). Dalam rapat ini dibahas proyeksi kinerja selama setahun ke depan, ditambah *key performance indicator (KPI)*-nya. Hasilnya akan dibawa ke perusahaan masing - masing, yang selanjutnya diturunkan lagi ke kepala divisi, selanjutnya ke kepala dan terakhir ke manajer. Kepada para kepala divisi ini, kepala departemen dan manajer akan diberikan *individual performance plan* yang harus dicapai plus KPI-nya. Tak hanya diberi target, karyawan juga rutin diberi *coaching* dan konseling antara atasan dan bawahan. Setelah memasuki masa penilaian, karyawan bersangkutan bisa menyanggah hasil penilaian atasan jika dirasa tidak sesuai. Semua hal tersebut memiliki form yang lengkap dan tersusun rapi.

Rekrutmen merupakan perjalanan awal karier. Setelah calon pemimpin (*Future Leaders*) di Unilever ini direkrut, maka akan menjalani Unilever Development Program. Keberanian Unilever untuk menetapkan *entry salary* yang tinggi juga membuat Unilever dipilih dalam hal sistem remunerasi. Sistem remunerasi perusahaan ini juga dinilai sangat atraktif dan kompetitif, dan mampu memacu karyawan untuk maju dan berkembang.

Untuk pengembangan profesionalisme, Unilever memiliki *learning programme* yang komprehensif serta terus memupuk *learning culture* di perusahaan yang mendorong orang untuk dapat belajar berbagai hal di setiap kesempatan, baik melalui sesi-sesi resmi maupun tidak resmi dimana karyawan dapat saling *sharing* pengetahuan, pengalaman, kisah sukses maupun kegagalan untuk pembelajaran rekan-rekannya. Untuk mendorong *work-life balance*, Unilever menyediakan berbagai sarana seperti fasilitas *gym*, klub olahraga untuk karyawan, *nursery room*, *daycare centre* menjelang Lebaran, aktivitas rohani dan sosial, dan lain-lain.

Dengan mendorong karyawan untuk terus menerus mengembangkan diri serta mempertahankan *work-life balance*, perusahaan dapat mengembangkan dan mempertahankan SDM-SDM yang handal dan berkualitas, yang berperan utama dalam pengembangan bisnis. Setiap tahun manajemen Unilever Indonesia menargetkan pertumbuhan bisnis di

Indonesia, yang disesuaikan dengan target yang ingin dicapai oleh Unilever secara global.

Dalam mengatasi permasalahan SDM dalam bidang pelatihan ini perusahaan unilever secara umum telah menyiapkan modul training yang berjumlah 2.188 modul yang telah dinaikan dari tahun sebelumnya yang berjumlah 2.046 buah modul. Selain itu dari segi peningkatan jumlah pelatih internal juga naik dari 1.416 pelatih menjadi 1.575 pelatih. Dan peningkatan jumlah aktivitas pelatihan mencapai 12,705 training.

Program pelatihan tersebut meliputi program pelatihan *general skills*, *leadership skills*, *professional skills*, dan *sharing session*. Dari masing-masing program pelatihan tersebut masih memuat beberapa program di dalamnya secara mendetail dan khusus untuk membimbing dan melatih para karyawan untuk dapat mengembangkan keahlian dan untuk menyemangati para karyawan agar lebih termotivasi kembali dalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan ini juga menggunakan lebih banyak media yang bersifat interaktif seperti Facebook, Twitter, dan Safety Portal di intranet Unilever Indonesia guna menjalin dialog dua-arah tentang berbagai masalah berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini dilakukan oleh PT unilever guna menjaga keselamatan dan kesehatan para karyawannya yang dianggap paling penting.

*General skills* atau keahlian umum ini meliputi berbagai pelatihan keahlian secara umum yang diajarkan kepada para karyawan perusahaan PT. Unilever. Selain itu *general skill* ini juga digunakan untuk melatih dan memberikan training kepada seluruh karyawan perusahaan PT unilever Indonesia dalam mempraktekan keahlian umum mereka yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan ini.

*Leadership skills* atau yang sering disebut-sebut sebagai keahlian atau kemampuan kepemimpinan. Keahlian ini juga diajarkan dan dilatih oleh perusahaan PT unilever kepada para karyawannya agar memiliki tanggung jawab dan sikap sebagai seorang pemimpin sehingga dapat ikut mengarahkan dan mengoperasikan perusahaan sebagai layaknya pemimpin dalam masing-masing bidang pekerjaan mereka dalam perusahaan ini tanpa harus menunggu perintah dan bergantung dengan orang lain.

*Professional skills* merupakan kemampuan individu yang menunjukkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya didalam perusahaan PT unilever. Perusahaan memberikan pelatihan ini agar seluruh karyawan perusahaan PT unilever dapat bekerja dan bertindak secara professional didalam menjalankan bidang pekerjaannya.

