

BAB III

PERANCANGAN DAN ANALISIS JABATAN

3.1. Pengantar

Perancangan jabatan (*job design*) merupakan proses yang ditentukan dan diciptakan oleh karakteristik dan kualitas kerja dan analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

3.2. Teknik Manejemen

Teknik manajemen bertujuan untuk menyediakan SDM yang adekuat agar organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuannya. Adekuat yang dimaksud adalah sesuai kebutuhan jumlah, kualifikasi, timing. Sasaran yang ingin dicapai dari *Human Resources Planning* untuk terjaminnya kontinuitas ketersediaan SDM yang terampil, berpotensi, dan berpengalaman. Fungsi perencanaan bagi setiap organisasi amat penting disamping fungsi-fungsi manajemen lainnya. Hal ini karena dalam situasi yang bergolak dan penuh dengan ketidakpastian, perencanaan menjadi senjata yang ampuh dalam ketidakpastian di waktu yang akan datang, serta dapat mengarahkan roda organisasi di masa kini dan kedepannya. Secara spesifik perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk mendayagunakan seluruh potensi sumberdayanya yang umumnya terbatas secara lebih efisien dan efektif .

3.3 Perancangan Jabatan

Perancangan jabatan (*job design*) merupakan proses yang ditentukan dan diciptakan oleh karakteristik dan kualitas kerja (Schuler S. Randall, 1996). Sedangkan Werther B. William, 1989, mengatakan desain pekerjaan/ teknik manajemen adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja khususnya para pemegang jabatan, dasar perancangan jabatan berdasarkan trend saat ini dan analisis SWOT, internalnya focus pada cultur, resources dan enverionment dan eksternalnya focus pada policy perusahaan,pemerintah,luar negeri,

pertumbuhan ekonomi, teknologi dan hubungan dengan pihak lain. Kerangka Proses Desain pekerjaan dapat digambarkan seperti gambar 3.1 yakni terdapat tiga elemen desain pekerjaan, yaitu elemen-elemen organisasi, elemen-elemen lingkungan, elemen-elemen keprilakuan, budaya agama dan psikologi.

3.3.1 Elemen-elemen organisasi

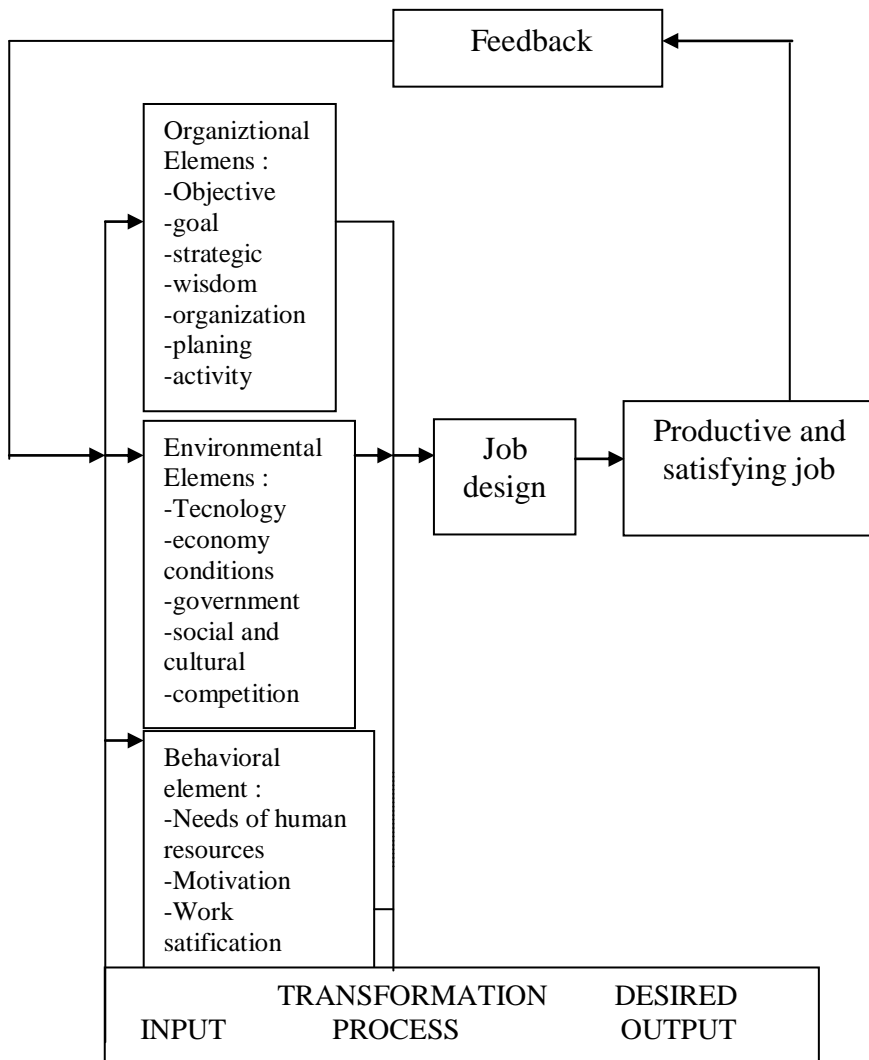
Elemen-elemen ini bersangkutan dengan efisiensi. Pekerjaan yang dirancang secara efisien akan mampu memotivasi karyawan secara maksimal. Studi gerak dan waktu akan memberikan suatu pengetahuan bagaimana upaya untuk mencapai efisiensi.

3.3.2 Elemen-elemen lingkungan

Dalam merancang pekerjaan tidak lepas dari pengaruh lingkungan eksternal agar dapat diperoleh karyawan yang potensial, dan juga mampu memenuhi harapan dari masyarakat sosial. Ini memang suatu yang kontradiktif, disatu sisi ingin memperoleh karyawan yang potensial, namun disisi lain juga harus memperhatikan lingkungan perusahaan dimana masyarakat juga membutuhkan lapangan pekerjaan .

3.3.3 Elemen-elemen keprilakuan

Desain pekerjaan juga harus mampu memberikan tanggung jawab yang lebih kepada karyawan sebagai bentuk otonomi. Desain pekerjaan juga dapat mengurangi kebosanan dalam melaksanakan pekerjaan, memberikan identitas yang jelas kepada karyawan supaya karyawan merasa bangga. Pekerjaan yang dirancang juga harus dapat memberikan umpan balik untuk mengetahui seberapa baik pelaksanaan pekerjaan.



Gambar.3.1 Kerangka Proses Desain pekerjaan

3.4 Analisis Jabatan

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur. Informasi tersebut antara lain :

- ✓ Nama jabatan, lokasi kerja, range upah, jam kerja
- ✓ Tugas, wewenang dan tanggung jawab
- ✓ Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi
- ✓ Peralatan dan bahan yang digunakan
- ✓ Kondisi lingkungan kerja dan resiko kerja
- ✓ Persyaratan fisik, mental, pendidikan, ketrampilan dan pengalaman

Analisa jabatan mencakup 2 elemen yaitu : uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

Uraian Jabatan, adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Yang ditulis berdasarkan fakta – fakta yang ada. Hal – hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan, antara lain :

- ✓ Identifikasi jabatan
- ✓ Ikhtisar jabatan
- ✓ Tugas – tugas yang harus dilaksanakan
- ✓ Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima
- ✓ Hubungan dengan jabatan lain
- ✓ Mesin, bahan yang digunakan
- ✓ Kondisi kerja
- ✓ Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
- ✓ Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- ✓ Persyaratan fisik dan mental
- ✓ Persyaratan umur dan jenis kelamin

Contoh: Spesifikasi untuk **personil terlatih** dan **tidak terlatih**, sebagai contoh andaikan anda ingin mengisi satu posisi untuk pemegang buku (*bookkeeper* atau konselor atau programmer terlatih). Dalam kasus ini spesifikasi jabatan anda mungkin memfokuskan terutama pada ciri-ciri seperti lamanya pelayanan (jasa) sebelumnya, mutu atau pelatihan yang relevan, dan kinerja jabatan sebelumnya, dengan demikian, biasanya tidak terlalu sulit menetapkan tuntunan manusiawi untuk menempatkan orang yang sudah terlatih pada suatu jabatan. Namun masalahnya lebih rumit lagi bila anda berusaha mengisi jabatan dengan orang yang **tidak terlatih** (barangkali dengan maksud melatih mereka saat berkerja). Disini anda perlu menspesifikasi mutu seperti ciri-ciri, kepribadian, minat, dan keterampilan sensoris yang menyatakan secara tidak langsung beberapa potensial untuk menjalankan jabatan atau memiliki kemampuan untuk dilatih pada jabatan itu.

Sebagai contoh: andaikan jabatan itu menuntut manipulasi terinci pada lini perakitan papan sirkuit. Disini anda mungkin ingin memastikan skor ketangkasan jari yang tinggi dari orang itu. Dengan kata lain, tujuan anda adalah mengidentifikasi ciri-ciri personil tersebut, tuntunan manusiawi yang secara sah meramalkan calon mana yang akan menjalankan jabatan itu dengan baik dan mana yang tidak.

Spesifikasi Jabatan, adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang akan menduduki jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas – tugas dengan baik. Kegunaan Analisa Jabatan antara lain sebagai dasar untuk :

- ✓ Melakukan evaluasi jabatan
- ✓ Menentukan standard hasil kerja
- ✓ Melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan
- ✓ Menyusun jalur promosi
- ✓ Mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

CONTOH SPESIFIKASI JABATAN

POSISI	PERSYARATAN PENDIDIKAN	PERSYARATAN UMUM
STAF	Minimal Strata Satu (S1) atau sederajat dalam bidang: <ul style="list-style-type: none"> • Administrasi Niaga/Administrasi Bisnis • Agrobisnis • Akuntansi • Ekonomi (IESP) • Ekonomi Syariah • Hukum (perdata,pidana,bisnis,islam) • Hubungan Internasional • Ilmu Komunikasi • Matematika • Perbankan • Psikologi • Sastra Arab • Sastra Inggris • Sosial- Ekonomi • Sosiologi • Statistik • Teknik Industri • Teknik Informatika • Sistem Informasi Bisnis • Teknik Sipil • Manajemen Keuangan • Manajemen Perusahaan/ Manajemen Bisnis • Manajemen Sumber Daya Manusia 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk lulusan S1 maksimum usia 28 tahun per 31 Agustus 2013. • Untuk lulusan S2 maksimum usia 32 tahun per 31 Agustus 2013. • S1 atau S2; IPK minimal 3.00 (tiga koma nol nol dan nilai tersebut bukan hasil pembulatan) dari skala 4. • Memiliki kemampuan berbahasa Inggris; ditunjukkan dengan sertifikat ITP TOEFL dengan skor minimal 500; atau IELTS dengan skor minimal 5,5; dan sertifikat masih berlaku s/d 31 Agustus 2013. • Bagi yang tidak memiliki sertifikat ITP TOEFL atau IELTS, harus mengikuti tes kemampuan bahasa Inggris yang diselenggarakan oleh Panitia Seleksi. • Bagi lulusan luar negeri tidak diwajibkan untuk menunjukkan sertifikat TOEFL dan IELTS. • Bagi lulusan luar negeri yang tidak menggunakan nilai IPK, agar mencantumkan konversi ke standar nilai IPK berdasarkan surat keterangan dari perguruan tinggi masing-masing.

Contoh :

Diskripsi Pekerjaan jabatan Manajer Latihan dan pengembangan SDM.

PERUSAHAAN "SUMITOMO"

Diskripsi Pekerjaan

Nama Jabatan : Manajer Latihan dan pemngembangan

Kode Jabatan : A-318

Tanggal : 1 Juni 2013 Departemen : Pengembangan SDM

Penyusun : Galih. Lokasi : Kantor Pusat

Fungsi: Mengembangkan, menyelenggarakan dan mengevaluasi program-program pelatihan.

Tugas tugas:

1. Bekerja sama dengan manajer lainnya dalam menentukan kebutuhan training.
2. Melakukan riset tentang program latihan
3. Mempersiapkan bahan-bahan latihan
4. Mengembangkan berbagai prosedur latihan.

Wewenang :

1. Menentukan instruktur dan para pelaksana program training
2. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk tarining
3. Mengusulkan program trining
4. Menentukan jadual training

Tanggung jawab :

1. Bertanggung jawab atas kelancaran tugas program-program training
2. Bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dikeluarkan

Hubungan Lini

Atasan langsung : Direktur SDM

Bawahan langsung : Para pelatih

Kondisi Kerja :

Bekerja di kantor yang nyaman, waktu kerja mulai 08.00 sampai 16.00, kecuali memberikan training dan melakukan perjalanan.

KESIMPULAN

Perancangan jabatan (*job design*) merupakan proses yang ditentukan dan diciptakan oleh karakteristik dan kualitas kerja. Secara spesifik perencanaan memungkinkan para pengambil keputusan untuk mendayagunakan seluruh potensi sumberdayanya yang umumnya terbatas secara lebih efisien dan efektif.

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Uraian Jabatan, adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu.

Spesifikasi Jabatan, adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang akan menduduki jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas – tugas dengan baik. Kegunaan Analisa Jabatan antara lain sebagai dasar untuk Melakukan evaluasi jabatan, Menentukan standard hasil kerja. Melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan, Menyusun jalur promosi dan Mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

BAB IV

PERENCANAAN KARIR (*CAREER PLANNING*)

4.1 Pengantar

Pembahasan perencanaan karir terdiri dari Karir, Perencanaan Karir, dan Pengembangan Karir. Karier adalah rangkaian dari pengalaman – pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya. Perencanaan karier adalah proses melalui masa seseorang memilih sasaran karier dan jalur kariernya (pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier). Pengembangan karier adalah upaya membantu individu individu untuk merencanakan kariernya di masa depan

4.2 Pengertian Karir, Perencanaan Karir, dan Pengembangan Karir

Karier adalah rangkaian dari pengalaman – pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya. Perencanaan karier adalah proses melalui masa seseorang memilih sasaran karier (posisi diwaktu yang akan datang) dan jalur kariernya (pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier). Pengembangan karier adalah upaya membantu individu individu untuk merencanakan kariernya di masa depan. Upaya tersebut mencakup kegiatan menilai sikap, kemampuan dan potensi tenaga kerja. Kemudian menentukan jalur yang tepat antara pekerjaan dengan keinginan individu

Perencanaan karier penting bagi seorang karyawan karena :

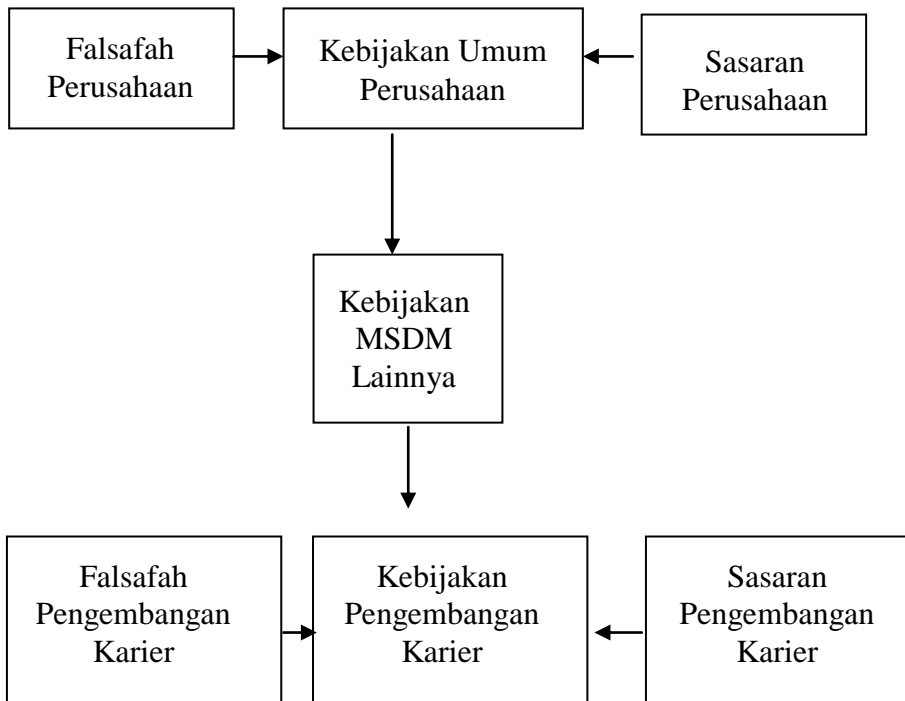
- ✓ Karier bukan sekedar nasib, tapi merupakan bagian suatu rencana yang cermat.
- ✓ Karier membutuhkan persiapan seperti pengalaman, pendidikan, sikap atasan dll.
- ✓ Karyawan harus selalu siap terhadap berbagai kesempatan karier.

4.3 Perencanaan Karir

Perencanaan karier termasuk sebagai program pembinaan tenaga kerja, dengan tujuan untuk memelihara tenaga kerja dengan cara mengembangkannya sesuai dengan bakat dan kemampuannya agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal. Pembinaan/pengembangan karier ini dapat memberi manfaat :

- ✓ Bagi Karyawan, dapat membangkitkan gairah kerja dan kepuasan kerja, karena ada kesempatan mengembangkan potensi, mempelajari hal hal baku, memperluas wawasan, dapat menyelidiki jalur pengembangannya.

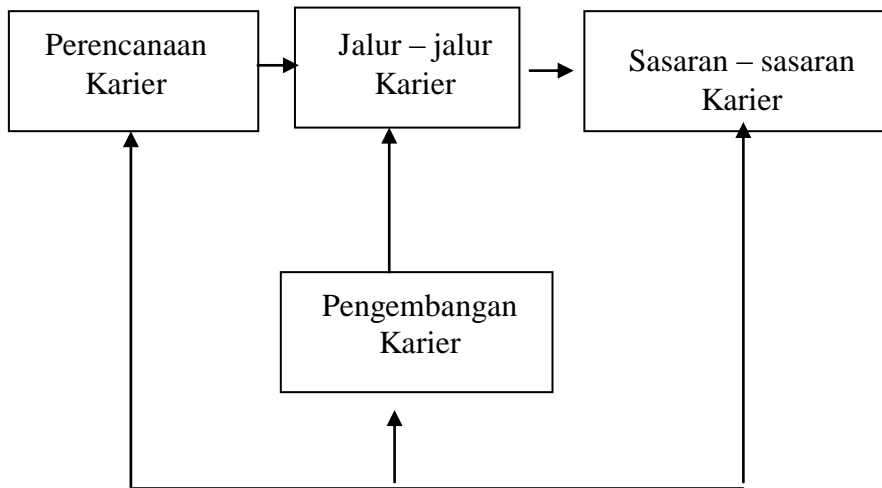
- ✓ Bagi Perusahaan, dapat menurunkan turn-over rate serta dapat melakukan tindakan awal dengan segera terhadap karyawan yang terampil/tidak terampil.
- ✓ Kebijakan pengembangan karier dengan menggunakan gabungan dari pendekatan system dan pendekatan diagnostik, maksudnya bahwa analisis dilakukan secara diagnostik terhadap perusahaan secara keseluruhan sebagai suatu system terbuka.



Gambar 4.1 Kebijakan Pengembangan Karier

✓ **Cara Mencapai sasaran karir**

Cara untuk mencapai sasaran karir seseorang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar .4.2 Sasaran – sasaran Karier

Yang harus diperhatikan dalam perumusan kebijakan pengembangan karier:

- Terpadu dengan kebijakan MSDM lainnya (HRP, *Performance Appraisal*, Latihan dan pendidikan)
- Obyektif, terutama kriteria penilaian
- Didukung data yang lengkap tentang jabatan – jabatan yang ada
- Perlu adanya data kepegawaian yang lengkap dan mutakhir

4.4 Pengembangan Pegawai Sebagai Suatu Karir

Pada dasarnya ada empat jenis penempatan, yaitu promosi, mutasi (*transfer*), demosi, dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

✓ **Promosi :**

Yang dimaksud dengan promosi adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi atau lebih. Karyawan memperoleh promosi umumnya karena selama menjalankan pekerjaannya mempunyai prestasi yang baik sehingga perlu diberi penghargaan yaitu kenaikan jabatan.

- Tingkatannya lebih tinggi
- Gaji lebih besar
- Tanggung jawab lebih besar
- Sama tingkatannya
- Gaji lebih kurang sama
- Tanggung jawab lebih kurang sama

Dasar untuk promosi adalah :

- Prestasi
- Senioritas
- Kombinasi

Contoh : dari Direktur menjadi Direktur Jenderal atau President Direktur.

✓ **Mutasi**

Yang dimaksud dengan mutasi adalah perpindahan jabatan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama tingkatannya. Seorang karyawan dimutasi untuk beberapa tujuan antara lain :

- Agar karyawan tersebut tidak jenuh
- Untuk meningkatkan kinerja
- Untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan.

Contoh : Dari Kepala Bagian Kredit ke Kepala Bagian Penagihan

✓ **Demosi**

Yang dimaksud dengan Demosi adalah penurunan satu jabatan lebih rendah. Karyawan yang mengalami demosi karena adanya kesalahan besar yang masih dapat dimaafkan.

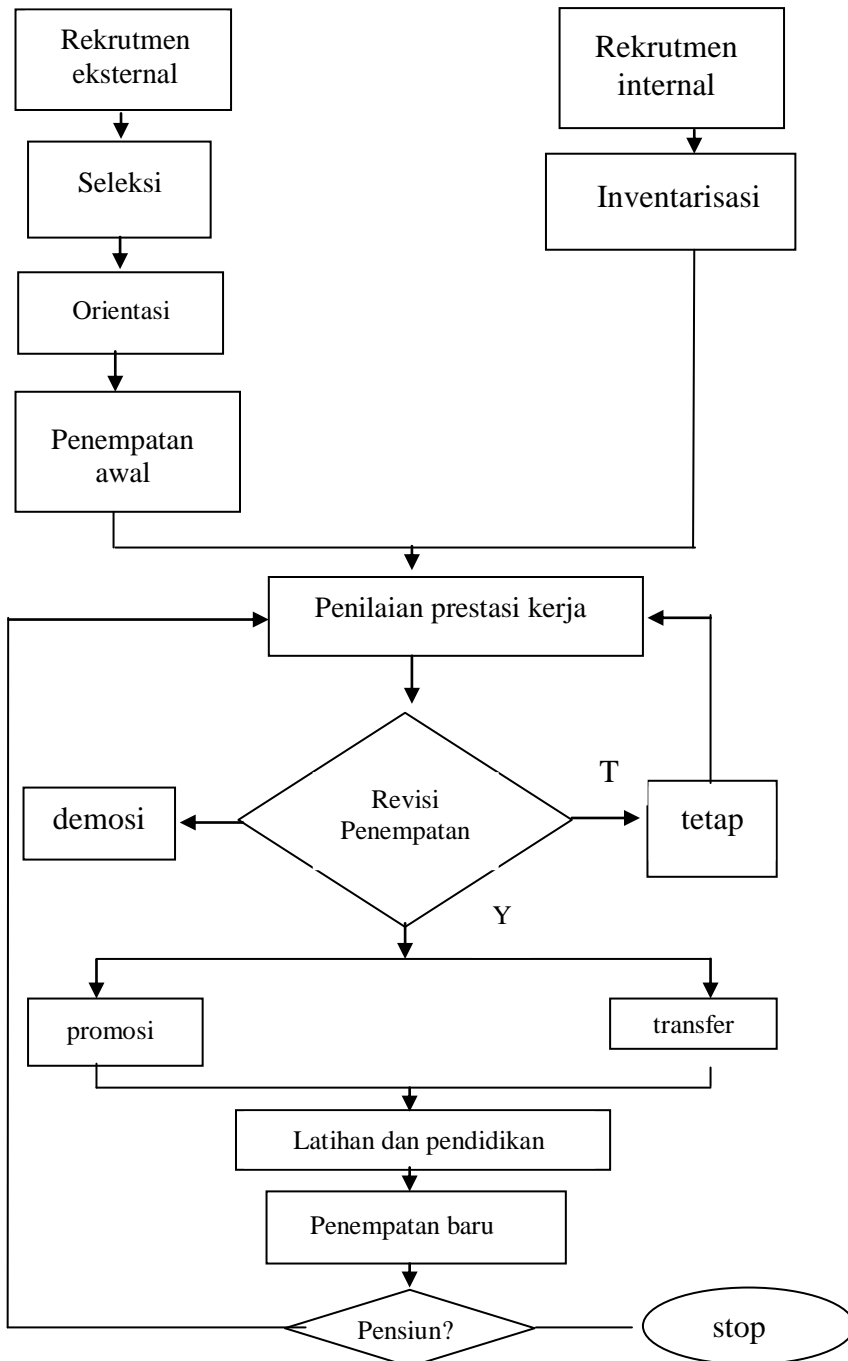
Contoh : Dari Kepala Divisi menjadi Kepala Subdivisi.

✓ **Pemutusan Hubungan kerja**

Yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja adalah pengembalian karyawan kepada masyarakat. Pengertian ini mengandung suatu makna bahwa karyawan berasal dari masyarakat dan kembali ke masyarakat. Karyawan yang mengalami pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain :

- Ekonomi
- Indisiplin
- Ketidak sesuaian lagi
- Pensiun, tewas, sakit berat, kemauan sendiri

Untuk lebih mudahnya lihat gambar halaman selanjutnya.



Gambar 4.2 .Proses Rekrutmen sampai PHK

Kesimpulan

Karier adalah rangkaian dari pengalaman – pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya. Perencanaan karier adalah proses melalui masa seseorang memilih sasaran karier (posisi diwaktu yang akan datang) dan jalur kariernya (pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier). Pengembangan karier adalah upaya membantu individu individu untuk merencanakan kariernya di masa depan

Promosi adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi atau lebih. Mutasi adalah perpindahan jabatan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama tingkatannya. Demosi adalah penurunan satu jabatan lebih rendah. Karyawan yang mengalami demosi karena adanya kesalahan besar yang masih dapat dimaafkan. Pemutusan hubungan kerja adalah pengembalian karyawan kepada masyarakat. Karyawan yang mengalami pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh banyak faktor, antara lain Ekonomi, Indisiplin, Ketidak sesuaian lagi dan pensiun, tewas, sakit berat, kemauan sendiri.

BAB V

PENGEMBANGAN SDM

5.1. Pengantar

Pengembangan SDM pada dasarnya merupakan segala usaha yang terencana dan sistematis dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia suatu organisasi agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Sasaran yang ingin dicapai dari pengembangan ini adalah :

- a. Aspek *kognitif*, yaitu meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) melalui kemampuan berpikir dalam mengetahui, memahami, dan menjelaskan fenomena yang terjadi.
- b. Aspek *Afektif*, yaitu yang berkaitan dengan kemampuan untuk menangkap dan menterjemahkan segala sesuatu dengan mata hatinya yang kemudian dijadikan pembimbingnya dalam bertindak.
- c. Aspek *Psikomotorik*, yaitu aspek yang menyangkut kemampuan manusia dalam memanfaatkan fisiknya dalam menyelesaikan masalah pekerjaan (*skill*)

Karyawan merupakan bagian dari aset penting bagi sebuah perusahaan, sehingga wajar bila perusahaan memberikan motivasi pendidikan & pelatihan sehingga ilmu dan pengetahuannya bertambah supaya siap bersaing dengan perusahaan lain. Karyawan memiliki peran yang penting bagi keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang mampu memenuhi harapan konsumen.

Bukan suatu rahasia jika karyawan merupakan aset berharga bagi suatu perusahaan oleh karena itu sebagai pemilik usaha harus pandai-pandai mengelola karyawan agar mereka betah dan loyal dalam menjalankan setiap tugasnya. Lantas sebenarnya apa saja yang karyawan harapkan dalam bekerja selain gaji yang memadai tentunya. Berikut secara singkat kami jelaskan :

- ✓ Cocok dengan pekerjaan
- ✓ Rasa nyaman di lingkungan kerja
- ✓ Mendapatkan kepercayaan
- ✓ Dapat mengembangkan karir
- ✓ Mendapatkan arahan dan *feed back* (timbal balik) secara rutin

5.2. Mengelola Karyawan

Sebagai pengusaha tentu kita tidak ingin gonta-ganti karyawan, sepanjang kerja samanya masih baik maka kita harus mempertahankannya. Keinginan atau kebutuhan karyawan sudah kita ketahui, selanjutnya tinggal

mengelola karyawan agar apa yang mereka harapkan dapat terpenuhi dan karyawan betah bekerja di tempat kita. Caranya yaitu :

- ✓ Ciptakan lingkungan kerja yang nyaman
- ✓ Berikan motivasi
- ✓ *Monitoring* dan penilaian hasil kerja

5.3 Jalur pengembangan

Umumnya terdapat tiga jalur pengembangan SDM yang ditempuh untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu jalur pendidikan formal, jalur pendidikan tidak formal (latihan kerja / training), dan jalur pengalaman kerja.

5.4 Jalur Pendidikan Formal

Jalur ini dilakukan dengan membekali pengetahuan melalui pendidikan formal, misal pendidikan di perguruan tinggi (S1, S2, dan S3). Dalam pendidikan di perguruan tinggi maka seseorang akan memperoleh dasar-dasar pengetahuan teori dan logika, pengetahuan umum, kemampuan analisis, serta pengembangan kepribadian dan karakter.

5.5 Jalur Pendidikan Tidak Formal

Jalur ini mengutamakan peningkatan keahlian dan profesionalisme kerja, baik dari segi ketrampilan fisik, kemampuan analisis, sikap mental dan moral kerja, serta pengembangan dedikasi seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Nilai-nilai pengembangan bakat, kreatifitas, inovasi, dan ketrampilan dapat dikembangkan melalui sistem latihan kerja.

5.6 Jalur Pengalaman Kerja

Jalur ini merupakan wahana melalui mana ketretampilan kerjanya dengan mengamati kerja orang lain, menirukan, dan melakukan pekerjaannya sendiri. Dengan cara itu maka pekerja akan mahir karena waktu dan secara berulang-ulang. Umumnya jalur pengembangan di tempat kerja atau pengalaman kerja merupakan sarana pengembangan dan perencanaan karier pekerja.

5.7 Bentuk pengembangan SDM

✓ Pembekalan

Pelaksanaan Pembekalan Sumber Daya Manusia Pengendalian Operasional bertujuan untuk meningkatkan wawasan dan pemahaman kepada pegawai tentang pengetahuan sebagai bekal untuk kelancaran proses kerjanya, sehingga mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara maksimal dan mempunyai sumber

daya manusia yang memiliki integritas yang tinggi. Untuk materinya disesuaikan dengan apa-apa saja yang dilakukan SDM yang akan ditraining, sehingga tidak ada kesenjangan setelah kembali dari proses pembekalan. Apabila pembekalan sesuai dengan yang dibutuhkan pengaruhnya sangat signifikan dalam dunia kerja yang digelutinya, didukung oleh system yang bertahap, berjenjang, berkesinambungan dan berkelanjutan.

✓ **Pelatihan**

Pelatihan SDM adalah hal utama harus ada dalam sebuah manajemen. Pelatihan SDM mengacu pada serangkaian kegiatan yang memberikan peluang kepada setiap karyawan untuk mendapatkan dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Program *pelatihan SDM* umumnya diberikan kepada karyawan yang baru maupun karyawan yang telah ada, tujuannya adalah agar setiap karyawan tersebut mampu menghadapi situasi – situasi yang selalu berubah. Sementara itu program **pengembangan SDM** bertujuan untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan. *Pengembangan SDM* merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan umum.

Program pendidikan dan pelatihan SDM merupakan upaya untuk **pengembangan SDM**, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan *pelatihan SDM* lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu. Untuk pendidikan dan pelatihan SDM ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau *need assessment*, yang menyangkut tiga aspek, yaitu: analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pribadi”.

Program **pelatihan dan pengembangan SDM** merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. *Pengembangan SDM* lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan *pelatihan SDM* dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Sehingga diharapkan karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas SDM agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

Pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai tujuan yang terdiri dari beberapa tujuan antara lain:

1. Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi.
2. Melalui pelatihan SDM, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
3. Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional.
5. Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
6. Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
7. Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Jalur Pendidikan tidak formal (*training*)

Jalur Pendidikan tidak formal (*training*) sudah dibahas didepan, maksud diadakan *training* untuk merubah pola pikir SDM supaya

Terintegrasi focus pada tujuan organisasi.

- *Training* berkaitan dengan proses belajar : "any relatively permanent change in behavior produced by experience"

a).Prinsip belajar dalam *training* :

✓ Motivasi

Motivasi merupakan penggerak atau dorongan yang ditimbulkan melalui aspek psikologis dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan atau belajar. Semakin tinggi motivasi seseorang maka keberhasilan dalam melaksanakan suatu aktivitasnya akan semakin besar pula

✓ Ada feed back

Dalam melaksanakan belajar diperlukan adanya umpan balik sebagai pengendali dan evaluasi, sehingga tujuan yang ditetapkan

dapat dicapai dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi selama belajar dapat dieleminasi.

✓ **Learning by doing**

Untuk memperoleh pengetahuan tidak hanya melalui pendidikan yang berorientasi pada komunikasi verbal. Pendidikan dengan melaksanakan pekerjaan secara langsung merupakan suatu media untuk belajar, bahkan untuk belajar pekerjaan- pekerjaan tertentu dibutuhkan belajar langsung pada obyek pekerjaannya.

b). Manfaat training :

Manfaat yang dapat diperoleh dari training antara lain :

Bagi Perusahaan

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas output
2. Menurunkan ongkos waste
3. Menurunkan ongkos maintenance
4. Menurunkan ongkos dan tingkat kecelakaan
5. Menurunkan tingkat absensi dan turn over
6. Memenuhi kebutuhan

Bagi Tenaga kerja

1. Meningkatkan ketrampilan/kemampuan tenaga kerja
2. Meningkatkan kepuasan kerja

c). Hal penting dalam persiapan training :

1. *Training Needs Analysis*

Ada atau tidaknya kesenjangan kemampuan pada berbagai tingkat (organisasi, operasional, individual)

2. Menetapkan TIU/TIK
3. Menentukan teknik pengajaran, dengan sasaran :
 - Knowledge building : presentation mode
 - Skills training : practice mode
 - Attitude development : participate mode

d). Jenis Training :

a. On The Job Training

On the job training adalah training yang diberikan langsung di tempat pekerjaannya kepada para pekerja. Jenisnya antara lain :

Contoh:

a. Job Instruction Training

- Melatih/mengajari tenaga kerja
- Ada pelatih

Langkah langkah :

Overview the job (purpose, desired outcome, relevance of training)

b. Job Rotation

- Membuat trainee terlatih pada berbagai job
- Dilakukan dengan memindahkan dari job ke job

c. Apprenticeship/Coaching

- Trainee belajar dari tenaga kerja yang lebih pengalaman
- Tingkat keterlibatan trainee tinggi

Off The Job Training

Off the job training adalah training yang diberikan diluar tempat kerja yang sebenarnya . Jenis dari training ini antara lain :

Contoh :

1. Vestibule training

Dalam training ini agar instruksi atau proses belajar tidak mengganggu operasi atau kegiatan normal sehari-hari. Oleh karena itu di luar tempat kerja diatur peralatan / mesin seperti di tempat kerja.

2. Role playing,

Training jenis ini trainees dipaksa untuk memerankan atau mengandaikan berbagai identitas yang berbeda.

Tujuannya adalah :

- Mengubah sikap
- Menanamkan empati yang lebih baik
- Mengembangkan ketrampilan, interpersonal
- Mengembangkan toleransi terhadap perbedaan antar individu.

3. Case study

Training jenis ini adalah mempelajari isi suatu kasus (substansi permasalahannya). Selanjutnya melalui diskusi antar peserta untuk menjawab permasalahan diambil suatu kesimpulan. Dalam training ini dapat dikembangkan kemampuan trainees dalam memecahkan suatu permasalahan, sehingga training jenis ini efektif untuk mengembangkan ketrampilan memecahkan persoalan.

4. Self study

Training jenis ini biasanya untuk proses belajar jarak jauh karena keterbatasan waktu dan fasilitas. Umumnya terdiri dari manual, cassette, dan videotape, dan lain-lainnya.

5. Laboratory training (sensitivity training)

Training ini akan memberikan pengertian atau pemahaman yang lebih baik tentang diri sendiri maupun orang lain. Ini mencakup proses

pertukaran pengalaman, mengamati perasaan, persepsi, tingkah laku, dan reaksi-reaksi yang muncul.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepekaan terhadap perasaan orang lain. Oleh karena itu jenis training ini sangat baik digunakan untuk mengembangkan keterampilan interpersonal (human relations skill). Training ini membutuhkan fasilitator yang terlatih secara profesional.

✓ **Outbound training**

Outbound training adalah training yang umumnya dilakukan di luar tempat kerja, bisa di alam bebas. Materi training biasanya tidak hubungannya dengan pekerjaan yang sesungguhnya. Tujuannya adalah untuk membentuk karakter, memupuk kerja sama, kepemimpinan, belajar toleransi dan tenggang rasa, kemandirian, dan pengambilan keputusan pada situasi konflik dan terpaksa.

Contoh :

- a. Memasak secara berkelompok
- b. Mengeluarkan bola pimpong dari botol aqua yang dilubangi dengan memasukkan air secara terus menerus secara berkelompok.
- c. Berjalan dengan mata tertutup dengan dipandu oleh temannya untuk menuju sesuatu tempat dengan benar.

Perangkat yang dibutuhkan dalam training :

Perangkat yang dibutuhkan dalam training meliputi tiga elemen, yaitu :

1. Hardware
2. Software
3. Brainware

✓ **Evaluasi Training :**

Training perlu dievaluasi dengan yujuan untuk mengetahui efektifitas dan efeisiensinya. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi training antara lain :

➤ **Benefid Cost Analysis**

Cara ini dengan membandingkan antara seberapa besar manfaat yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk keperluan training. Untuk melihat manfaat diperlukan waktu yang cukup lama karena manfaat ptraining tida dapat dilihat dalam waktu pendek sehingga analisis ini membutuhkan waktu yang lama pula. Dengan kata lain cara ini untuk melihat tingkat efisiensinya dari training.

- **Result versus objective**
Cara ini dengan membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan tujuan yang ingin dicapai, atau seberapa tingkat efektifitas training dicapai.
- ✓ **Performance/sikap/perilaku trainer/trainee**
Cara ini dengan mengamati bagaimana sikap, perilaku, maupun kinerja baik trainer maupun trainee setelah dilakukan training. Cara ini cenderung penilaian secara kualitatif.

5.8 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi.

Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Kepemimpinan Yang Efektif

Barangkali pandangan pesimistis tentang keahlian-keahlian kepemimpinan ini telah menyebabkan munculnya ratusan buku yang membahas kepemimpinan. Terdapat nasihat tentang siapa yang harus ditiru, apa yang harus diraih (kedamaian jiwa), apa yang harus dipelajari (kegagalan), apa yang harus diperjuangkan (karisma), perlu tidaknya pendelegasian (kadang-kadang), perlu tidaknya berkolaborasi (mungkin), pemimpin-pemimpin rahasia Amerika (wanita), kualitas-kualitas pribadi dari kepemimpinan (integritas), bagaimana meraih kredibilitas (bisa dipercaya), bagaimana menjadi pemimpin yang otentik (temukan pemimpin dalam diri anda), dan sembilan hukum alam kepemimpinan (jangan tanya). Terdapat lebih dari 3000 buku yang judulnya mengandung kata pemimpin (*leader*). Bagaimana menjadi pemimpin yang efektif tidak perlu diulas oleh sebuah buku. Guru manajemen terkenal, Peter Drucker,

menjawabnya hanya dengan beberapa kalimat: "pondasi dari kepemimpinan yang efektif adalah berpikir berdasar misi organisasi, mendefinisikannya dan menegakkannya, secara jelas dan nyata.

Proses seperti itu bisa diatasi dan diminimalisasikan jika kita bisa membangun suatu kepemimpinan nasional yang kuat seperti yang terjadi di beberapa negara Asia dan Amerika Latin. Rusia, misalnya, negara adidaya karena pemimpin bisa menjinakkan liberalisasi politik dan ekonomi yang telanjur dibuka Mikhail S. Gorbachev.

Pucuk pimpinan yang kuat bisa terbentuk dengan dua syarat utama. Pertama, adanya figur pemimpin yang berani, berkarakter, visioner, dan tulus hati. Yaitu pemimpin yang berani mengambil keputusan tegas jika menyangkut nasib rakyat dan kepentingan nasional yang utama.

Tiongkok atau Rusia sama sekali tidak menolak liberalisasi, tetapi figur seperti Vladimir Putin mampu meminimalisasi akses negatif dari proses itu dengan mengimplementasikan liberalisasi berdasar kepentingan dan kebutuhan nasionalnya. Istilahnya "liberalisme terkontrol". Dengan keteguhan dan keberaniannya, ia tidak bisa didikte negara lain, tetapi juga selalu menjaga hubungan baik dengan semua negara.

Kedua, pucuk pimpinan yang kuat mensyaratkan bersatunya elite politik. Tanpa ada persatuan di kalangan elite meski mereka berbeda partai politik atau agama kepemimpinan nasional akan rapuh, cenderung pragmatis dan hedonistik, serta mudah diintervensi kepentingan luar.