*Sharing session* merupakan waktu dimana para karyawan akan dikumpulkan dan berbagi mengenai keluh kesah yang terjadi dikalangan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka di perusahaan. Selain itu, para pemimpin atau psikolog perusahaan juga dapat memberikan motivasi dan penyemangat mereka pada sesi ini untuk ikut membangkitkan gairah serta semangat para karyawan dalam bekerja. Hal ini tentu saja penting untuk dilakukan mengingat semangat dan motivasi merupakan hal pokok yang menjadi dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dengan adanya pelatihan atau training tersebut maka perusahaan telah ikut serta dalam mengembangkan karir para karyawannya baik secara langsung maupun tidak langsung melalui program pelatihan dan pendidikan tersebut. Hal ini tentu saja akan menambah keahlian dan dapat membuka kesempatan berkarir yang lebih tinggi bagi para karyawannya. Sehingga hal ini perlu dilakukan oleh berbagai perusahaan yang ingin meningkatkan mutu sumber daya manusiannya demi kemajuan perusahaan juga.

Dalam bidang atau masalah keselamatan dan kesehatan, perusahaan ini memiliki misi tersendiri untuk menjadi perusahaan dengan tingkat kecelakaan nol. Jadi perusahaan ini tak kenal kompromi dalam mendukung dan memfasilitasi kesehatan dan karyawan di seluruh operasional perusahaan dengan cara memupuk budaya perilaku aman di kalangan karyawan dan mitra usaha. Semakin berkembangnya perusahaan ini maka resiko kecelakaan kerja juga akan meningkat. Oleh karena itu, kesadaran akan keselamatan kerja menjadi semakin penting dalam aktivitas bisnis dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Selama tiga tahun terakhir, melalui kampanye keselamatan 'From zero to Hero' perusahaan ini telah meningkatkan kesadaran karyawan dalam menjaga keselamatan diri sendiri maupun orang-orang lain di sekitar mereka.

Pada 2013, perusahaan unilever ini meluncurkan BESAFE (*Behaviour-Based-Safety*), sebuah program yang berfokus untuk menanamkan perilaku aman/*safety behavior* dalam diri karyawan. Jadi pada intinya, program ini, yang mengacu pada program *Behavioural Safety Excellence*, yang mengharuskan seluruh karyawan perusahaan untuk mengetahui risiko pekerjaan mereka; dan untuk selalu berperilaku aman untuk menghindari risiko atau bahaya, baik untuk diri mereka sendiri maupun orang-orang lain di sekitar mereka. Program BESAFE meliputi pelatihan bagi semua orang mulai dari pekerja pabrik hingga jajaran Direksi.

### Usul kebijakan

Melihat berbagai kebijakan yang ada dan telah dilakukan oleh perusahaan Unilever tersebut, sangat menunjukkan bahwa perusahaan ini sangat berfokus pada perbaikan di dalam perusahaan yang berkaitan dengan para karyawannya, karena adanya penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada karyawannya. Penjelasan diatas telah menunjukan betapa perusahaan Unilever ini sangat memperdulikan kepentingan karyawannya hingga memberikan program-program kebijakan baru yang berkaitan dengan keluhan karyawan yang terkait dengan kinerjanya pada perusahaan.

Usulan kebijakan lainnya mungkin merupakan usulan kebijakan untuk melaksanakan kegiatan refreshing bersama dengan seluruh karyawan dan staff jajarannya untuk dapat saling mengenal lebih dekat antara atasan dan karyawannya dan untuk menyegarkan pikiran mereka agar dapat bekerja kembali secara refresh dan segar kembali untuk bekerja. Program semacam ini dapat dilakukan kurang lebih sekali dalam setahun dengan berkunjung ketempat-tempat wisata terdekat atau dengan mengadakan outbond agar hubungan kerja semakin erat dan dapat memberikan nuansa baru dalam hubungan kerja antar karyawan maupun atasannya.

### Kesimpulan

Jadi kesimpulannya adalah bahwa evaluasi kinerja sangatlah penting untuk dilakukan oleh berbagai perusahaan yang menginginkan peningkatan yang baik didalam perusahaannya baik dari segi kemanusiannya maupun dari segi bidang-bidang tertentu didalam sebuah perusahaan. Seperti