Karena itu, para pemimpin seharusnya mulai belajar untuk rendah hati dan dewasa. Mereka perlu meninggalkan egoisme kelompok dan pribadi untuk suatu kepentingan strategis dan jangka panjang. Dengan kebersamaan tersebut, secara bertahap kompleksitas persoalan bangsa bisa diselesaikan. Tanpa persatuan di kalangan elite, kebangkitan bangsa dari keterpurukan akan menjadi jargon belaka

Moral dan mentalitas elite adalah kunci utama menuju perubahan. Sistem atau nilai apa pun yang dijalankan, pada akhirnya yang menentukan adalah mentalitas para elite. Demokratisasi seperti apa pun yang dipilih seharusnya diorientasikan secara nyata untuk kesejahteraan rakyat dan penguatan identitas nasional serta karakter bangsa.

✓ **Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Dalam bekerja, hampir setiap orang mendambakan memperoleh jabatan yang tinggi. Namun demikian seringkali dijumpai seseorang yang mendapat promosi kenaikan jabatan / pangkat tidak siap dengan jabatan baru tersebut sehingga kinerjanya menjadi turun dan bahkan lebih buruk daripada ketika ia masih menjadi pegawai biasa. Permasalahan yang seringkali dialami para supervisor / manager baru tersebut bukanlah terletak pada kemampuan teknis dalam mengerjakan tugas di lapangan tetapi lebih pada kemampuan managerial untuk membangun semangat kerja para bawahannya. Artinya para supervisor / manager baru tersebut banyak yang tidak siap ketika diberikan tanggungjawab membimbing, melatih, memotivasi dan menilai kinerja para bawahannya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas, apa saja yang harus diperhatikan oleh supervisor / manager dalam membangun semangat kerja bawahannya. Beberapa hal di bawah ini mungkin dapat dijadikan pertimbangan jika anda kebetulan adalah seorang supervisor atau manager.

1. Jadilah Pendengar yang Baik

Carl Rogers, seorang pakar di bidang psikologi, pernah berkata bahwa penghalang yang terbesar untuk melakukan komunikasi pribadi adalah ketidaksanggupan seseorang untuk mendengarkan dengan baik, dengan penuh pengertian dan perhatian kepada orang lain. Jika anda diberi tugas untuk membimbing dan melatih seseorang maka hal ini merupakan salah satu hal terpenting yang harus diingat. Ketika anda sedang berbicara dengan bawahan anda jagalah agar anda tidak terlalu banyak bicara, melainkan lebih banyak mendengarkan keluhan dan masukan dari bawahan anda. Kesediaan untuk mendengar akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengutarakan keinginan dan pendapatnya. Dengan mendengar berarti anda memperhatikannya, anda mempunyai suatu perhatian yang konstruktif mengenai masalah yang dihadapi olehnya, dimana mungkin anda selaku atasan mempunyai alternatif solusi yang dibutuhkan orang tersebut. Dengan demikian akan tercipta rasa aman dan nyaman sehingga bawahan anda lebih mau terbuka terhadap saran - saran yang diberikan. Selain itu mendengarkan seseorang yang secara bebas berbicara tentang dirinya sendiri merupakan jalan terbaik untuk mengenal lebih jauh siapa lawan bicara kita tersebut. Meskipun demikian mendengarkan tidaklah selalu berarti bahwa anda percaya terhadap segala yang

anda dengar. Tentu saja untuk dapat menjadi pendengar yang baik dibutuhkan kesabaran dan kerendahan hati.

2. Kenali Pekerjaan yang Dilakukan

Kita sering melakukan kesalahan dalam menginterpretasi dan menilai hasil kerja seseorang sebagai akibat dari suatu pandangan dan pengetahuan yang dangkal sekali tentang pekerjaan orang tersebut. Seringkali kita menjumpai seorang atasan yang mengharapkan bawahannya melakukan sesuatu yang sebenarnya bukan merupakan kapasitasnya. Jika mengambil perumpamaan hal tersebut adalah ibarat mengharapkan pohon mangga menghasilkan buah durian. Mustahil bukan? Akibatnya tidak sedikit bawahan yang menjadi frustrasi dan bahkan tidak "*respect*" terhadap atasan karena atasan demikian dinilai tidak tahu apa pekerjaan bawahannya sebenarnya (padahal ia seharusnya tahu). Jika anda adalah seorang atasan maka sudah seharusnya anda mengetahui apa yang wajib dan baik untuk dikerjakan atau diselesaikan bawahan anda. Anda juga harus dapat mengetahui secara pasti apakah bawahan anda mengerjakan tugas dengan suatu cara atau jalan yang aman yang dapat diterima oleh perusahaan. Jika ternyata bawahan anda dapat menyelesaikan tugas - tugas dengan cara - cara yang dapat diterima tetapi tidak sesuai dengan cara anda, maka sedapat mungkin biarlah ia menggunakan cara tersebut. Jangan cepat - cepat mengkritik atau pun memaksanya untuk melakukan menurut cara anda. Sebaliknya jika ia ternyata tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka anda perlu melakukan suatu perubahan. Langkah awal dalam melakukan perubahan tersebut adalah dengan membuat suatu persetujuan antara anda dan bawahan mengenai hal - hal yang mendasar dari pekerjaan tersebut.

3. Kenali Bawahan Anda

Sebagai atasan, anda harus mengetahui kesanggupan dan bakat - bakat anak buah anda dan menolong mereka untuk menggunakan kemampuannya untuk disalurkan dalam pekerjaan. Anda juga dituntut untuk mendorong usaha - usaha perbaikan diri bawahan, mengerti kebutuhan dan keinginan mereka, dsb. Sebagai contoh : anda harus dapat membedakan apakah bawahan anda lebih tertarik pada kesempatan dan tantangan karir atau pada materi seperti uang atau lebih pada status. Jika anda dapat mengidentifikasi hal ini maka akan lebih mudah bagi anda untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan anda. Anda sudah semestinya anda mengenal

bawahan anda, jika tidak secara pribadi sekurang - kurangnya anda mengenali karakter - karakter penting yang berguna bagi produktivitas bawahan tersebut. Beberapa supervisor / manajer merasa takut untuk mengenal lebih dekat bawahannya, karena dengan kedekatannya itu maka mereka akan menjadi terlalu lunak dan salah dalam menilai prestasi bawahan. Pendapat semacam itu sebenarnya merupakan suatu kekeliruan, karena mengenali seseorang dan menghargai kepribadian serta keunikan yang dimilikinya tidaklah berarti bahwa anda tidak menuntut ia untuk bekerja dengan sebaik - baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku.

4. Rancang Perlombaan yang Ingin Anda Lakukan

Sebagai pejabat baru dan masih berada dalam semangat yang menyala - nyala untuk mendorong dan memotivasi bawahan anda, Anda mungkin terus memacu bawahan anda untuk melakukan sesuatu, yang sesungguhnya tidak terlalu signifikan. Hal tersebut merupakan suatu hal yang wajar karena anda mungkin masih dalam tahap ingin menunjukkan jati diri sebagai atasan yang pantas menduduki jabatan tersebut. Namun demikian kondisi ini harus benar - benar diwaspadai mengingat bahwa tidak ada seorangpun bawahan yang mampu bekerja dalam kondisi yang tetap maksimal setiap hari. Jadi janganlah anda terus-menerus berteriak "awas ada macan", sampai anak buah anda kelelahan dan akhirnya ketika "macan" yang sesungguhnya tiba anak buah anda sudah kehabisan tenaga dan tidak memiliki semangat lagi.

Selain itu bawahan anda mungkin akan merasa bosan dan jengkel karena dorongan - dorongan anda untuk bekerja lebih giat dan bersemangat, sementara mereka mengetahui bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut tidak begitu penting. Contoh : anda memberikan tugas atau proyek khusus kepada bawahan anda tanpa ada kejelasan apa tindak lanjutnya, kapan diaplikasikan dan tidak ada target pasar yang jelas, sementara bawahan anda tersebut masih harus mengerjakan tugas - tugas rutin yang sudah sangat jelas manfaatnya bagi perusahaan. Oleh karena itu amat sangat penting bagi anda selaku atasan untuk dapat menentukan prioritas pekerjaan yang harus dilakukan, sehingga tidak ada kegiatan yang terlihat "mubazir" dan hanya sekedar membuat bawahan anda terlihat sibuk. Tanpa kemampuan untuk menentukan hal ini maka bawahan anda akan cenderung tidak bisa membedakan antara suatu pekerjaan yang *urgent* dengan yang rutin karena setiap hari mereka selalu dikejar - kejar.

5. Gunakan Peristiwa - Peristiwa Khusus

Dalam aktivitas kerja selalu saja ada kejadian - kejadian atau peristiwa - peristiwa khusus yang dapat dijadikan bahan atau contoh untuk membangun semangat kerja bawahan anda. Contoh : Keberhasilan divisi anda dalam memenangkan suatu proyek atau keberhasilan divisi dalam memangkas biaya produksi atau pun penghargaan yang diberikan oleh media massa (masyarakat) kepada teamwork anda. Sebaliknya ada juga peristiwa - peristiwa dimana anda dan bawahan anda mungkin mengalami kegagalan. Gunakan keberhasilan ataupun kegagalan tersebut sebagai bahan pembelajaran. Tunjukkan kepada bawahan anda faktor - faktor apa saja yang membuat divisi anda meraih sukses. Dan tunjukkan juga faktor - faktor atau perilaku apa saja yang menyebabkan divisi anda mengalami kegagalan. Dalam menyikapi kegagalan, carilah alternatif solusi secara bersama - sama, usahakan banyak ide - ide yang dapat diutarakan, dan jangan sekali - kali mematahkan semangat bawahan anda sebab bila ia patah semangat maka banyak hal yang tidak akan tercapai. Sebagai atasan, anda harus jeli memanfaatkan peristiwa yang ada untuk mengarahkan bawahan dalam memahami dan menghadapi fakta atau realitas dalam pekerjaan sehari - hari.

6. Berikan Kesempatan

Kesalahan - kesalahan yang dilakukan bawahan dalam bekerja jarang sekali berakibat fatal. Artinya dari kesekian banyak kesalahan yang mungkin dilakukan masih terdapat peluang untuk diperbaiki dan diberikan kesempatan untuk berubah, oleh karena itu, janganlah semata - mata memberikan hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan, tapi tolonglah dia dan berikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya.

Jika anda memang sudah menyerah terhadap kemungkinan perbaikan dari seorang bawahan, yaitu jika anda merasa bahwa pekerjaannya sangat tidak memuaskan dan dia tidak mungkin lagi dapat memaksimalkan pekerjaan tersebut (meski sudah dilakukan bimbingan dan pelatihan), janganlah berpura - pura menolongnya dan hentikanlah usaha - usaha melakukan kritik yang konstruktif, karena semua itu tidak akan berguna lagi. Katakanlah kepadanya dengan terus terang bahwa pekerjaan yang dia lakukan tidak berhasil. Kemudian sarankan suatu mutasi ke bidang lain yang lebih sesuai, jika hal itu memungkinkan, atau berhentikan orang tersebut melalui prosedur yang berlaku.

7. Delegasikan Tanggung Jawab

Salah satu hal penting dari sifat - sifat seorang atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Seorang atasan yang buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahannya. Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa adanya pengawasan atau kontrol yang cukup. Sementara itu jika anda ingin menjadi atasan yang yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang anda dengan suatu catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut. Mintalah laporan perkembangan pekerjaan pada waktu - waktu tertentu dan lakukan tindakan - tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi.

8. Patuhi Batas - Batas Peran Anda

Sebagai atasan anda harus menyadari benar kemampuan anda, anda tidak dapat mengubah semua hal sesuai dengan keinginan anda. Anda harus menyadari bahwa anda bukanlah dokter bedah otak, yang dapat mengoperasi setiap orang sesuka hati anda, anda juga bukanlah pendeta / kiai bagi bawahan anda dan anda juga bukan ahli psikologi yang dapat menyembuhkan berbagai masalah psikologisnya. Ingatlah bahwasanya ada tiga jalan yang fundamental untuk mengubah seseorang : yaitu tobat keagamaan, psikoterapi dan operasi otak. Anda adalah seorang pemimpin, janganlah memaksakan diri untuk melakukan ketiga hal tersebut. Salah - salah anda akan menjadi korbannya.

Selain beberapa hal diatas pasti masih banyak cara untuk meningkatkan kemampuan managerial anda dalam meningkatkan kinerja para bawahan anda. Dengan tulisan ini kami berharap bahwa hal - hal diatas dapat memperkaya wawasan anda sehingga lebih percaya diri dalam membimbing bawahan anda.

5.9 Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan. Manajer yang berhasil mengetahui motivasi dalam diri karyawan dapat membuka jalan menuju sumber energi produktif yang besar sekali.

Definisi :

Motivasi adalah suatu variable perantara, yang digunakan untuk menerangkan faktor – faktor dalam diri yang membangkitkan, mempertahankan dan menyalurkan tingkah laku kearah suatu tujuan tertentu.

- ✓ Motivator mendorong karyawan, dalam hal ini manajer, untuk bekerja, berprestasi, dan engaged. Banyak penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi atau kecerdasan intelektual saja tidak cukup untuk mendorong seorang karyawan, khususnya manajer, untuk berprestasi. Perubahan dalam dunia bisnis yang sangat cepat dan berbagai faktor baik perkembangan teknologi maupun perubahan gaya hidup menyebabkan kebutuhan seorang manajer ikut dipengaruhi. Manajer sebagai human capital yang esensial harus dipertahankan bahkan dikembangkan. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) pada 2001 mendefinisikan *human capital* sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi-kompetensi, serta atribut-atribut (seperti nilai, potensi, dan kepribadian) yang ada dalam individu (dalam hal ini adalah karyawan) yang memfasilitasi penciptaan keutuhan pribadi, sosial, dan ekonomi yang sehat (*well-being*). Motivasi merupakan bagian dari atribut yang memiliki peran yang penting dalam pencapaian tujuan, baik pribadi, sosial, maupun ekonomi yang sehat. “Sehat” dalam konteks ini penting sebab tujuan atau sasaran ekonomis perusahaan bisa saja dicapai dengan berbagai cara, kendati para manajer dan karyawannya tidak bermotivasi atau bahkan dalam kondisi stres. Dalam kerja paksa pada zaman dahulu misalnya, banyak pekerja yang tidak bermotivasi bahkan stres berat, tapi mereka “mampu” mencapai sasaran yang diberikan karena “dipaksa” dan “disiksa” kendati tentu harus dibayar mahal. Jika hal itu terjadi, yang ada bukan motivator tapi sekedar movement (gerak). Dewasa ini, tak jarang pula *unethical practices* terjadi di perusahaan atau organisasi, memotivasi sekaligus “me-ngorbankan”. Suatu perusahaan yang tidak mengindahkan etika bisnis sering “mengorbankan” para pemimpinnya untuk suatu kepentingan melalui “motivasi semu”. Di satu pihak, mereka diberi otonomi yang besar, namun di balik itu, mereka harus menanggung praktik yang tidak etis yang dilakukan oleh pejabat tinggi perusahaan tersebut. Perusahaan seyogianya menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai “mitra” yang berharkat dan bermartabat dalam mencapai sasaran yang menantang namun “sehat” dengan cara yang sehat pula. Motivator bukanlah alat untuk memanipulasi (motivasi semu)

agar manajer atau karyawan bekerja kerja keras tanpa mempertanyakan sasaran, cara pencapaiannya, serta visi perusahaan.

✓ **Motivasi Kerja**

Motivasi sering kali diartikan dengan istilah dorongan. dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang. Pengertian yang dikemukakan oleh Wexley & Yukl adalah pemberian atau penimbulkan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai sesuatu yang dirasakan sangat penting, hal ini disebabkan karena beberapa alasan :

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (*Important Subject*)
2. Motivasi sebagai sesuatu yang sulit (*Puzzling Subject*)

✓ **Kaitan Motivasi Kerja dengan Unjuk Kerja**

Dalam kehidupan manusia selalu mengadakan bermacam - macam aktivitas, salah satunya dalam gerakan - gerakan yang dinamakan kerja. Membahas mengenai motivasi kerja tidak bisa dilepaskan dari job performance. Unjuk kerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan (*abilities*), dan peluang (*opportunities*). Bila motivasi kerja rendah, maka unjuk kerja akan rendah pula meskipun kemampuan ada dan baik. Sebaliknya jika motivasi kerjanya besar, namun peluang untuk menggunakan kemampuan tidak ada atau tidak diberikan, unjuk kerja (*performance*) juga akan rendah. Motivasi kerja seseorang dapat lebih bercorak proaktif atau reaktif. Pada motivasi yang proaktif, orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaan dan / atau akan berusaha untuk mencari, menemukan dan atau menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuannya untuk performance yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja seseorang yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika didorong, dipaksa (dari luar dirinya) untuk bekerja.

✓ **Teori - Teori Motivasi**

Banyak teori motivasi yang telah dikembangkandan dapat memberikan sumbangan yang berarti tentang apa yang diketahui tentang motivasi kerja.

✓ **Teori Motivasi Isi**
a. Teori Tata Tingkat Kebutuhan
Kebutuhan Karyawan

Salah satu teori motivasi yang banyak mendapat sambutan yang amat positif di bidang manajemen organisasi adalah teori Hirarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan - kebutuhan yang tersusun secara hirarki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan paling rendah telah terpenuhi maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan dasar yang bersifat biologis, kemudian pada tingkatan lebih tinggi dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat sosial. Pada tingkatan yang paling tinggi dicantumkan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri.

HIRARKI KEBUTUHAN ABRAHAM MASLOW :

- a. Kebutuhan untuk aktualisasi diri
- b. Kebutuhan untuk dihargai
- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi
- d. Kebutuhan akan rasa aman dan tenang
- e. Kebutuhan fisiologis dasar

Dalam perusahaan kebutuhan - kebutuhan tersebut diatas diterjemahkan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis dasar : gaji, makanan, pakaian, perumahan dan fasilitas - fasilitas dasar lainnya yang berguna untuk kelangsungan hidup pekerja.
- b. Kebutuhan akan rasa aman : lingkungan kerja yang bebas dari segala bentuk ancaman, keamanan jabatan / posisi, status kerja yang jelas, keamanan alat yang dipergunakan.
- c. Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi : interaksi dengan rekan kerja, kebebasan melakukan aktivitas sosial, kesempatan yang diberikan untuk menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain.
- d. Kebutuhan untuk dihargai : pemberian penghargaan atau reward, mengakui hasil karya individu.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri : kesempatan dan kebebasan untuk merealisasikan cita - cita atau harapan individu, kebebasan untuk mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda - beda, maka akan sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan ketrampilan yang dimilikinya serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Jika perusahaan dapat mengetahui hal - hal tersebut, maka akan lebih mudah untuk menempatkan si karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha - usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan perkara yang gampang, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh - sungguh dari manajemen, teori tata tingkat kebutuhan ini dapat menimbulkan motivasi proaktif dan dapat menimbulkan motivasi reaktif.

b. Teori Eksistensi – Relasi – Pertumbuhan

Teori motivasi ini yang dikenal sebagai teori ERG (*Existence, Relatedness, dan Growth Needs*) dikembangkan oleh Aldefer. Aldefer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok :

1. Kebutuhan Eksistensi (*Existence Needs*)
2. Kebutuhan Hubungan (*Relatedness Needs*)
3. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan - kebutuhan eksistensi, hubungan dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling kongkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang kurang kongkret (abstrak).

Teori ERG dari Aldefer ini, sama seperti teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow, tidak mencerminkan adanya kebutuhan - kebutuhan yang mengarah ke motivasi kerja yang proaktif ataupun reaktif.

c. Teori Dua Faktor

Teori ini juga dinamakan teori hygiene-motivasi di kembangkan oleh Herzberg. Ia menemukan bahwa faktor - faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (*Motivator*) berbeda dengan faktor - faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor - faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (*Motivator*) mencakup isi dari pekerjaan atau faktor intrinsik dari pekerjaan yaitu :

1. Tanggung Jawab (*Responsibility*).
2. Kemajuan (*Advancement*).
3. Pekerjaan Itu Sendiri.
4. Capaian (*Achievement*).
5. Pengakuan (*Recognition*).

Kelompok faktor lain yang menimbulkan ketidakpuasan berkaitan dengan faktor - faktor ekstrinsik dari pekerjaan, meliputi faktor – faktor :

1. Administrasi dan Kebijakan.
2. Penyeliaan.
3. Gaji.
4. Hubungan Antar Pribadi.
5. Kondisi Kerja.

Faktor - faktor yang termasuk dalam kelompok faktor motivator cenderung merupakan faktor - faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif. Sedangkan yang termasuk dalam faktor hygiene cenderung menghasilkan motivasi yang lebih reaktif.

d. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Motivation*)

Teori ini lebih tepat disebut teori kebutuhan dari McClelland, karena ia tidak saja meneliti tentang kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*), tetapi juga tentang kebutuhan untuk berkuasa (*Need For Power*), dan kebutuhan untuk berafiliasi / berhubungan (*Need For Affiliation*). Penelitian paling banyak dilakukan terhadap kebutuhan untuk berprestasi.

Kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*), adanya dorongan atau gairah untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dan lebih efisien dibandingkan dengan hasil sebelumnya, dorongan ini disebut kebutuhan untuk berprestasi (*The Achievement Need = nAch*).

Kebutuhan untuk berkuasa (*Need For Power*), adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

Kebutuhan untuk berafiliasi / berhubungan (*Need For Affiliation*), kebutuhan untuk berusaha mendapatkan persahabatan, mereka lebih ingin disukai dan diterima orang lain, lebih menyukai situasi kooperatif dan berusaha menghindari konflik.

✓ **Teori Motivasi Proses**

a. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mempunyai dua aturan pokok : aturan pokok yang berhubungan dengan perolehan jawaban – jawaban yang benar dan aturan pokok lain yang berhubungan dengan penghilangan jawaban - jawaban yang salah. Penguatan dapat terjadi positif (pemberian ganjaran untuk satu jawaban yang diinginkan) atau negatif (menghilangkan satu rangsang aversif jika jawaban yang diinginkan telah diberikan), tetapi organisme harus membuat antara aksi atau tindakannya dengan sebab akibat. Manajemen dapat meningkatkan motivasi tenaga kerja, yaitu dengan :

1. Menentukan apa jawaban yang diinginkan.
2. Mengkomunikasikan dengan jelas perilaku ini kepada tenaga kerja.
3. Mengkomunikasikan dengan jelas ganjaran apa yang akan diterima. Tenaga kerja jika jawaban yang benar terjadi.
4. Memberikan ganjaran hanya jika jawaban yang benar dilaksanakan.
5. Memberikan ganjaran kepada jawaban yang diinginkan, yang terdekat dengan kejadiannya.

b. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Locke mengusulkan model kognitif, yang dinamakan teori tujuan yang mencoba menjelaskan hubungan niat (*intentions*) / tujuan dengan perilaku, dengan penetapan dari tujuan secara sadar. Proses penetapan tujuan dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri, bila didasarkan oleh prakarsa sendiri dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja individu bercorak proaktif dan ia akan berusaha mencapai tujuan - tujuan yang telah ditetapkan. Bila seseorang tenaga kerja yang lebih bercorak reaktif maka ia menetapkan sasaran kerjanya untuk kurun waktu tertentu, dapat terjadi bahwa keikatan usaha mencapai tujuan tersebut tidak selalu besar.

c. Teori Harapan (*Expectancy*)

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang dihitung dengan rumus sebagai berikut :

Menurut Lawler, faktor - faktor yang menentukan E-P (kemungkinan besarnya upaya menyebabkan tercapainya unjuk kerja yang diinginkan) ialah harga diri atau kepercayaan diri,

pengalaman lampau dalam situasi serupa, situasi sekarang, komunikasi (informasi dan persepsi) dari orang lain.

Besar kecilnya harapan P-O (sebesar apa kemungkinan untuk mendapatkan berbagai hasil keluaran jika mencapai unjuk kerja tertentu) yang ditentukan oleh faktor seperti pengalaman, ketertarikan dari hasil keluaran, kepercayaan, harapan, situasi aktual dan komunikasi dari orang lain.

d. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori keadilan dikembangkan oleh Adams, salah satu asumsi Adams ialah jika orang melakukan pekerjaannya dengan imbalan gaji / penghasilan, mereka memikirkan tentang apa yang mereka berikan pada pekerjaannya (masukan) dan apa yang mereka terima untuk keluaran kerja mereka.

Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut :

1. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
2. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk mengurangi atau menghilangkan.
3. Makin besar persepsi ketidakadilan, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
4. Orang akan mempersiapkan ketidakadilan yang tidak menyebabkan daripada ketidakadilan yang menyenangkan.

e. Teori tiga motif social (Mc Clelland)

✓ Need for achievement

Orang dengan motif prestasi yang tinggi akan cenderung berperilaku sebagai berikut :

- Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- Mencari umpan balik tentang perbuatannya.
- Suka melakukan sesuatu yang ada tantangannya namun masih dalam jangkauannya.

✓ Need for Affiliation

- Lebih suka bersama orang lain daripada sendiri.
- Sering berhubungan dengan orang lain
- Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugasnya.
- Bekerja lebih efektif bila bersama orang lain.

✓ Need for power

- Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan
- Suka hal – hal yang bisa menunjukkan status/prestise.

- Berusaha untuk menolong orang lain sekalipun tidak diminta.

Secara implicit hubungan antara kebutuhan, atau motif akan mempengaruhi tingkah laku.

Kebutuhan► motif► pikiran/imajinasi► ucapan/tulisan perbuatan

f. Teori dua faktor (F. Herzberg)

Menurut teori ini faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivators) berbeda dengan yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (hygiene factors).

- ✓ Motivators berhubungan dengan isi dari pekerjaan.
- ✓ Hygiene factors berhubungan dengan konteks pekerjaan.

Yang termasuk faktor – faktor tersebut adalah :

Motivators :

- Achievement
- Recognition
- Responsibility
- Challenging work
- Advancement
- Involvement

Hygiene factors :

- Gaji
- Rasa aman
- Status
- Kondisi lingkungan kerja
- Hubungan dengan pengawas
- Kebijakan perusahaan
- Hubungan dengan rekan

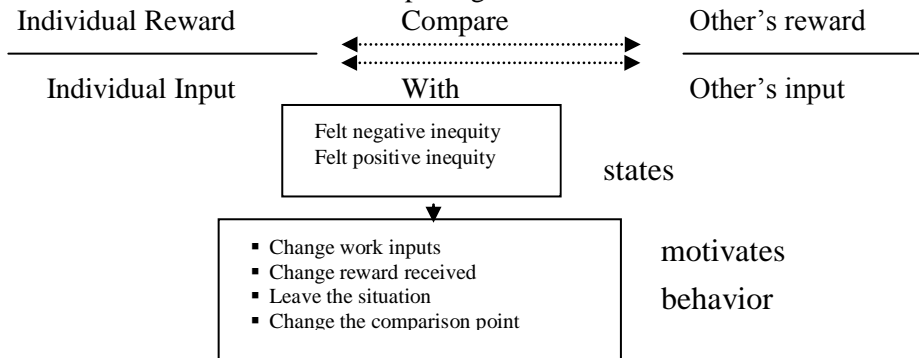
g. Teori proses

Teori ini berusaha untuk menjelaskan proses melalui mana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Ada dua teori proses :

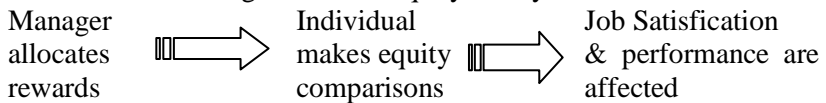
1. Equity Theory (S. Adams)

Manusia akan bekerja dengan baik bila merasa diperlakukan secara adil.

Secara sederhana dapat digambar sbb :

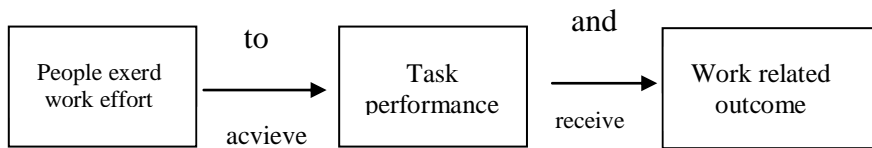


Peran manager menurut equity theory



h. Expectancy Theory (V. Vroom)

Menurut teori ini, besar kecilnya usaha yang akan diperlihatkan oleh seseorang tergantung bagaimana orang tersebut memandang kemungkinan keberhasilan dari tingkah lakunya dalam mencapai/menghindarkan tujuan.



Elemen dari teori ini :

- ✓ Expectancy : probabilitas suatu usaha dalam memberikan hasil.
- ✓ Instrumentality : probabilitas tercapainya kinerja tertentu dalam mendapatkan outcome.
- ✓ Valence : nilai suatu outcome yang ingin dicapai nilai berkisar -1 sampai +1.

Rumus untuk menghitung besarnya motivasi $M = E \times I \times V$

Meningkatkan Motivasi Kerja

Peran Pemimpin / Atasan

Ada dua cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu bersikap keras dan memberi tujuan yang bermakna.

a. Bersikap Keras

Dengan memberikan ancaman atau paksaan kepada tenaga kerja untuk bekerja keras, gaya kepemimpinan yang lebih berorientasi pada tugas, model ini untuk memotivasi tenaga kerja. Bila tenaga kerja menghargai tinggi nilai taat kepada atasan, maka ia akan melakukan pekerjaan sebagai kewajiban dan tidak karena paksaan, dan performance akan bagus. Jika tenaga kerja memberi harkat yang tinggi pada nilai kemandirian dan merasa telah memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, maka ia akan merasakan pekerjaan sebagai suatu paksaan.

b. Memberi Tujuan yang Bermakna.

Bersama - sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditemukan tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuan, yang

dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi. Atasan perlu mengenali sasaran - sasaran yang bernilai tinggi dari bawahannya agar dapat membantu bawahan untuk mencapainya dengan demikian atasan memotivasi bawahannya.

Peran Diri Sendiri

Dari teori McGregor, orang - orang dari tipe X memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif sehingga memerlukan dorongan / paksaan untuk bekerja. Tenaga kerja tipe X ini perlu diubah menjadi tenaga kerja tipe Y , yang memiliki motivasi kerja yang proaktif. Mendorong tenaga kerja untuk pekerjaan bukan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh gaji dengan sistem nilai yang perlu di ubah. Nilai ”bekerja adalah mulia atau ibadah”.

Peran Organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM = *Quality Cirkles*) merupakan suatu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pemecahan masalah dalam kelompok kecil. Kebijakan lain yang berkaitan dengan motivasi kerja ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan.

Keberhasilan perusahaan (manajemen) dalam mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki tidaklah dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut hanya dapat terjadi berkat kepiawaian manajemen dalam memahami kebutuhan karyawan dan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal.

Lingkungan Kerja Kondusif

Semua karyawan memiliki kebutuhan untuk mengungkapkan diri, ingin diterima sebagai bagian dari ”anggota keluarga / perusahaan”, ingin dipercaya dan didengar kata - katanya, dihargai oleh manajemen dan bangga terhadap apa yang dikerjakannya. Melalui komunikasi dua arah (termasuk rapat / meeting) pihak manajemen dapat mengidentifikasi hal - hal tersebut sekaligus menginformasikan tentang tujuan - tujuan perusahaan, target market dan rencana masa depan lalu mendorong karyawannya untuk memberikan *feedback*.

Pihak manajemen juga harus belajar bagaimana membentuk "budaya perusahaan" dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini hanya dapat dicapai melalui praktek kepemimpinan dan manajemen perusahaan yang baik, pendekatan kemanusiaan, keadilan bagi semua, struktur karir yang jelas, program pelatihan dan pengembangan yang terpadu, dukungan peralatan kerja yang memadai, penilaian kinerja yang obyektif, program "reward" yang tepat, gaji dan tunjangan yang memadai serta kegiatan - kegiatan lain yang diadakan oleh perusahaan.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah karyawan perlu mengetahui bahwa pihak manajemen mengakui kehadiran mereka, sadar akan arti penting karyawan bagi perusahaan, para manager mampu mengingat nama - nama bawahannya dan tidak segan menyapa mereka. Manager yang gagal mengingat nama bawahannya atau tidak merespon ketika disapa oleh bawahan akan membuat karyawan kehilangan motivasi kerja, kurang loyal dan kurang kepercayaan pada manager tersebut. Para manager dapat memperoleh loyalitas dan kepercayaan dari bawahannya jika ia memperlakukan bawahannya sebagai "mitra kerja", menunjukkan kepedulian yang tinggi, mau mendengarkan saran dan keluhan dan mau saling berbagi pengalaman.

Akhirnya tinggal satu pertanyaan yang harus dijawab para manager : mungkinkah untuk melakukan hal - hal tersebut di perusahaan Anda. Dengan perencanaan yang matang dan niat baik yang didasari kepedulian akan pentingnya kualitas hidup setiap orang dalam perusahaan, saya yakin para manager akan dapat melakukannya.

Keberhasilan perusahaan (manajemen) dalam mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki tidaklah dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut hanya dapat terjadi berkat kepaiawaian manajemen dalam memahami kebutuhan karyawan dan kemampuan mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang dapat membuat para karyawannya merasa termotivasi secara internal.

Kebebasan Bekerja

Dalam konteks memanusiakan manusia, perusahaan harus senantiasa menempatkan para karyawan bukan sebagai *human capital* yang pasif bak sebagai objek yang dapat dipergunakan jika diperlukan. Sebaliknya, perusahaan harus menempatkannya sebagai *human capital* yang aktif dan bermartabat sehingga kesehatan

perusahaan, baik dari segi finansial dan nonfinansial, dapat dicapai. Ini juga akan menjadi fondasi yang kuat bagi perusahaan tersebut baik pada saat sekarang dan masa depan. Mengacu pada “kesehatan perusahaan” dalam kaitannya dengan faktor manusia, khususnya para manajer, perusahaan seyogianya mengetahui kebutuhan mereka sehingga dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi juga mempertimbangkan faktor-faktor tersebut untuk kemudian diwujudkan dalam proses memotivasi mereka sehingga terjadi kondisi *well-being*, baik bagi manajer dan perusahaan. Berdasarkan survei pada para manajer senior yang bekerja pada perusahaan besar, diidentifikasi bahwa motivasi para manajer adalah antara lain otonomi, pengembangan diri, dan pekerjaan menantang. Kepuasan kerja mereka lebih pada faktor “kebebasan dalam bekerja” dan tantangan dalam bekerja, serta pengembangan diri. Gaji dan bonus juga berperan sebagai motivator tetapi lebih bersifat *maintaining*. Secara sederhana, karakteristik motivator untuk para manajer senior dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Pemeliharaan/*maintaining* pada manajer antara lain gaji, bonus, benefit/ tunjangan-tunjangan. Membuat manajer tetap *up-to-date* dan berkembang dalam kompetensi antara lain pengembangan kompetensi, kepastian, dan kejelasan pekerjaan. Mendorong manajer berkinerja lebih antara lain otonomi/pemberdayaan, pekerjaan yang menantang. Esensi manusia dalam bekerja pada tingkat atas adalah kebebasan yang bertanggungjawab serta tantangan. Kebutuhan tingkat atas manusia adalah aktualisasi diri yang dalam hal ini berupa kepercayaan untuk bekerja secara mandiri karena diberi kebebasan dalam mengambil keputusan. Fakta ini juga selaras dengan salah satu syarat kesehatan mental manajer adalah diberikannya pemberdayaan yang tinggi. Namun, perlu dicatat bahwa pemberdayaan tersebut perlu diiringi dengan peningkatan kompetensi para manajer dan pemberian dengan *trust* yang tulus. Suatu contoh budaya pembelajaran dapat memotivasi para manajer untuk menjawab tantangan pekerjaan dan mengembangkan diri lewat proses *sharing* pengetahuan dan pengalaman. Coba bandingkan motivator manajer tersebut dengan motivator pada karyawan muda. Berdasarkan survei, motivator karyawan muda adalah mencari ilmu/pengalaman, karier, serta kompensasi. Secara singkat dapat disimpulkan bahwa perusahaan senantiasa “wajib” meningkatkan motivasi

para manajer seoptimal mungkin agar berdampak pada kesehatan dan kinerja perusahaan. Pemaknaan diri dan well-being melalui kebebasan dalam bekerja, tantangan, serta pengembangan diri merupakan faktor pendorong utama para manajer untuk mencapai sasaran pribadi dan perusahaan yang seyogiannya diletakkan dalam kerangka strategis yang mengacu pada “kesehatan perusahaan” demi pencapaian sasaran perusahaan secara efektif dan berkelanjutan.

Motivasi itu sulit untuk dipelajari, beberapa alasan adalah :

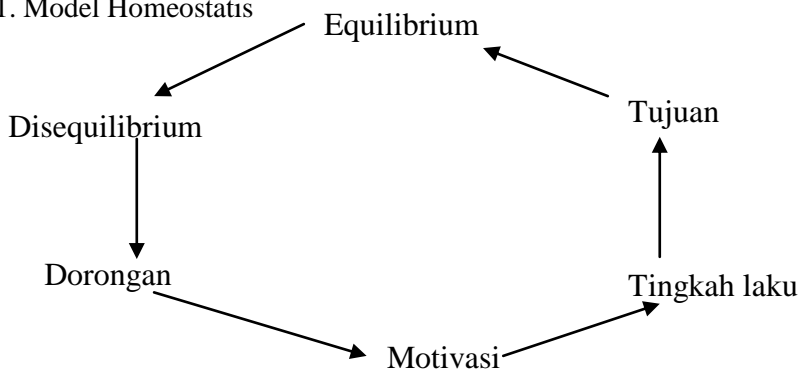
- ✓ Motivasi tidak dapat dilihat, bahkan ada kalanya tidak disadari.
- ✓ Motivasi yang sama dapat tampil dalam bentuk tingkah laku yang berbeda.
- ✓ Motivasi yang berbeda bisa saja tampil dalam bentuk tingkah laku yang sama.
- ✓ Sebuah tingkah laku bisa dilandasi oleh beberapa motivasi sekaligus.

Ada 2 kategori motif, antara lain :

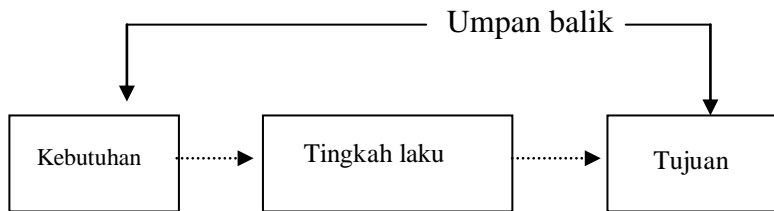
1. Motif primer, yaitu motif yang dibawa sejak lahir. Terdiri dari :
 - ✓ Berhubungan dengan faali : makan, minum, dll.
 - ✓ Tidak berhubungan dengan faali : rasa ingin tahu, dll.
2. Motif sekunder, yaitu motif yang tumbuh karena proses belajar, hasrat untuk berprestasi, untuk berkuasa, dll.

Model Siklus Motivasi

1. Model Homeostatis

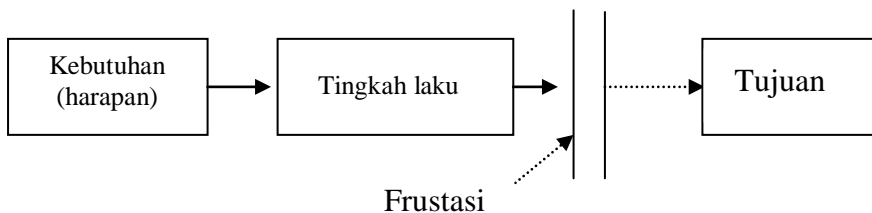


2. Model Dasar



Jika usaha seseorang untuk mencapai tujuan mengalami hambatan maka orang tersebut dapat mengalami frustrasi.

Hambatan : - Internal
- Eksternal



Setiap orang pasti pernah mengalami frustrasi walaupun dengan penyebab maupun kadar yang berbeda. Perbedaan intensitas motivasi menyebabkan perbedaan intensitas frustrasi. Walaupun frustrasi dapat dikatakan sebagai suatu kegagalan, namun frustrasi tidak selamanya berdampak negatif. Frustrasi juga bersifat mendidik dan bisa membuat orang menjadi tambah dewasa dan matang. Berbagai reaksi yang bisa ditampilkan oleh orang yang mengalami frustrasi.

- ✓ Mengalami gangguan penyesuaian diri.
- ✓ Melarikan diri
- ✓ Membuat pertahanan diri : agresi, pembentukan reaksi, rasionalisasi, dll.

Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan karyawan akan mencakup pelatihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan. Strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan

berkembang secara lebih dinamis sebab sumber daya manusia merupakan unsur paling penting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Para karyawan bukanlah mesin yang bisa selalu ditekan tenaganya bagi kelangsungan perusahaan, sebaiknya pihak perusahaan punya strategi bagaimana langkah yang harus diambil untuk memberikan kesempatan agar SDM yang ada bisa berkembang lebih baik. Apa saja strategi pengembangan SDM yang bisa dicoba diterapkan pada organisasi atau perusahaan? berikut ini diberikan beberapa cara yang bisa dilakukan sebagai upaya strategi pengembangan SDM tersebut:

1. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide Karyawan sebagai bagian dari perusahaan merupakan unsur yang turut mendukung berjalannya sebuah bisnis usaha atau roda organisasi. Meskipun secara fisik modal atau hak menjalankannya ada di tangan kita, namun sangat penting bagi kita mendengarkan masukan atau ide-ide dari para karyawan. Sebab boleh jadi meskipun ia hanya seorang karyawan namun memiliki gagasan yang lebih fresh dan dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Sikap otoriter seorang pimpinan perusahaan untuk tidak mendengarkan apa yang menjadi masukan dan ide-ide dari seorang karyawan akan membuat upaya strategi pengembangan SDM berjalan lamban. Sebab karyawan merasa tidak diberi ruang kebebasan untuk menunjukkan potensi. Kewajiban seorang pimpinan perusahaan juga mendengarkan apa yang disuarakan oleh bawahan, tanpa adanya kelapang dadaan seorang pemimpin dalam mendengarkan ide atau usulan dari bawahannya, bisa dipastikan karyawan tidak akan berkembang, terlebih jika Anda memperlakukan karyawan seperti mesin kerja yang hanya digunakan untuk kepentingan bisnis perusahaan.
3. Pemberian reward dan punishment Hal lain yang bisa menjadi strategi pengembangan SDM adalah upaya apresiasi terhadap hasil kerja dari karyawan. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi seorang karyawan terhadap cara kerjanya di perusahaan. Apresiasi yang baik diberikan kepada mereka yang memang memiliki dedikasi yang baik pada perusahaan, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sementara punishment diberikan guna membuat karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya.

4. Mengupayakan berbagai pelatihan Strategi pengembangan SDM yang tak kalah pentingnya adalah bagaimana upaya yang dilakukan oleh pihak perusahaan untuk terus meningkatkan skill dan kemampuan seorang karyawan sesuai dengan ranah kerjanya. Pelatihan-pelatihan sangat penting untuk diadakan, perusahaan lah yang bertanggung jawab untuk mengadakan upaya peningkatan kemampuan dan skill.

Strategi pengembangan SDM pada hakikatnya bukan hanya untuk kepentingan personal seorang karyawan namun juga untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan. Strategi pengembangan SDM yang baik tak hanya akan membuat perusahaan menjadi lebih dinamis, namun juga hubungan pemimpin perusahaan dengan para karyawan dapat berjalan lebih harmonis. Sebab karyawan bukan lah mesin, maka manusia kan lah seorang karyawan yang sudah bekerja keras untuk kelangsungan bisnis. Perusahaan yang akan sukses adalah perusahaan yang mengerti bagaimana pentingnya dan apa upaya-upaya yang harus diwujudkan untuk melaksanakan strategi pengembangan SDM tersebut. Hubungan seorang karyawan dan pimpinan bukan hanya terikat atas hubungan kerja, namun secara manusiawi keduanya juga saling berinteraksi, maka strategi pengembangan SDM merupakan bentuk apresiasi seorang pimpinan terhadap karyawan dalam aspek humanis.

Tujuan Pengembangan

Pengembangan menyangkut beberapa hal yang bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan, beberapa hal tersebut yaitu :

- Produktifitas kerja

Dengan pengembangan produktifitas kerja karyawan akan meningkat kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

- Efisiensi

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

- Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

- Pelayanan

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

- Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

- Karier

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

- Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill-nya lebih baik.

- Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik. human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

- Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

- Konsumen

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

Program Dan Jenis Pengembangan

Prinsip Pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah terdapat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya, tentunya. suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan padajabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggotasupaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Jenis-jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. **Pengembangan secara informal** yaitu karyawan atas keinginan dan usaha secara mandiri, melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. **Pengembangan secara formal** yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pengembangan SDM harus melalui seleksi dari karyawan yang berprestasi yang bermoral dan bermental bagus sehingga SDM yang lulus punya nilai pretise tersediri dihadapan koleganya dengan budaya organisasi yang baik mereka punya tambahan motivasi positif untuk lebih baik dan sifatnya bertahap, berjenjang,berkesinambungan dan berkelanjutan disamping itu SDM yang lulus disarankan dapat persetujuan organisasi serikat pekerja/serikat buruh karena mempunyai peranan yang sangat penting dalam hubungan industrial.

Tugas pokok dan fungsi serikat Pekerja adalah untuk memecahkan persoalan menuju suatu kemajuan dan peningkatan yang diharapkan, hendaknya menata dan memperkuat dirinya melalui upaya :

- Menciptakan tingkat solidaritas yang tinggi dalam satu kesatuan diantara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan Serikat Pekerjanya, pekerja/ Serikat Pekerja dengan manajemen.

- Meyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajibannya disamping haknya diorganisasi dan diperusahaan, serta pemupukan dana organisasi.
- Dana Organisasi dibelanjakan berdasarkan program dan anggaran belanja yang sudah ditetapkan guna kepentingan peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengurus untuk bidang pengetahuan terkait dengan keadaan dan kebutuhan ditempat bekerja, termasuk pelaksanaan hubungan industrial.
- Sumber Daya Manusia yang baik akan mampu berinteraksi dengan pihak manajemen secara rasional dan obyektif

Serikat Pekerja melalui wakilnya akan mampu mencari cara terbaik menyampaikan usulan positif guna kepentingan bersama. Perlu diyakini bahwa tercapainya hubungan Industrial yang harmonis, dinamis, berkeadilan dan bermartabat, hanya akan ada ditingkat perusahaan, karenanya social dialogue yang setara, sehat, terbuka, saling percaya dan dengan visi yang sama guna pertumbuhan perusahaan, ini sangat penting karena memegang saham punya peranan menentukan.

Faktor diluar itu pada dasarnya hanya merupakan pedoman dan faktor pendukung dan pembantu. Pembinaan dan peningkatan kualitas SDM dapat dirumuskan melalui LKS Bipartit. Program Quality Circle perlu dilakukan.

Selain itu peran serikat pekerja juga memberikan perlindungan hukum terhadap pekerja itu sendiri. Sebagai dasar dari kebebasan pekerja dapat dijumpai dalam Pasal 28 UUD 1945 dan berbagai peraturan perundang-undangan lainnya seperti :

- ✓ Undang-undang No. 18 Tahun 1956 tentang Ratifikasi Konvensi ILO No. 98 mengenai Convention Concerning the Application of the Principles of the Right to Organize and to Bargain Collectively.

Rangkuman

Bukan suatu rahasia jika karyawan merupakan aset berharga bagi suatu perusahaan oleh karena itu sebagai pemilik usaha harus pandai-pandai mengelola karyawan agar mereka betah dan loyal dalam menjalankan setiap tugasnya. Harapkan karyawan dalam bekerja selain gaji yang memadai tentunya dan yang tidak kalah penting cocok dengan pekerjaan, rasa aman dan nyaman di lingkungan kerja, mendapatkan kepercayaan, dapat mengembangkan karir dan mendapatkan arahan dan *feed back* (timbang balik) secara rutin.

Umumnya terdapat tiga jalur pengembangan SDM yang ditempuh untuk meningkatkan kualitas SDM, yaitu jalur pendidikan formal, jalur pendidikan tidak formal (latihan kerja / training), dan jalur pengalaman kerja.

Program pelatihan dan pengembangan SDM merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Peplatihan dan pengembangan SDM adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas SDM agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

Kepemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, berpandangan jauh ke depan, daya persuasi tinggi, dan intensitas serta fokus.

Dalam suatu organisasi, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan. Manajer yang berhasil mengetahui motivasi dalam diri karyawan dapat membuka jalan menuju sumber energi produktif yang besar sekali.

Untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu bersikap keras dan memberi tujuan yang bermakna *bersikap keras*, peran diri sendiri, peran organisasi, lingkungan kerja kondusif dan kebebasan bekerja. Pengembangan menyangkut beberapa hal yang bermanfaat bagi perusahaan ini dapat berwujud peningkatan, Produktifitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas Jasa dan konsumen.

BAB VI

PERFORMANCE APPRAISAL

6.1 Pengantar

Yang dimaksud dengan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Fokusnya untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat. Manfaat penilaian kinerja adalah :

a. Performance Improvement

Perbaikan kinerja dapat dilakukan apabila telah diketahui sejauh mana pekerjaan itu dilakukan, ini merupakan suatu proses umpan balik.

b. Compensation Adjustment

Evaluasi prestasi yang dicapai dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus atau bentuk kompensasi lainnya.

c. Placement Decisions

Prestasi yang dicapai oleh karyawan dapat digunakan sebagai keputusan untuk promosi, mutasi ataupun demosi. Promosi merupakan bentuk penghargaan, demosi merupakan bentuk hukuman bagi karyawan.

d. Training and Development needs

Kebutuhan training dapat didasarkan atas prestasi kerja yang jelek, dan prestasi kerja yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Career planning and Development

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Staffing process deficiencies

Penilaian prestasi dapat mencerminkan kelemahan ataupun kekuatan prosedur staffing.

g. Informational In Accuracies

Prestasi yang jelek dapat digunakan sebagai kriteria untuk mengetahui apakah adanya informasi-informasi yang salah dalam analisis jabatan, rencana-rencana, ataupun sistem informasi manajemen SDM.

h. Job design Error

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda adanya kesalahan dalam desain pekerjaan.

i. Equal Employment Opportunity

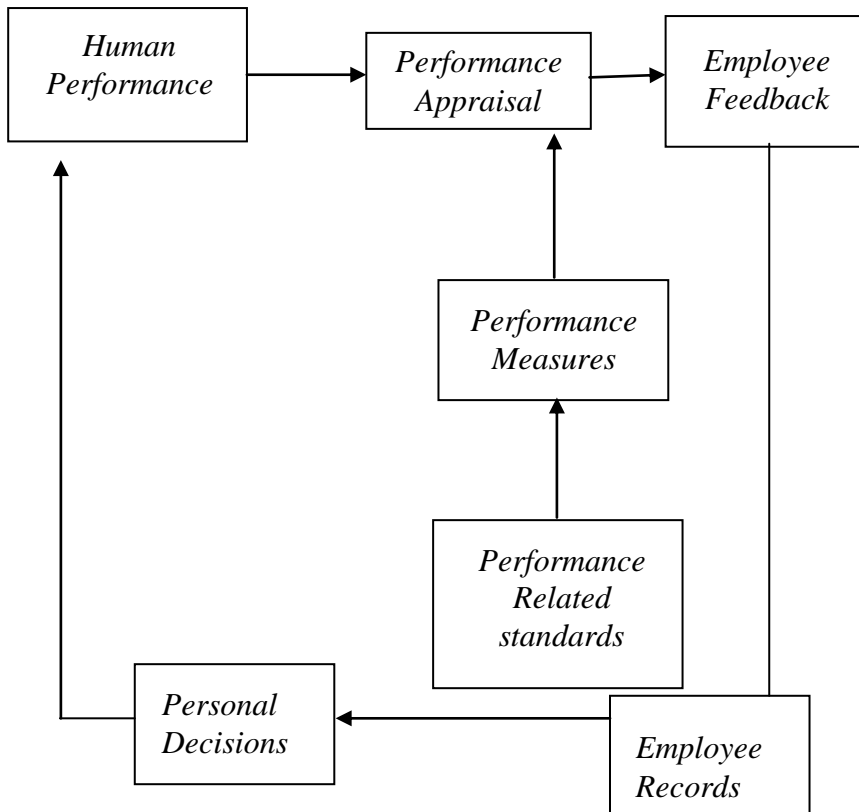
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. External Challenges

Prestasi kerja mungkin dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, keluarga, kesehatan, kondisi finansial pribadi dan lainnya.

6.2 Elemen - elemen system penilaian kinerja

Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja adalah sebagai berikut :



Gambar 6.1 Elemen - elemen system penilaian kinerja

6.2.1 Apa yang harus dievaluasi

Jika pekerjaan dan tugas - tugas jabatan penting sudah digambarkan, maka perlu ditetapkan dan dikembangkan criteria atau dimensi dimensi kinerja yang akan dievaluasi. Jenis – jenis kriteria kinerja :

1. Kriteria berdasarkan sifat
Fokus karakteristik pribadi : loyalitas, konsistensi, kemampuan berkomunikasi dan ketrampilan memimpin.
2. Kriteria berdasarkan perilaku
Fokus bagaimana pekerjaan dilaksanakan
3. Kriteria berdasarkan hasil
Fokus pada apa yang telah dicapai

6.2.2 Pembobotan Kriteria

Pembobotan didasarkan pada jenis jabatan, untuk jabatan yang mempunyai lebih dari satu tanggung jawab, dasarnya dari analisis jabatan.

6.2.3. Siapa yang harus melakukan evaluasi

Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi.

a). Penilaian atasan

Atasan langsung lebih mengetahui kelemahan, bawahan merasa terancam, defensif, terbatasnya kemampuan atasan sehingga dalam umpan balik sedikit terjadi pengarahan.

b). Penilaian diri sendiri

- ✓ Berorientasi pada sasaran yang telah ditetapkan.
- ✓ Dalam menetapkan sasaran melibatkan bawahan.
- ✓ Efektif untuk program – program yang berfokus pada pengembangan diri, pertumbuhan diri.
- ✓ Menjadi sasaran bias dan distorsi sistematis.

c).Penilaian Rekan Sejawat/Anggota Tim

- ✓ Sebagai bentuk partisipasi karyawan, kerjasama tim, dan pemberian wewenang.
- ✓ Rekan sejawat tsebagai alat prediksi kinerja masa mendatang.
- ✓ Penilaian kinerja secara individu tidak memberikan kontribusi pada upaya – upaya pembinaan tim.
- ✓ Dimensi – dimensi yang dievaluasi: kehadiran dan ketepatan waktu, kemampuan antar personal , perencanaan dan koordinasi, sikap mendukung kelompok.

d). Penilaian keatas atau terbalik

- ✓ Rating bawahan bagaimana pimpinan menjalankan manajemen untuk memperbaiki operasi, merampingkan hirarki organisasi, mengembangkan manajer yang lebih baik.
- ✓ Kelemahan sering tidak jujur dan objektif.

e). Penilaian Pelanggan

Pelanggan merupakan mitra yang sering berhubungan dan berkomunikasi sehingga memungkinkan bisa memberikan penilaian akan kinerja para pegawai yang ada dalam organisasi, khususnya pekerja bagian pemasaran dan penjualan.

f). Pemanfaatan komputer

- ✓ Cepat dan lebih objektif
- ✓ Meningkatkan stress karyawan

6.2.4. Persiapan Penilaian Kinerja

Agar penilaian memberikan gambaran akurat, maka system penilaiannya :

- ✓ Mempunyai job related
- ✓ Praktis
- ✓ Memerlukan *performance standards*
- ✓ Mempunyai *performance measures* yang *reliable*

Penyimpangan yang bisa terjadi pada penilai (*Rater Biases*)

- ✓ *The Halo Effect*
Pendapat pribadi penilai tentang karyawan
- ✓ *The Error Of Central Tendency*
Menempatkan penilaian pada sekitar mean
- ✓ *The Leniency And Strictness Biases*
Penilaian terlalu mudah memberi nilai baik atau sebaliknya.
- ✓ *Personal Prejudice*
Faktor – faktor yang membentuk prasangka pribadi seperti kesukuan, jenis kelamin, agama dll, dapat mengubah penilaian.
- ✓ *The Recency Effect*
Dalam penilaian kesan terakhir biasanya mudah diingat penilai.
- ✓ *Cross - Cultural Biases*

6.2.5 Metode Penilaian

Past Oriented Appraisal Methods

Metode ini merupakan metode penilaian pekerjaan yang berorientasi data masa lalu. Metode ini mempunyai kelebihan dan kelemahan.

Kelebihan :

Prestasi kerja yang telah terjadi dapat diukur sampai derajat tertentu.

Kelemahan :

Prestasi masa lalu tidak dapat diubah, tetapi karyawan memperoleh umpan balik mengenai upaya – upaya mereka untuk perbaikan masa datang.

Teknik Penilaian

1. *Rating Scale*
Kriteria kinerja yang dianggap penting dinilai dengan skala tertentu.
2. *Check list*
Sejumlah pernyataan untuk menilai diberi bobot.
3. *Critical Incident Method*
Penilaian didasarkan pada records penilai terhadap perilaku karyawan yang sangat baik dan sangat jelek.
4. *Field Review Method*
Tenaga ahli departemen SDM bersama atasan langsung turun ke lapangan. Evaluasi dilakukan oleh tenaga ahli atas dasar informasi atasan langsung.
5. *Performance Test and Observations*
Didasarkan pada tes pengetahuan (tertulis) dan ketrampilan (peragaan).
6. *Comparative Evaluation Approaches*
Didasarkan pada perbandingan kinerja antar karyawan biasanya dilakukan atasan langsung dengan ranking method, forced distribution and point allocation method.

6.2.6 Future Oriented Appraisals

Penilaian ini memusatkan pada prestasi kerja di masa mendatang melalui penetapan sasaran prestasi. Ada beberapa metode :

1. *Self Appraisals*
Bermanfaat untuk pengembangan diri. Bila seseorang menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan cenderung dilaksanakan.
2. *Psychological Appraisals*
Berupa psikotes, wawancara dan diskusi dengan atasan. Digunakan untuk penempatan dan pengembangan.

3. *Management by Objective Approach*

Inti pendekatan ini bahwa karyawan dan atasan (penilai) secara bersama menetapkan sasaran pelaksanaan kerja dimasa mendatang, kemudian dengan sasaran – sasaran tersebut penilaian prestasi dilakukan secara bersama. Contoh : **Rating scale untuk evaluasi prestasi kerja**

PERUSAHAAN PUL KERJA

Rating scale

Instruksi : Untuk faktor-faktor prestasi berikut cantum pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti di bawah ini:

Nama Karyawan Departemen

Nama penilai Tanggal

Faktor-faktor Penilaian	Sangat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Jelek 2	Sangat jelek 1
1. Kendalan	-	-	-	-	-
2. Inisiatif	-	-	-	-	-
3. Kehadiran	-	-	-	-	-
4. Sikap	-	-	-	-	-
5. Kerja sama	-	-	-	-	-
					skor total

Rangkuman

Penilaian kinerja merupakan proses untuk mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi. Penggunaan penilaian kinerja secara strategis berusaha memastikan bahwa ukuran kinerja merupakan sasaran suatu bisnis. Karyawan cenderung melakukan apa yang diharapkan dan apa yang diyakini untuk dihargai oleh sistem.

Manfaat penilaian kinerja adalah *Performance Improvement, Compensation Adjustment, Placement Decisions, Training and Development needs, Career planning and Development, Staffing process deficiencies, Informational In Accuracies, Job design Error, Equal Employment Opportunity dan External Challenges.*

Yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi terdiri dari penilaian atasan, penilaian diri sendiri, penilaian rekan sejawat/anggota tim, penilaian keatas atau terbalik, penilaian pelanggan dan kecanggihan, pemanfaatan computer karena eranya IT sehingga ancaman dan peluang lebih mudah mengantisipasinya.

BAB VII

EVALUASI JABATAN

7.1 Pengantar

Analisa jabatan adalah proses yang sistematis dan teratur menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Tujuan utama : untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada.

Langkah – langkah evaluasi jabatan :

- Mengumpulkan informasi tentang jabatan untuk menyusun uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.
- Menetapkan nilai relatif masing – masing jabatan dengan cara mempelajari uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

7.2 Metode Analisa Jabatan

Ada dua metode evaluasi jabatan yakni :

Metode kualitatif

- a. Metode non kuantitatif
- b. Metode rangking
- c. Metode klasifikasi

Metode kuantitatif

- d. Metode perbandingan factor
- e. Metode system angka

7.2.a Metode non kuantitatif

Dasar : Kualitatif, sifatnya subyektif disarankan tidak dipakai karena indikatornya kurang terukur.

7.2.b Metode rangking/Penentuan Peringkat

Dasar :

- Hasil dari analisis jabatan
- Bila tidak ada, berdasarkan interpretasi terhadap kondisi dari masing – masing jabatan (tingkat kesulitan, volume pekerjaan, dll)

Teknik – teknik rangking :

- Ditentukan jabatan tertinggi dan terendah, selanjutnya jabatan-jabatan yang lain ditempatkan diantaranya.
- Dibuat semua urutan dari semua jabatan oleh masing – masing anggota team, lalu hasilnya dirata – ratakan

Contoh : B = 1+2+2

A = 2+2+3,dst

Pembandingan dilakukan secara berpasangan

Contoh : A : B

A : C

B : C, dst

Kelebihan : sederhana, cepat, murah

Kelemahan : 1. Hasilnya kasar

2. Subyektivitas tinggi

3. Hanya untuk organisasi kecil

7.2.c Metode klasifikasi :

- ✓ Ditetapkan beberapa kelas jabatan
- ✓ Rumuskan ciri – ciri kelas jabatan tersebut
- ✓ Masukkan setiap jabatan yang ada pada kelas yang sesuai

Kelebihan : sederhana, murah, cepat

Kelemahan : 1. Sulit menetapkan kelas jabatan

2. Subyektivitas tinggi

3. Hanya untuk organisasi kecil

7.2.d Metode perbandingan factor

1. Langkah – langkah : Identifikasi dan definisikan faktor – faktor.

Contoh :

Faktor	Sub factor
Skill	1. Pendidikan 2. Inisiatif 3. Pengalaman
Usaha	1. Usaha fisik 2. Usaha mental
Tanggung jawab	1. Tanggung jawab atas pekerja 2. Tanggung jawab uang 3. Tanggung jawab peralatan 4. Tanggung jawab atas bahan
Kondisi kerja	1. Lingkungan kerja 2. Risiko kerja

2. Pilih beberapa jabatan kunci, misal :

- Populer (ada pada tiap perusahaan)
- Upahnya telah sesuai
- Terdefinisi (tugasnya) dengan jelas.