pada PT Unilever ini. Suatu faktor yang ditemukan dalam penelitian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan di dalam perusahaan Unilever yang berada atau berlokasi di Surabaya Jawa timur ini ditindak lanjuti oleh perusahaan dengan mengadakan perbaikan dalam bidang sumberdaya manusianya. Hal ini ditindak lanjuti karena dari hasil evaluasi kinerja hal-hal tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan PT Unilever yang ada di Surabaya. Dengan berpacuan pada hasil penelitian tersebut, perusahaan ini mengacu pada perbaikan struktur SDM mulai dari pelatihan, pendidikan, pengembangan karier, jaminan kesehatan dan keselamatan serta adanya motivasi bagi karyawannya agar dapat bekerja sesuai dengan prosedur dan tugas nya masing-masing. Perbaikan tersebut terlihat sangat membantu dan secara signifikan dapat mengatasi problematika yang dihadapi oleh para karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mathis, Robert L., Jackson H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 10, PT. Gelora Aksara Pratama: Penerbit Erlangga.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke 3, Cetakkn ke-1 Yogyakarta, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN: Yogyakarta.
- Wibowo,(2007). *Manajemen Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Cobbold, I. and Lawrie, G. (2002a). "The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool", Performance Measurement Association 2002
- Cobbold, I and Lawrie, G (2002b). "Classification of Balanced Scorecards based on their effectiveness as strategic control or management control tools", Performance Measurement Association 2002.
- Kaplan R S and Norton D P (1992) "The balanced scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review* Jan - Feb pp71-80.

- Kaplan RS and Norton DP (1993) "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review* Sep - Oct pp2-16.
- Kaplan RS and Norton DP (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review* Jan - Feb pp75-85.
- Kaplan RS and Norton DP (1996) "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2): 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurtzman J (1997) "Is your company off course? Now you can find out why", *Fortune* Feb 17 pp128- 30
- Niven, Paul R. (2006) "Balanced Scorecard. Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results".
- Per Nikolaj Bukh & Teemu Malmi "Re-Examining the Cause-and-Effect Principle of the Balanced Scorecard"
- Norreklit H. (2000), The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11, pp. 65-88.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. and Prastacos, G.P. (2004) Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 347-362.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G.P. and Soderquist, K.E. (2005) An integrated methodology for putting the Balanced Scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.
- Voelper S., Leibold M., Eckhoff R., Davenport T. (2006), The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, no. 1, pp. 43-60.

# PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia dapat disebut sebagai Human Capital organisasi. Human Capital merupakan modal dasar bagi organisasi untuk dapat maju dan berkembang. Perhatian pada unsur manusia di organisasi menjadi sangat penting sehingga perlu bagi organisasi untuk mempersiapkan dengan baik sumber daya manusia yang dimiliki. Organisasi harus memiliki cara efektif dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di tengah-tengah perubahan lingkungan yang senantiasa terjadi. Penyesuaian pada perubahan menuntut kemampuan Sumber Daya Manusia harus terus ditingkatkan. Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia ini diharapkan dapat menjadi pegangan bagi para pendidik, mahasiswa maupun professional. Melalui buku ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi.



**I Nengah Sudja** lahir di Bantiran-Pupuan – Tabanan tahun 1958, menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar (SD) Negeri Bantiran Tahun 1970, melanjutkan ke SMP Negeri Pupuan selesai tahun 1973, selanjutnya ke SMEA Negeri Klungkung selesai tahun 1976, kemudian melanjutkan ke FIP Unud -selesai tahun 1981. Kemudian mulai merintis karir sebagai Dosen Negeri yang diperbantukan di Universitas Mahasaraswati Denpasar tahun 1982 Capag dan 1983 sebagai Dosen PNS 100% dengan menduduki beberapa jabatan yakni sebagai Pembantu Dekan III FKIP Unmas Denpasar, sebagai PD II FKIP Unmas Denpasar, sebagai Dekan FKIP Unmas Denpasar, dan melanjutkan ke S2 STIM Jakarta Prodi Manajemen selesai tahun 2000, sebagai Kepala

Pepustakaan Unmas Denpasar, serta melanjutkan ke S3 Bidang Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya selesai tahun 2013. Tahun 2014 sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen, terakhir sebagai Ketua Pusat Inkubator Bisnis Unmas Denpasar berakhir tahun 2020. Disamping itu telah melakukan berbagai kegiatan dibidang Penelitian dan Pengabdian Masyarakat diantaranya melaksanakan IBW di Gianyar dan Klungkung tahun 2015; Melaksanakan Penelitian seperti Pengaruh



Kecerdasan Spiritual, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik Melalui Terciptanya Disiplin Kerja Pada Peruruan Tinggi Swasta Di Denpasar – Bali.

**Agus Wahyudi** Salasa Gama merupakan salah satu dosen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar. Penulis telah menyelesaikan pendidikan Doktor dibidang manajemen pada tahun 2020 di Universitas Udayana. Penulis juga telah banyak mempublikasikan hasil penelitian yang telah dikerjkan khususnya terkait dengan modal intelektual.



GRAHA ILMU

ISBN: 978-623-228-796-9