Penilaian terhadap faktor – faktor/sub faktor dari jabatan – jabatan kunci dan menyusunnya atas dasar peringkat.

Jabatan kunci	Skill	Usaha	Tanggung jawab	Kondisi kerja
A	1 / 40	3 / 10	1 / 20	3 / 2
B	2 / 25	2 / 20	2 / 15	2 / 6
C	3 / 10	1 / 30	3 / 10	1 / 10

- Menyusun alokasi tingkat upah yang sesuai untuk setiap faktor dalam jabatan kunci.

Contoh :

Peringkat	Skill	Usaha	Tanggung jawab	Kondisi kerja
1	40	30	20	10
2	25	20	15	6
3	10	10	10	2

- Penilaian terhadap faktor – faktor/sub faktor jabatan – jabatan lain dapat dilakukan dengan cara membandingkannya terhadap faktor – faktor dari jabatan kunci.

7.2.e. Metode system angka

Langkah – langkah :

- Memilih faktor – faktor jabatan yaitu ciri – ciri jabatan yang perlu dibayar.

Contoh :

- Pendidikan : pendidikan formal, kursus, pengalaman.
- Ketrampilan : fisik, mental, bahasa, analisis, tangan, dll.
- Usaha : fisik, mental, dll.

- Menyusun definisi derajat faktor/sub faktor : jelas, mudah dimengerti, adil.
- Menentukan bobot relatif masing – masing faktor.
- Menentukan nilai untuk setiap faktor dengan urutan langkah sebagai berikut :
 - Menentukan nilai maksimal dari keseluruhan nilai yang akan digunakan.
 - Menentukan nilai masing-masing faktor = bobot faktor x nilai maksimal
 - Menentukan nilai masing – masing derajat.
- Menghitung nilai dari setiap jabatan.

Apabila penilaian kinerjanya baik dan evaluasi jabatannya tepat dalam menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada maka SDM tersebut layak disebut siap pakai dan berkualitas.

Rangkuman

Evaluasi jabatan adalah suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan terhadap jabatan-jabatan yang lain, dengan tujuan untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil di antara jabatan-jabatan yang ada. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk analisa jabatan-jabatan dalam organisasi, diantaranya adalah metode penentuan peringkat, metode klasifikasi, metode perbandingan faktor, dan metode sistem angka. Masing-masing metode mempunyai kelebihan dan kelemahan

BAB VIII

SDM SIAP PAKAI DAN BERKUALITAS

8.1 Pengantar

SDM siap pakai dan kualitas adalah SDM yang unggul yang dapat didayagunakan untuk merealisasi visi dan misi, ini yang menjadi dambaan semua organisasi, termasuk perusahaan. Sumber daya manusia seperti itu adalah salah satu keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif, selalu bersemangat, loyal serta ada jaminan, reward dan punishment yang kesemua prosesnya berjalan secara alami. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu cara mendapatkannya melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dan efisien yang mana pada organisasi tersebut memiliki pengembangan SDM yang berjalan secara bertahap, berjenjang berkesinambungan dan berkelanjutan sehingga tidak terjadi kesenjangan organisasi, skil, motivasi maupun kepemimpinan.

Indonesia di tengah krisis multidimensi seperti saat ini, tentunya sangat merindukan apa yang namanya sumberdaya manusia yang berkualitas. Lalu bagaimanakah sumberdaya manusia yang berkualitas itu?, cukupkah hanya berkualitas saja? Sumberdaya manusia yang berkualitas adalah sumberdaya manusia yang memiliki keahlian, profesional, produktif dan mampu secara mandiri bersaing dengan sehat di dunia kerja. Sekarang ini tidak hanya sekedar itu saja yang di butuhkan, akan tetapi lebih dari itu, yaitu SDM yang mempunyai wawasan tentang lingkungan. Mengapa ini diperlukan?, karena dengan SDM yang mempunyai wawasan tentang lingkungan akan berpengaruh pada aktifitas yang akan dilakukan oleh SDM itu sendiri. Orang yang mempunyai wawasan lingkungan yang baik dalam melakukan pembangunan tidak hanya memikirkan untuk dirinya sendiri, tetapi akan memikirkan keseimbangan ekosistem yang ada, sehingga tidak terjadi yang namanya kerusakan alam. Berbagai macam fakta saat ini dapat ditemukan dilapangan, bahwa SDM kita memang belum memperhatikan pembangunan yang berwawasan lingkungan. Pembangunan yang berwawasan lingkungan adalah pembangunan yang kontinyu yang memanfaatkan dengan optimal sumberdaya alam yang ada, dengan memperhatikan syarat-syarat keseimbangan lingkungan. Untuk itu yang lebih dahulu perlu untuk dibangun adalah SDM nya dengan mengembangkan kecerdasan emosional dilingkungan kerja.

Untuk memenangkan persaingan tersebut, perusahaan perlu memiliki keunggulan kompetitif tertentu dibandingkan dengan pesaingnya.

Keunggulan kompetitif perusahaan dibentuk melalui berbagai cara seperti menciptakan produk dengan desain organisasi dan utilisasi pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien, oleh karena itu pimpinan perusahaan, manajer, para ahli teknologi, supervisor dan karyawan perlu meningkatkan kecerdasan emosional agar mampu mendayagunakan SDM secara optimal dalam mencapai kinerja, sehingga mampu mendudukkan perusahaan pada posisi persaingan pasar yang lebih kuat dibandingkan dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan pesaing. Hasil penelitian Daniel Goleman (2000) menyimpulkan bahwa “Pencapaian Kinerja ditentukan hanya 20 % dari IQ, sedangkan 80 % ditentukan oleh EQ. Begitu pula disimpulkan oleh Joan Beck bahwa IQ sudah berkembang 50 % sebelum usia 5 tahun, 80 % berkembangnya sebelum 8 tahun, dan hanya berkembang 20 % sampai akhir masa remaja, sedangkan kecerdasan emosi dapat dikembangkan tanpa batas waktu. Pimpinan dan manajer jika mengharapkan pencapaian kinerja maksimal di perusahaannya, upaya yang paling tepat bagaimana membina dari dan membimbing SDM bawahan untuk memiliki kecerdasan emosi baik (Kecerdasan emosi baik berarti mampu memahami diri dan orang lain secara benar, memiliki jati diri, kepribadian dewasa mental, tidak iri hati, tidak benci, tidak sakit hati, tidak dendam, tidak memiliki perasaan bersalah yang berlebihan, tidak cemas, tidak mudah marah dan tidak mudah frustrasi). Sehingga kita bekerja dengan hati, tatangan persaingan akan dihadapi secara tim dengan hati dan ikhlas untuk memenangkan persaingan.

8.2. Aspek – Aspek Psikologis Dalam Lingkungan Kerja

1. Motivasi Manusia Dalam Membangun Hubungan Kerja

Motivasi kerja terbentuk dari sikap individu dalam menghadapi situasi kerja di organisasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri individu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental individu yang pro dan positif terhadap situasi kerja tim itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Sikap mental individu dalam tim kerja haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (Siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya individu tersebut dalam tim kerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi organisasi dan berusaha keras mencapai target kerja (Tujuan utama organisasi). Begitu pula motivasi untuk menciptakan kebersamaan dalam tim kerja akan terwujudnya tim kerja yang solid, yang saling menghargai, tolong menolong dan saling memberikan kontribusi positif sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya.

- **Motivasi Diri**

Motivasi adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam diri sendiri dan dorongan dari luar / pihak lain. Tingkatan motivasi tersebut rendah, sedang dan tinggi, perbedaan tingkatan motivasi individu dalam organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan banyak pendapat salah satunya Anwar Prabu Mangkunegara (1998) menyimpulkan bahwa “Ada hubungan yang positif dengan pencapaian prestasi”. Artinya individu yang mempunyai motivasi tinggi cenderung memiliki prestasi tinggi dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerja rendah. Pimpinan organisasi harus berusaha keras mempengaruhi motivasi seluruh individu organisasi agar mereka memiliki motivasi berprestasi tinggi, dengan demikian pencapaian kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal. Pimpinan harus punya wawasan yang mempunyai kinerja tinggi (berhasil) tidak boleh dirinya sendiri yang berhasil, tetapi semuanya (tim) inilah salah satu penilaian pimpinan berhasil.

Bila ada permasalahan yang mana suatu kebutuhan tidak terpuaskan, maka timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespons (*incentive*) untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

2. Hubungan Relasi Di Lingkungan Kerja

Hubungan relasi di tempat kerja perlu diciptakan agar iklim kerja dalam organisasi menjadi kondusif. Pimpinan, manajer dan karyawan perlu memahami bahwa mereka memiliki peran dalam menciptakan situasi yang penuh dengan pengelolaan emosi secara efektif. Pimpinan dan manajer yang brilian jika tidak memiliki keterampilan cara berkomunikasi efektif dan produktif dalam membangun hubungan kerja, maka mereka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Tercipta hubungan relasi kerja yang harmonis dan efektif, pimpinan dan manajer perlu :

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sinergi dan partisipasi kelompok
- b. Menyusun kebijaksanaan yang layak dan adil yang tidak menimbulkan pertentangan antara karyawan dan pimpinan.
- c. Menghilangkan bias prasangka terhadap individu dan kelompok kerja.
- d. Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi emosional karyawan dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja

- e. Memilih orang-orang yang sesuai untuk peran dalam tim dan mengangkat pimpinan tim yang memiliki kemampuan profesional dan kecerdasan emosional baik.
- f. Menitikberatkan pada orang-orang sebagai prioritas utama dalam organisasi.
- g. Memberikan penghargaan atas kemajuan tim
- h. Membersihkan perubahan dari pengaruh negatif yang menghancurkan antusiasme tim
- i. Menyusun nilai inti dan standard perilaku yang bisa di terima oleh kelompok
- j. Menyelenggarakan pemeriksaan kecerdasan emosional
- k. Menciptakan suasana saling memperhatikan dan memotivasi kreativitas
- l. Pengembangan mentalitas “Pelayanan sepenuh hati” dalam hubungan dengan karyawan dan konsumen.

a. Menghendel Hubungan Kerja

Kita perlu menyadari bahwa kita berhubungan dengan orang lain karena adanya kebutuhan. Begitu pula, orang lain mau menjalin hubungan dengan kita karena dia membutuhkannya. Demikian pula adanya hubungan kerja dengan rekan kerja, bawahan maupun atasan karena adanya saling membutuhkan. Kunci utama dari keberhasilan suatu hubungan yang produktif adalah unsur timbal balik. Artinya masing-masing pihak harus merasakan manfaatnya atau terpenuhinya kebutuhan dari kedua pihak.

b. Mengelola Hubungan Kerja

Mengelola hubungan dengan orang lain diperlukan antara lain :

1. Pengaturan waktu
2. Tahu posisi diri
3. Adanya kecocokan
4. Menjaga keharmonisan
5. Pengendalian desakan dalam diri
6. Memahami dampak kata-kata atau tindakan anda pada diri orang lain.
7. Jangan mengatur orang lain sampai anda mampu mengatur diri sendiri (supaya tidak ditertawakan).
8. Tidak mengubar kemarahan kepada orang lain
9. Bersikap bijak dan bijaksana.

c. Keterampilan Interpersonal

Ada minimal 3 keterampilan interpersonal untuk mengefektifkan kerja, yaitu :

1. Keterampilan Menginterpretasikan Perilaku Orang Lain

Keterampilan ini sangat berhubungan dengan kemampuan persepsi yaitu sejauh mana seseorang mampu memaknakan sesuatu dengan tepat sesuai dengan objek yang diterimanya. Persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan. Dengan kata lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti atau makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus dan penafsiran terhadap stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara mempengaruhi pembentukan sikap dan perilaku.

2. *Presenting Yourself*

Pengendalian diri terhadap perilaku orang lain, karena perilaku yang dimunculkan mereka sering diterima tidak tepat yang berhubungan dengan sikap, emosi dan motif. Begitu pula, mimik, gerakan tubuh dan suara dapat pula mempengaruhi perilaku kita dan orang lain.

3. Keterampilan Pengarahan Efektif

Coaching atau pengarahan merupakan kata jargon masa kini dalam lingkungan bisnis. *Coaching* lebih berhubungan dengan cara bagaimana sesuatu dikerjakan dan apa yang dikerjakan. *Coaching* dapat memberikan hasil yang besar karena adanya relasi yang mendukung antara *coacher* (Pengaroh) dan orang yang diarahkan (*Coachee*), *coaching* berarti membuka potensi orang yang diarahkan untuk memaksimalkan kinerjanya. Sifat dasar *coaching* adalah membangkitkan “Kesadaran dan Tanggung Jawab. Elemen kunci pertama *coaching* adalah kesadaran yang merupakan hasil perhatian yang terpusat, konsentrasi dan kejernihan. Kesadar seseorang berarti menunjukkan seseorang mempunyai pengetahuan mengenai sesuatu melalui kewaspadaan dalam mengobservasi atau menginterpretasi apa yang dilihat, di dengar, dan dirasakan. Kesadaran dapat dibangkitkan dengan perhatian yang terpusat. Kesadaran yang tinggi memberi kejernihan persepsi yang lebih besar dari pada keadaan normal, sebagaimana kaca pembesar.

Elemen kunci kedua *coaching* adalah tanggung jawab kolektif dan tanggung jawab individu. Dengan melalui *coaching* diharapkan manajer dan staf akan memiliki tanggung jawab tinggi dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya, sehingga kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

d. Komunikasi Dalam Menciptakan Hubungan Tim Kerja

Keterampilan utama kecerdasan emosional yang pertama adalah mengetahui cara berkomunikasi dengan menggunakan intelektual dan perasaan. Masalah yang terbesar dalam komunikasi adalah kesalahpahaman yang terjadi karena orang gagal menyampaikan apa yang mereka pikirkan dan yang mereka rasakan. Patricia Patton, (1997) berpendapat bahwa keterampilan komunikasi kecerdasan emosional berarti, yaitu :

1. Menggunakan emosi untuk memberikan kedalaman dan kekayaan terhadap diri sebagai seorang pribadi dan membawa kehidupan diri pada tindakan.
2. Mengatur diri sendiri untuk dapat bertindak sesuai dengan pesan yang disampaikan.
3. Mengetahui cara membaca emosi orang lain untuk memperlancar alur komunikasi.
4. Menyeimbangkan apa yang anda rasakan dengan yang anda lakukan, sehingga keduanya saling melengkapi. Misalnya : kita sedang sedih, maka akan bijaksana jika kita tetap bersikap netral.
5. Menggunakan pendengaran dengan aktif namun tidak menghakimi fakta dan fiksi sehingga anda dapat menentukan pikiran dan perasaan tentang informasi yang anda dengar.
6. Memahami perasaan orang lain dan melihat orang lain berdasarkan persepektif mereka sebelum melakukan tindakan.

Membangun saling percaya, saling mendukung, saling bersedia dengan komitmen tinggi antara pimpinan dan karyawan bawahan merupakan kunci dari manajemen efektif. Hal ini harus dimulai dengan membangun tim kerja yang solid. Membangun tim kerja yang solid tersebut merupakan suatu proses mengumpulkan karyawan yang mempunyai latar belakang keahlian yang berbeda-beda tetapi memiliki kebutuhan kebersamaan yang terintegrasi secara efektif dalam organisasi atau dalam satu tim kerja.

Upaya membangun kepercayaan tim terlebih dahulu dirumuskan kejelasan program kerja, bagan organisasi, penanggung jawab dari masing-masing aktivitas, deskripsi tugas, sistem pelaporan hasil kerja dan sistem *reward* yang jelas dan menarik. Dengan demikian, kepercayaan yang dibangun di persepsi secara benar oleh setiap individu dalam organisasi. Akhirnya mereka memiliki komitmen

yang kuat untuk secara integrasi bekerja keras mencapai tujuan utama organisasi secara efektif.

Pendekatan terbaik untuk mencapai kelompok kerja yang solid adalah pendekatan psikologis dengan teknik komunikasi persuasif melalui rumus AIDDAS. A = *Attention* (Perhatian), I = *Interest* (Minat), D = *Desire* (Hasrat), D = *Decision* (Keputusan), A = *Action* (Tindakan Nyata), dan S = *Satisfaction* (Kepuasan).

Pertama kali perlu dibangkitkan perhatian kepada karyawan, terhadap tujuan organisasi yang berhubungan dengan tugas yang harus segera dikerjakan agar timbul minat mereka, kemudian dikembangkan hasratnya untuk mencapai target dengan komitmen (atasan dan bawahan). Setelah itu arahkan untuk memutuskan (mengambil keputusan bersama) untuk melakukan pekerjaan (proyek) dengan kerja keras dalam mencapai target group dengan harapan hasil kerjanya harus memberikan kepuasan bagi organisasi dan dirinya.

Langkah – langkah penggunaan pendekatan AIDDAS sebagai berikut :

1. Berikan perhatian kepada karyawan dengan pendekatan komunikasi yang efektif dan menarik
2. Pelajarilah terlebih dahulu kebutuhan, keinginan, perasaan, sifat dan ciri khas kepribadian karyawan
3. Dengarkan dengan bijak pendapat karyawan dan kemudian berilah keyakinan mengenai tujuan organisasi yang akan dicapai
4. Manfaatkan rumus pendekatan AIDDAS dengan ekspresi muka yang menyakinkan dan menyenangkan

e. Mengelola Masa Depan

Mengelola masa depan untuk pengembangan kecerdasan emosi dapat dilakukan antara lain :

1. Padukan pikiran intelektual anda dengan pikiran emosional
2. Mengetahui cara membiarkan emosi menolak logika
3. Mengetahui perbedaan antara motif dan maksud
4. Mengerti batas emosi dan bagaimana batas tersebut mempengaruhi keseimbangan emosi anda
5. Menciptakan keterampilan yang seimbang kecerdasan emosional untuk mengubah kebiasaan yang tidak produktif
6. Menentukan teknik untuk mendamaikan diri anda sendiri
7. Menciptakan harmoni dalam hubungan dengan orang lain
8. Mengetahui apa yang konstruktif dan yang destruktif

8.3 Kecerdasan Emosi Dan Membangun Hubungan Kerja

1. Persepsi Manusia

Persepsi adalah suatu proses menyeleksi stimulus dan diartikan. Dengan kata lain persepsi merupakan suatu proses pemberian arti makna terhadap suatu objek yang ada pada lingkungan. Persepsi mencakup penafsiran objek, penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penafsiran terhadap stimulus yang telah diorganisasikan dengan cara mempengaruhi pembentukan sikap dan perilaku.

Setiap individu cenderung memakai dirinya sendiri sebagai ukuran dalam mempersepsi orang lain, dengan kesimpulan bahwa :

- Dengan mengenal diri sendiri akan lebih mudah melihat orang lain
- Ciri khas diri sendiri mempengaruhi ciri khas yang dikenali dalam diri orang lain
- Orang yang menerima dirinya sendiri lebih memungkinkan untuk melihat segi-segi yang baik dari orang lain

Perbedaan persepsi antara individu dengan orang lain dapat mengakibatkan terjadinya perbedaan pemaknaan terhadap objek di lingkungan organisasinya. Pimpinan organisasi perlu berupaya menyamakan persepsi dari setiap individu yang ada dalam organisasi agar terjadinya persamaan dalam memaknakan tujuan organisasi, dengan demikian, pimpinan akan lebih mudah menggerakkan setiap individu sebagai bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kekuatan Diri Dalam Membangun Hubungan Kerja

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi (Kecerdasan pikiran/ *inteligensi quotient/ IQ*, kecerdasan emosi/ *emotional quotient/ EQ* dan kecerdasan spiritual/ *SQ*). Pada umumnya individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*Average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

Pimpinan dan karyawan bawahan yang berkepribadian dewasa mental akan mampu melakukan hubungan *interpersonal* yang sehat dan efektif. Individu yang berkepribadian dewasa mental tersebut merupakan individu yang memiliki kepribadian yang sehat, orientasi dirinya tertuju dan terarah untuk kepentingan organisasi dan orang banyak, memiliki sikap objektif dan mawas diri, memiliki falsafah dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab suci agama yang diyakininya, sehingga individu tersebut mampu mengendalikan dirinya dalam menghadapi situasi apa pun dalam organisasinya. Individu yang berkepribadian dewasa mental tersebut memiliki sikap mental positif, berpola hidup logis yang terarah dan tertuju tidak hanya kepentingan dunia semata-mata tetapi justru untuk mendapatkan keridhoan Tuhan. Individu tersebut tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja organisasinya, tetapi ia berusaha keras menciptakan situasi lingkungan yang kondusif agar ia mampu berinovasi dan berkreaitivitas agar menjadi individu yang sangat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya, oleh karena itu pimpinan organisasi perlu melakukan program pembinaan mental agar setiap individu dalam organisasinya memiliki kepribadian dewasa mental sehingga hubungan *interpersonal* dalam organisasi dapat dilakukan secara efektif.

3. Kecerdasan Emosi Untuk Pengembangan Diri Efektif

a. Karakteristik Kecerdasan Emosi

Patricia Patton (2002), mengemukakan ada 8 karakteristik kecerdasan emosi yang perlu dimiliki, yaitu : Kesabaran, ke-efektivan, pengendalian dorongan, paradigma, ketetapan hati, pusat jiwa, tempramen dan kelengkapan.

1. Kesabaran

Untuk menjadi orang sabar perlu melakukan antara lain mengakui bahwa anda tidak sabar dan carilah penyebabnya, ukurlah batas toleransi anda, lakukan dialog dengan diri sendiri, belajar menentukan posisi, relaksasi, fokus dan tidakan yang terkontrol.

2. Ke-efektivan

Ke-efektivan melahirkan sikap seperti mampu bersikap efektif, berpengaruh dan berdayaguna yang sangat perlu dalam menghadapi tantangan. Mampu berarti menuntut orang bersikap kompeten ketika berhadapan dengan orang lain atau situasi tertentu. Bersikap efektif dapat dilakukan dengan menggabungkan kesabaran, ketekunan, bakat dan sikap optimis. Berpengaruh dapat dilahirkan melalui pendekatan personal, kejujuran dan kebaikan pada orang lain. Berdaya guna berarti berbuat nyata yang terpuji dengan sikap bertanggung jawab dengan membawa keberhasilan.

b. Mengetahui Emosi

Mengenal emosi seseorang memerlukan waktu, perhatian dan konsentrasi. Berusahalah mengenali emosinya dari respon yang kita terima melalui kontak mata dan bahasa tubuhnya. Emosi adalah keadaan yang berlangsung lebih dalam yang menggerakkan kita atau memperingatkan kita apakah kita sadar tentang itu atau tidak, sedangkan perasaan adalah kondisi jasmani yang mengikuti pengalaman emosi. Kemampuan untuk mengetahui emosi kita dengan cara antara lain :

1. Mengetahui cetusan temperamen dan berusaha menghindari arus tidak sehat
2. Menghentikan membenci, karena kita tidak mungkin mengarahkan perasaan negatif secara efektif
3. Mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk merespon tekanan-tekanan

c. Mengelola Emosi

Mengelola emosi berarti memahami emosi diri sendiri dan emosi orang lain. Hal ini berarti pula kita belajar mengendalikan dorongan untuk bertindak berdasarkan perasaan. Untuk itu kita perlu memahami sistem emosi pada manusia, bahwa sistem emosi manusia mengandung 4 komponen, yaitu :

- Pikiran
- Perubahan fisiologis
- Kecenderungan perilaku
- Konteks emosional yang memberikan warna dari ketiga komponen (Ketiga komponen diatas)

Kemudian jangan lupakan “Hati nurani”, mengayomi keseluruhan sistem emosi tersebut dengan demikian kita mampu mengendalikan emosi. Patricia Patton (2002) menjelaskan cara mengelola emosi adalah :

1. Belajar mengidentifikasi apa biasanya yang memicu anda dan respon apa yang bisa anda berikan. Hal ini akan memberikan informasi tentang tingkah laku kita yang perlu dirubah.

2. Belajar dari kesalahan.

Ketika kita melihat bahwa lingkaran emosi yang tidak pas terjadi pada kita, maka kita perlu memusatkan diri untuk mengubah hal itu

3. Belajar membedakan segala hal di sekitar kita yang dapat memberikan pengaruh dan yang tidak memberikan pengaruh. Dengan demikian kita akan memperoleh keharmonisan batin yang lebih baik kalau ini berjalan baik dimungkinkan orang tersebut sehat lahir dan batin.

4. Belajar untuk selalu bertanggung jawab terhadap setiap tindakan agar dapat mengendalikan emosi
5. Belajar mencari kebenaran. Memahami dan menerima kenyataan adalah langkah awal untuk menyadari kebutuhan untuk berubah
6. Belajar memanfaatkan waktu secara maksimal untuk menyelesaikan suatu masalah. Menyelesaikan masalah dengan segera akan membebaskan kita dari rasa tertekan
7. Belajar menggunakan kekuatan dan sekaligus kerendahan hati. Jangan merendahkan diri dan orang lain.

d. Mengelola Emosi Sendiri

Mengelola emosi kita berarti memahami kondisi emosi dan kita harus mengaitkannya dengan situasi yang sedang dihadapi agar memberikan dampak positif. Kita perlu menyadari bahwa emosi merupakan hasil dari interaksi antara pikiran, perubahan fisiologis dan perilaku, dengan demikian mengelola emosi dapat dilakukan dengan mengelola faktor-faktor yang terkait dalam interaksi yang menyebabkan timbulnya emosi.

Sebagai contoh : Jika kita terbawa situasi kehilangan “Pikiran Sehat”, maka kita harus segera sadar bahwa dalam diri kita sedang terjadi proses sakelar RAS mulai cenderung pada otak emosional. (RAS = *Reticular Activating System* = Pengimbang otak rasional dan otak emosional). Begitu pula, jika terjadi perubahan fisiologis, misalnya nafas kita mulai sesak karena muncul rasa marah, maka kita harus menarik nafas dalam-dalam beberapa kali agar nafas normal kembali, oleh karena itu kita harus segera mengimbangi otak emosional dengan otak rasional agar emosi kita terkendali.

Beberapa teknik untuk mengelola emosi adalah menggunakan humor, mengarahkan kembali energi emosi yang positif dan mengambil jeda. Caranya sebagai berikut :

1. Menggunakan humor.

Humor mampu menghilangkan emosi negatif seperti kesedihan, despresi dan kemarahan. Tertawa sebagai produk dari humor akan mampu menstimulasi untuk memproduksi *endorphines* pada otak. Bila *endorphines* di otak meningkat, maka rasa fisik maupun emosi akan menurun. Bahkan tertawa juga dapat mengurangi rasa *stress*.

2. Mengarahkan Kembali energi emosi positif.

Pada saat ketegangan emosi naik maka penggunaan energi positif juga meningkat dan peredaran darah menjadi lebih cepat. Hal ini karena otak berada pada posisi siaga dan gelombang listrik kita adalah beta. Hal ini memungkinkkan kecenderungan muncul cara

berpikir spontan atau otomatis menjadi lebih besar. Dalam situasi seperti ini, cara terbaik adalah mengarahkan energi yang sudah timbul tersebut untuk mengerjakan kegiatan yang tidak ada hubungan dengan apa yang menjadi penyebab timbulnya kondisi ini. Dengan kata lain, kita mengalihkan pikiran pada kegiatan lainnya

3. Mengambil jeda.

Suatu cara untuk mengurangi tekanan emosi dengan mengarahkannya pada kegiatan yang mampu “Melupakan” atau mengalihkan agar emosi menjadi normal. Beberapa caranya antara lain, menarik nafas dalam-dalam, beristigfar, yoga, meditasi atau sholat.

e. Mengelola Emosi Diri dan Orang Lain

Mengolah emosi diri dan orang lain dalam upaya meningkatkan kecerdasan emosi, yaitu :

1. Jangan meruntuhkan kerja anggota tim dengan mengabaikan prestasi mereka.
2. Jangan menggunakan intimidasi sebagai sarana pengembangan semangat Tim
3. Jangan mengangkat konsultan luar dengan tujuan untuk menjatuhkan orang lain.
4. Jangan memberikan pelayanan dengan cara mengabaikan keberadaan orang lain
5. Jangan menciptakan harapan yang tidak realistis dengan orang lain
6. Jangan meminta lebih dari yang akan anda berikan kepada orang lain
7. Jangan menggunakan manipulasi dan pemaksaan untuk mengendalikan orang lain agar patuh
8. Jangan mengingkari janji dengan orang lain

Jangan pura-pura menunjukkan ada lingkungan yang inovatif, padahal sebenarnya tidak ada. Kecerdasan emosi untuk mengembangkan kompetensi diri yang efektif adalah :

- a. Pengaturan diri. Mengelola emosi dan menahan impuls-impuls negatif, melalui :
 1. Berhenti menuruti impuls jika menghasilkan perilaku tidak produktif
 2. Tetap tenang, positif dan tidak bingung bahkan pada masa-masa sangat sulit sekalipun

3. Mengelola emosi-emosi yang menyusahkan dan mengurangi kecemasan yang dirasakan
 4. Berpikir tenang dan fokus sekalipun dibawah tekanan
- b. Keaslian : Jujur pada diri sendiri dan orang lain, melalui :
1. Membangun kepercayaan melalui keandalan diri dan perilaku yang sesuai
 2. Bertindak etis dan tidak melakukan tindakan-tindakan tercela
 3. Mengakui kekurangan diri sendiri
 4. Memegang teguh nilai-nilai yang luhur
 5. Mengantisipasi kesalahan yang terkadang dilakukan
- c. Keterhandalan : Menerima tanggung jawab dan menghargai prestasi, melalui :
1. Menerima tanggung jawab terhadap tindakan-tindakan
 2. Menghilangkan kesenjangan komunikasi dan memegang teguh janji
 3. Berjuang keras untuk mencapai tujuan
 4. Menentukan skala prioritas dalam lingkungan sehari-hari.
- d. Fleksibilitas : Memahami dan adaptif terhadap perubahan, melalui :
1. Menguraikan potensi perubahan dalam perencanaan
 2. Mampu melepas, menerima pergeseran skala prioritas dan perubahan yang menantang
 3. Mampu beradaptasi dalam menghadapi peristiwa atau orang-orang yang berbeda
 4. Terbuka menghadapi isu-isu perubahan dan mengeksplorasi implikasi pribadi
 5. Inovatif menghadapi perubahan dan aktif mengemukakan gagasan.
- e. Motivasi diri dan mengembangkan wawasan secara positif melalui :
1. Memiliki dorongan untuk selalu memperbaiki atau memenuhi standard tinggi
 2. Memperlihatkan komitmen kuat dalam semua hubungan
 3. Memperlihatkan keuletan dalam mencapai tujuan dan kemauan memecahkan masalah
- f. Pengakuan Emosi Orang Lain
- Pengakuan emosi dengan orang lain agar terbina kecerdasan emosi dapat dilakukan antara lain :

1. Pengakuan dengan jujur tanpa kedengkian apa yang anda rasakan
2. Keinginan untuk selalu memperbaiki hubungan kerja
3. Empati kepada orang lain dan kemauan mendengarkan ungkapan perasaan mereka
4. Penguasaan emosi anda agar dapat menyalurkan emosi dengan tepat
5. Tanggung jawab terhadap tindakan dan berinisiatif untuk melakukan perubahan yang lebih baik
6. Memberikan perhatian dalam upaya membangun hubungan relasi yang positif

8.4 Kecerdasan Emosi Untuk Pemecahan Masalah Di Lingkungan Kerja

1. Stres Kerja

Kata stres berasal dari bahasa latin “*Stringere*” yang berarti mengecangkan. “Definisi-definisi ketegangan dan beban yang digunakan dalam ilmu fisika dan teknik sipil yang mempengaruhi konsep bagaimana stres mempengaruhi individu”. Stres yang sering dikeluhkan merupakan suatu perasaan ketegangan atau tekanan yang dialami ketika tuntutan yang dihadapkan melebihi kekuatan yang ada pada diri kita. Pada abad 21, reaksi stres pada umumnya berhubungan dengan ancaman finansial, mental dan social, oleh karena itu pimpinan perlu manage stres agar karyawan mampu bekerja produktif, sehingga kinerja organisasi dapat dicapai secara maksimal.

a. Pengertian Stres Kerja

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari *Simpton* antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

b. Penyebab Stres Kerja

Penyebab stres kerja antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat (kekhawatiran), rutinitas yang padat, trauma masa lalu, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan kerja yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, *autoritas* kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara karyawan dengan pimpinan yang frustrasi dalam kerja.

2. Pendekatan Stres Kerja

Ada empat pendekatan terhadap stres kerja, yaitu : dukungan sosial, meditasi, *biofeedback* dan program kesehatan pribadi

a. Pendekatan Dukungan Sosial

Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan, misalnya bermain game, lelucon dll.

b. Pendekatan *Biofeedback*

Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis. Melalui bimbingan dokter, psikiater, dan psikolog, sehingga diharapkan karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

c. Pendekatan Kesehatan Pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan *preventif* sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini karyawan secara periode waktu yang kontinyu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olahraga secara teratur.

3. Cara Mengatasi Stres

Stres itu sendiri tidak selalu berbahaya karena stress pada manusia itu seperti kendur-kencangnya senar biola jika terlalu kendur suaranya sumbang, jika terlalu kencang suaranya melengking atau senarnya putus. Stres bisa menjadi racun yang mematikan atau membuat hidup lebih menarik untuk itu deteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya, tiga pola dalam mengatasi stres yaitu : Pola sehat, harmonis dan pola psikologis.

Pola sehat adalah pola menghadapi stres yang terbaik, yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga ia tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

Pola Harmonis, adalah pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan sebagai hambatan. Dalam pola ini individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan yang penuh. Dengan demikian akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dengan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

Pola Psikologis, adalah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial psikologis. Dalam pola ini individu akan menghadapi tantangan dengan cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah yang buruk.

Untuk menghadapi stres dengan cara sehat dan harmonis tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres, dapat dilakukan dengan 3 strategi, yaitu :

- (1) Memperkecil dan mengendalikan sumber stres
- (2) Menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stress
- (3) Meningkatkan daya tahan pribadi.

Dalam strategi pertama perlu dilakukan penilaian terhadap situasi sumber-sumber stres, mengembangkan alternatif tindakan, mengambil tindakan yang dipandang paling tepat, mengambil tindakan yang lebih positif, memanfaatkan umpan balik dan sebagainya.

Strategi kedua, dilakukan dengan mengendalikan berbagai reaksi baik jasmani, emosional maupun bentuk mekanisme pertahanan diri. Dalam membentuk mekanisme pertahanan diri dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya menangis menceritakan masalah kepada orang lain, humor, istirahat dan sebagainya. Sedangkan dalam menghadapi reaksi emosional, adalah dengan mengendalikan emosi secara sadar, dan mendapatkan dukungan sosial dari lingkungan.

Strategi ketiga dilakukan dengan memperkuat diri sendiri yaitu dengan lebih memahami orang lain, mengembangkan keterampilan pribadi, berolahraga secara teratur, beribadah, pola-pola kerja yang teratur dan disiplin, mengembangkan tujuan dan nilai yang lebih realistis.

Diatas semua ini nilai agama dalam bentuk keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa merupakan pondasi yang paling utama, kecil kemungkinan akan memperoleh dampak negatif dari stres akan tetapi sebaliknya ia mampu mengendalikan stres ini secara lebih bermakna. Hidup bahagia adalah hidup adalah hidup yang memiliki keseimbangan antara banyak stres dan kurang stres dan mengendalikannya menjadi eutres.

4. Perbedaan Individu Dalam Stres Kerja

Perbedaan individu dalam menghadapi luka stres tidak terlalu sama tergantung pada kemampuan dirinya dalam mentoleransi stresnya dan tingkat stres yang dialami mereka. Luka stres yang dialami individu mulai dari tingkat ringan, sedang dan berat, oleh karena itu dalam mengatasi stresnya terlebih dahulu harus dilakukan pendektasian penyebab stresnya

kemudian dianalisis kondisi emosional individu yang bersangkutan dan diberikan *treatment* yang tepat bagi individu tersebut.

5. Program Pengembangan Manajemen Stres Melalui Kecerdasan Emosi

Program pengembangan manajemen stres melalui kecerdasan emosi dilakukan dengan cara, yaitu :

- a. **Mengelola Hubungan Anda Dan Orang Lain**
Mengembangkan hubungan yang tulus dengan hati dan cerdas secara emosional dengan orang lain. Menjalin hubungan dengan orang lain yang persahabatannya dinikmati dan memberikan dukungan kepada mereka. Jangan menciptakan kegaduhan dan situasi yang tidak menyenangkan, tetapi ciptakan hubungan yang harmonis
- b. **Mengelola Lingkungan**
Mencatat perubahan yang terjadi pada tingkat stres anda, pikiran apa yang anda harus lakukan terhadap perasaan ada gunakan pikiran positif dan luangkan waktu yang tepat agar anda mampu merasa senang.
- c. **Mengelola Gaya Hidup**
Ubahlah gaya hidup anda dengan menghilangkan penyebab stres, manajemen waktu secara efektif, lakukan olah raga secara fisik yang aman, gunakan waktu istirahat yang cukup tetapi efektif.
- d. **Mengelola Sikap Dan Reaksi – Reaksi Anda**
Berusahalah bersikap positif dan pro terhadap kondisi dan situasi apa pun dan kendalikan reaksi – reaksi yang memungkinkan menambah stres.

8.5 . Kecerdasan Emosi Untuk Pencapaian Sukses Pribadi Dan Kerja Di Lingkungan Kerja

1. Mengelola Diri Dan Perilaku Positif

Mengelola diri dan berperilaku dalam mencapai kecerdasan emosional yaitu :

- a. Pemahaman tentang pentingnya peran emosi
- b. Mengekspresikan kenyataan bahwa tidak seorang pun memiliki perasaan yang sama tentang persoalan serupa
- c. Mengendalikan emosi dan bukan mengekang emosi
- d. Mempertajam intuisi pemecahan masalah
- e. Mengetahui keterbatasan diri sendiri dan tahu kapan perlu mengubah strategi diri

- f. Memungkinkan orang lain untuk menjadi dirinya sendiri tanpa memaksakan harapan kita kepadanya
- g. Menghargai potensi diri dan bekerja keras
- h. Membina perhatian dan kasih sayang dan berbagai rasa
- i. Bersikap terbuka tetapi tidak kehilangan orientasi.

2. Mengelola 4 Aspek Utama Untuk Pencapaian Sukses Pribadi Dan Kerja

a. *Perseverance*

Ketekunan atau keteguhan hati merupakan kemampuan seseorang menghadapi tantangan dan menganalisis untuk menentukan keputusan terbaik

b. *Managung Uncertainty*

Bagi kebanyakan orang ketidakpastian sangat mengganggu keharmonisan diri (Tergantung seberapa besar resiko yang akan dihadapi). Sebenarnya jika kita mampu mengelola perasaan ketidakpastiaan, hal tersebut dapat menjadi rahmat dan anugrah. Caranya kita mau berdisiplin diri untuk mengubah cara berpikir dan bertanggung jawab terhadap kemungkinan kejadian dari ketidakpastian.

c. *Endurance*

Kesabaran atau ketabahan merupakan kekuatan pengendalian diri yang luar biasa. Untuk mengembangkan kesabaran perlu dilakukan antara lain :

- ✓ Mengakui diri
- ✓ Mengukur batas toleransi diri
- ✓ Melakukan dialog dengan diri sendiri
- ✓ Mengambil hikmah setiap kejadian

d. *Handling Frustration*

Menangani frustasi dalam upaya peningkatan kecerdasan emosi, yaitu :

- ✓ Tetaplah terpusat pada masalahnya bukan pada orangnya. Hentikan jika anda mengigitkan kembali kejadian masa lalu untuk melukai orangnya
- ✓ Bertanggung jawablah atas kesalahan anda sendiri
- ✓ Carilah penderitaan anda tanpa menunduh dan menyalahkan orang lain
- ✓ Dengarkan pendapat orang lain dan berusaha untuk mengikhlaskan persoalan yang telah terjadi

- ✓ Memperkuat jati diri dan pengendalian diri serta berusahalah untuk mengambil hikmah terhadap kejadian pahit.

3. Kemenangan Kompetisi melalui kecerdasan emosional

Secara psikologi, individu yang normal adalah yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmanai). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu manusia mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi. Pada umumnya individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat inteligensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak mudah marah, tidak dengki tidak iri hati, tidak sombong dll). Pimpinan dan karyawan bawahan yang berkepribadian dewasa mental akan mampu melakukan hubungan interpersonal yang sehat dan efektif. Individu yang berkepribadian dewasa mental merupakan individu yang memiliki kepribadian sehat, orientasinya tertuju dan terarah untuk kepentingan organisasi dan banyak orang, memiliki sikap objektif dan mawas diri, memiliki falsafah dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab suci agama yang diyakininya dalam menghadapi situasi apa pun dalam organisasinya. Individu yang berkepribadian dewasa memiliki sikap mental positif, berpola hidup logis yang terarah dan tertuju tidak hanya kepentingan dunia semata-mata tetapi justru untuk mendapatkan keridhoan Tuhannya. Individu tersebut tidak hanya menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja organisasinya, tetapi ia berusaha keras menciptakan situasi lingkungan yang kondusif agar ia mampu berinovasi dan berkeaktifitas agar menjadi individu yang bermanfaat bagi kepentingan organisasinya, oleh karena itu pimpinan organisasi perlu melakukan program pembinaan mental agar setiap individu dalam organisasinya memiliki kepribadian dewasa, sehingga hubungan interpersonal dalam organisasi dapat dilakukan secara efektif. (Anwar, 2003)

Rangkuman

IQ boleh rendah tapi EQ harus tinggi sebagai jalan menuju sukses, bahkan salah satu presiden USA ada yang mempunyai IQ \pm 100 tetapi EQnya tinggi ini yang menjadi sukses pemimpin USA.

BAB IX

SDM BERHARKAT DAN BERMARTABAT SAMPAI PURNA

9.1. Pengantar

Menurut kamus bahasa Indonesia harkat mempunyai makna kemuliaan, tingkat harga diri dan kehormatan dan martabat mempunyai makna derajat, gengsi. SDM berarkat dan martabat adalah SDM yang mulia mempunyai harga diri dan kehormatan serta berderajat dan punya gengsi inilah yang menjadi cita-cita semua manusia. Kehormatan menunjukkan harga diri dan kewibawaan, sedangkan tanggungjawab memperlihatkan keseriusan dan keberanian untuk mengambil sebuah resiko kebijakan dalam memulyakan SDM diorganisasinya. Untuk manage SDM siap pakai dan kualitas pengelolaannya harus berwawasan lingkungan dan pembangunannya berkelanjutan yang mengoptimalkan sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan cara menserasikan aktivitas manusia dengan kemampuan sumber daya alam, focus ini menyebabkan SDM tersebut berharkat dan bermartabat, mereka tidak hanya memikirkan untuk dirinya sendiri, tetapi akan memikirkan keseimbangan ekosistem , baik yang ada di dalam organisasi maupun diluar, sehingga tidak terjadi ketimpangan organisasi, lingkungan dan alam. Organisasi yang baik memikirkan personilnya mulai input sampai outcome jadi tidak terbesit dalam hati kecilnya maupun pelaksanaannya terhadap jorgan “ **SDMnya habis manis sepah dibuang** ”, manajemen sudah mempunyai perencanaan untuk SDM yang mau purna hak-haknya diperhatikan sesemuanya, pelaksanaannya penuh dengan hati dan ikhlas dan ujung – ujungnya SDM yang aktif dan yang purna selalu mendoakan yang positif pada organisasinya, do”a ini yang menjadikan tetap eksis karena motivasi terus dicas lewat do”a.

SDM yang mulia mempunyai harga diri dan kehormatan serta berderajat dan punya gengsi inilah yang menjadi cita-cita semua manusia,, harfiah manusia adalah :

- *Makhluk yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa*
- *Makhluk yang paling indah dan sempurna dalam penciptaan dan pencitraannya*
- *Makhluk yang paling tinggi derajatnya*
- *Khalifah di muka bumi*
- *Pemilik hak-hak azasi manusia*

Berikut penjelasan dari contoh diatas :

1. Keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa ditunaikan melalui peribadatan yang tulus dan ikhlas; Citra kesempurnaan dan keindahannya diwujudkan melalui penampilan budaya dan peradaban yang terus berkembang, ketinggian derajatnya ditampilkan melalui upaya menjaga kehormatan dan menolak hal-hal yang merendahkan nilai-nilai kemanusiaan seorang SDM.
2. Kekhalifahan diselenggarakan melalui penguasaan dan pengelolaan atas sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk kehidupan yang damai dan sejahtera dalam alam yang damai dan tenteram
3. Hak azasi manusia dipenuhi melalui saling pengertian, saling memberi dan saling menerima serta saling melindungi, mensejahteraan dan membahagiakan.
4. Aktualisasikannya hakekat dirinya, manusia akan dapat memenuhi kehidupan di dunia dan di akhirat sesuai dengan tujuan penciptaan manusia, yaitu kehidupan yang mulia, bermartabat dan membahagiakan.
5. Kehidupan demikian itu diatur dengan memenuhi hak azasi masing-masing individu dalam keseluruhan kemanusiaannya.

Manusia sebagai makhluk ciptaan tuhan yang maha esa, dalam perjuangan untuk perjuangan untuk mencapai kehidupan yang lebih sempurna (berharkat dan bermartabat), senantiasa memerlukan nilai nilai luhur yang dijunjungnya sebagai suatu pandangan hidup. Nilai-nilai luhur adalah: merupakan suatu tolak ukur kebaikan yang berkenaan dengan hal hal yang bersifat mendasar dan abadi dalam hidup manusia, seperti cita - cita yang hendak dicapainya dalam hidup manusia pandangan hidup yang terdiri atas kesatuan rangkayan nilai - nilai luhur sendiri. Pandangan hidup berfungsi sebagai kerangka acuan baik untuk menata kehidupan diri pribadi maupun dalam interaksi antar manusia dalam masyarakat dan organisasi serta alam sekitarnya. Sebagai makhluk individu dan makhluk social manusia tidaklah mungkin memenuhi segala kebutuhannya sendiri, oleh karena itu untuk mengembangkan potensi kemanusiaannya, ia senantiasa memerlukan orang lain (organisasi). Dalam pengertian inilah maka manusia pribadi senantiasa hidup sebagai bagian dari lingkungan social yang lebih luas, secara berturut - turut lingkungan keluarga, lingkungan masyarakat , lingkungan organisasi, lingkungan bangsa dan lingkungan negara yang merupakan lembaga masyarakat utama yang diharapkan dapat menyalurkan dan mewujudkan pandangan hidupnya. Cita-cita yang ingin di capainya yang bersumber pada pandangan hidupnya tersebut. Dalam pengertian inilah maka proses

perumusan pandangan hidup masyarakat dituangkan dan dilembagakan menjadi pandangan hidup bangsa dan selanjutnya pandangan hidup bangsa dituangkan, dan dilembagakan menjadi pandangan hidup negara. Pandangan hidup bangsa dapat disebut sebagai idiologi bangsa (nasional), dan pandangan hidup Negara dapat disebut sebagai idiologi negara. Dalam proses penjabaran dan kehidupan modren antara pandangan hidup masyarakat dengan pandangan hidup bangsa memiliki hubungan yang bersifat timbal balik. Pandangan hidup bangsa diproyeksikan kembali kepada pandangan hidup masyarakat serta tercermin dalam sikap hidup pribadi warganya. Dengan demikian, dalam negara Pancasila pandangan hidup masyarakat tercermin dalam kehidupan negara yaitu pemerintahan terikat oleh kewajiban konstitusional, yaitu kewajiban pemerintah dan lain-lain penyelenggaraan negara untuk memelihara. Budi pekerti kemanusiaan yang luhur dan memegang teguh cita-cita moral rakyat yang luhur. Transformasi pandangan hidup masyarakat menjadi pandangan hidup bangsa dan akhirnya menjadi dasar negara juga terjadi pada pandangan hidup pancasila. Pancasila sebelum dirumuskan menjadi dasar negara serta idiologi negara, nilai-nilainya telah terdapat pada bangsa Indonesia dan adat istiadat, dalam budaya serta dalam agama-agama sebagai pandangan hidup masyarakat Indonesia. Pancasila sebagai pandangan hidup negara dan sekaligus sebagai idiologi negara Bangsa Indonesia dalam hidup bernegara telah memiliki suatu pandangan hidup bersama yang bersumber pada akar budayanya dan nilai-nilai religiusnya dengan pandangan hidup yang mantap maka bangsa Indonesia akan mengetahui kearah mana tujuan yang ingin dicapainya. Dengan suatu pandangan hidup yang di yakini bangsa indonesia akan mampu memandang dan memecahkan segala persoalan yang dihadapinya secara tepat sehingga tidak terombang-ambing persoalan tersebut. Dengan suatu pandangan hidup yang jelas maka organisasi, bangsa indonesia akan memiliki pegangan atau pedoman bagaimana mengenal dan memecahkan berbagai masalah politik, sosial budaya, ekonomi, hukum, hamkan dan persoalan lainnya dalam gerak masyarakat yang semakin maju. Pancasila sebagai pandangan hidup bangsa tersebut terkandung di dalamnya konsepsi dasar mengenai kehidupan yang dicita-citakan yang terkandung dasar pikiran terdalam dan gagasan mengenai wujud kehidupan yang dianggap baik, oleh karena itu pancasila sebagai pandangan hidup bangsa merupakan suatu kristalisasi dari nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat

Indonesia, maka pandangan hidup dijunjung tinggi oleh organisasi, warganya karena pandangan hidup bangsa Pancasila berakar pada budaya dan pandangan hidup masyarakat. Dengan demikian pandangan hidup bangsa Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika tersebut merupakan asas kesatuan bangsa sehingga tidak boleh mematahkan keanekaragaman. Sebagai inti sari dari nilai budaya masyarakat Indonesia, maka Pancasila merupakan cita-cita moral bangsa yang memberikan pedoman dan kekuatan rohaniyah bagi bangsa untuk berperilaku luhur dalam kehidupan sehari-hari dalam organisasi, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Itu semua harus dibangun melalui pendidikan nasional dalam upaya reaktualisasi hakikat kemanusiaan dan manifestasinya dalam sistem dan struktur sosial perlu adanya penguatan kembali (*revitalisasi*). Tidak dapat dipungkiri lagi pendidikan merupakan kebutuhan setiap insan sepanjang hayatnya, setiap manusia membutuhkan pendidikan tanpa mengenal batas waktu dan tempat. Saking pentingnya arti pendidikan, karena tanpa pendidikan, manusia tidak akan pernah berkembang dan tidak dapat bersaing yang pada akhirnya tidak mustahil akan menjadi terbelakang. Realitanya, sampai saat ini pendidikan di Indonesia dinilai masih belum berhasil memanusiakan manusia. Pelaksanaan proses transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*), sistem pendidikan di Indonesia masih belum berhasil membentuk watak peserta didiknya. Krisis multidimensional akibat masih belum berhasil tujuan pendidikan nasional, di antaranya masalah keterbatasan lapangan kerja, pengangguran, lulusan pendidikan yang kurang terampil, dan masalah moral. Pendidikan adalah pilar kemandirian bangsa. Artinya, pendidikan adalah solusi tepat menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul di tanah air. Pendidikan merupakan wahana ampuh untuk membawa bangsa dan negara menjadi maju dan terpadang dalam pergaulan bangsa-bangsa dan dunia internasional. Kehadiran buku dapat memberikan tawaran solusi berbagai problem pendidikan. Konsep pendidikan yang diperjuangkannya adalah pendidikan mampu memberikan warna dan arah baru perubahan struktur berpikir masyarakat dari masyarakat yang berpikiran magis dan naif menuju masyarakat yang berpikiran kritis dan berkarakter. Pendidikan tidak lain adalah proses memanusiakan manusia kembali setelah mereka mendapat penindasan, hegemoni, maupun kepentingan-kepentingan politis tertentu yang menyebabkan masyarakat terasing dari realitas lingkungan tempat mereka tinggal dan berinteraksi (organisasi).Ki Hajar Dewantara

berpendapat pendidikan merupakan tonggak berdirinya sebuah bangsa yang besar, berdaulat, berharkat, dan bermartabat. Pendidikan bertujuan menanamkan nilai-nilai hidup rukun dan damai di antara semua elemen (organisasi, masyarakat) bangsa, tanpa memandang kelas apapun, yang jelas, pendidikan merupakan bagian dari sebuah alat perdamaian di semua lini termasuk organisasi menuju bangsa yang sehat lahir dan batin. Penulis menawarkan berbagai upaya penyelamatan pendidikan, di antaranya meliputi penataan ulang konsep pendidikan, meletakkan kembali pilar pendidikan yang humanis, dan reorientasi tujuan pendidikan nasional dalam rangka membangun Indonesia menjadi bangsa yang berkualitas, mandiri, beradab, dan berdaya saing tinggi. Dari uraian di atas mempermudah membangun Budaya organisasi sebaik mungkin, sehingga keseimbangan ekosistemnya baik termasuk yang ada di dalam organisasi maupun diluar. Organisasi yang baik adalah organisasi yang budayanya menghormati pendahulunya (senior) tetapi senior (purna) jangan jumbuh peristiwa ini diwarnahi dengan pemberian taliasi sehingga mereka bangga, karena jasa-jasanya tidak dilupakan, disinilah perilaku SDM dalam menjalankan organisasi begitu harmonis baik yang purna maupun yang akan purna punya harkat dan martabat yakni mempunyai kemuliaan, harga diri dan kehormatan, taraf hidup yang diperhatikan serta punya harga diri, mempunyai gengsi dan berderajat. Untuk SDM yang purna dan mantan pejabat di organisasi tersebut bersyukurlah anda diundang untuk menghadiri gawenya organisasi (ulang tahun, halalbihalal dll) dengan kata lain dihormati tapi jangan berharap anda diperhatikan terus sampai acara tersebut bubar seperti anda jadi pejabat dulu, karena pelaku bisnis sekarang ini jauh lebih sibuk dibanding dengan jaman anda masih bekerja (eranya memang seperti itu) dan jangan punya pola pikir pejabat yang sekarang ini semua itu yang mengangkat anda, jadi saya harus diperhatikan terus bahkan dalam pikiran anda yang jadi bintang adalah saya itu lebeh, kader anda jadi orang penting anda bersyukur pembinaan anda lakukan dijalur yang benar pola pikir itu sudah lebih dari cukup untuk itu kita harus saling do”a mendo”akan dan berpikiran positif (dengan hati) sehingga jauh dari penyakit iri dan dengki sehingga jasmani dan rokhani jadi sehat. AMIIN

Rangkuman

SDM yang mulia mempunyai harga diri dan kehormatan serta berderajat dan punya gengsi inilah yang menjadi cita-cita semua SDM, yang berkecimpung di dunia industri jasa maupun manufaktur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2003. Perencanaan dan pengembangan SDM,
PT Refika Aditama, Bandung
- Ary Ginanjar Agustian, 2001. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan
Emosional dan Spiritual*. Jakarta.
- Cascio, Wayne F. 1989 *Managing Human Resources* 2nded. McGraw-Hill,
New York.
- James, J. 1996. *Thinking in the Future Tense*. Simon & Schuster. Inc
- John Soeprihanto, 2001 *Manajemen Modal Kerja*. Prenhallindodan Pearson
Education Asia, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI, Nomor: 045/U/2002, *Tentang
Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi*.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI, Nomor: 232/U/2000, *Tentang
Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian
Hasil Belajar Mahasiswa*.
- Kurt Lewin, 1951. *Field Theory in Social Science, selected theoretical
papers / by Kurt Lewin ; edited by Dorwin Cartwright*.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press,
New York.
- Michael Hammer dan James Champy, 1994 *Reengineering the Corporation :
A Manifesto for Business Revolution*,
- Minto Waluyo, 2013. *Psikologi Industri* PT. Indeks, Jakarta
- Oerip S. Poerwopoespito F. X. , T. A. TatagUtomo 2000, Published. Penerbit
PT. Grasindo Jakarta
- Patricia Patton. 1997. *EQ (Kecerdasan Emosional) di Tempat Kerja*. Pustaka
Delapratasa. Jakarta
- 2002, EQ-Development
- From Success To Significance, Mitra Media, Jakarta
- Paul Stoltz. 2000. *Adversity Quotient Mengubah Hambatan Jadi Peluang*.
PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta

- Schuler Randall S, Susan E.Jackson, 1996. Human Resources Management.Positioning for the 21 st century/6th ed. West Publishing Company.
- Soeprihanto, John. 2001. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Thomas M. Garrett, Richard J. Klonoski.. Physical Description. Edition.2nd ed. Published. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall*
- Tilaar. H.A.R. 1999. Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21. Magelang
- Vetter,E.W., 1967. Management Planning for High Talent Personnel. Ann Arbor, Mich : Bureau of Industrial Relations, GSB. The University of Michigan.
- Wee Chow Hou, Lee Khai Sheang, Bambang Walujo Hidajat, Sun Tzu: Perang Dan Manajemen,Penerbit: Elex Media Komputindo,Jakarta
- Werther B. William, Jr. Keith Davis, 1989. Human Resources and personnel Management.Third edition.McGraw-Hill. International Edition. New York.

GLOSARIUM

Analisa jabatan adalah proses yang sistematis dan teratur menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Analisis SWOT adalah suatu teknik yang dirancang khusus untuk membantu mengidentifikasi strategi mengelolah SDM yang harus dijalankan perusahaan.

Behavior System adalah cara kita berinteraksi dengan dunia luar, juga interaksi kita dengan realitas sebagaimana kita mengerti realitas itu.

Believe System adalah inti dari segala sesuatu yang kita yakini sebagai realitas, kebenaran, nilai hidup dan segala sesuatu yang kita tahu mengenai dunia ini

Demosi adalah penurunan satu jabatan lebih rendah. Karyawan yang mengalami demosi karena adanya kesalahan besar yang masih dapat dimaafkan.

Human Resources Planning (HRP) adalah proses yang bertujuan untuk menyediakan SDM yang adekuat agar organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Human Resources Planning (HRP) adalah proses yang bertujuan untuk menyediakan SDM yang adekuat agar organisasi/perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Karier adalah rangkaian dari pengalaman – pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya selama masa kerjanya

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada [pengikutnya](#) dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Metode pembelajaran beregu adalah suatu metode mengajar dimana pendidiknya lebih dari satu orang yang masing-masing mempunyai tugas. Biasanya salah seorang pendidik ditunjuk sebagai kordinator.

Metode *study tour* (karya wisata) adalah metode mengajar dengan mengajak peserta didik mengunjungi suatu objek guna memperluas pengetahuan dan selanjutnya peserta didik membuat laporan dan mendiskusikan serta membukukan hasil kunjungan tersebut dengan didampingi oleh pendidik.

Mindset adalah *believe* atau sekumpulan dari kepercayaan (*believe*) atau cara berpikir yang mempengaruhi perilaku dan sikap seseorang yang akhirnya akan menentukan level keberhasilan hidupnya

Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan.

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang

Mutasi adalah perpindahan jabatan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama tingkatannya

Off the job training adalah training yang diberikan diluar tempat kerja yang sebenarnya

Outbound training adalah training yang umumnya dilakukan di luar tempat kerja, bisa di alam bebas.

Pelatihan SDM adalah hal utama harus ada dalam sebuah manajemen.

Pemutusan hubungan kerja adalah pengembalian karyawan kepada masyarakat. Pengertian ini mengandung suatu makna bahwa karyawan berasal dari masyarakat dan kembali ke masyarakat.

Pengarahan, adalah usaha untuk memobilisasi sumber daya yang dimiliki agar dapat bergerak dalam satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Dalam prosesnya termasuk bagaimana memotivasi orang/karyawan dan memberikan suasana kerja yang lebih baik.

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha secara mandiri, melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya

Pengendalian, adalah upaya yang dilakukan untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dan tujuan capaiannya.

Pengorganisasian, berkaitan dengan pengorganisasian yaitu bagaimana mengarahkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dan yang perlu diperhatikan dalam organisasi adalah bagaimana rentang kendali dan hirarki organisasi.

Perencanaan, perumusan kegiatan – kegiatan yang perlu dilakukan berdasarkan informasi dan asumsi – asumsi tentang keadaan yang akan datang.

Performa qnce appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi prestasi kerja karyawan

Pola Pikir adalah cara berpikir seseorang dalam mewujudkan ide / pendapat / rencana / cita - citanya yang dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh perasaan / pandangannya ataupun sikap perilakunya (*attitude*) tentang sesuatu itu secara umum

Project Method adalah metode perancangan adalah suatu metode mengajar dengan meminta peserta didik merancang suatu proyek yang akan diteliti sebagai obyek kajian.

Promosi adalah perpindahan jabatan seseorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi atau lebih.

Seleksi karyawan adalah suatu sistem untuk memilih calon-calon tenaga kerja yang terbaik, sesuai kebutuhan perusahaan, memenuhi persyaratan jabatan.

Sistem informasi manajemen (SIM) adalah sistem perencanaan yang merupakan bagian dari pengendalian internal suatu bisnis yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi, dan prosedur oleh akuntansi manajemen untuk memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau suatu strategi bisnis.

Sistem kompensasi adalah segala bentuk hak bagi karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas tenaga dan pikirannya untuk kemajuan organisasi.

Spesifikasi Jabatan, adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang akan menduduki jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas – tugas dengan baik

Stres kerja adalah perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

Uraian Jabatan, adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu.

