

Priyono

Kumpulan Artikel

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ide

Kemampuan

Loyalitas

Produktivitas

Komunikasi

Visi



Zifatama
PUBLISHING

KUMPULAN ARTIKEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Priyono, MM



KUMPULAN ARTIKEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : PRIYONO

Editor: TEDDY CHANDRA

© Edisi Revisi 2010

Diterbitkan Oleh:



Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014

Ukuran: 17,5 x 25 cm

Jumlah Hal: xvi+129 hal

ISBN : 978-602-6930-30-9

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

“ Pelajarilah ilmu”.

Barang siapa mempelajarinya karena Allah, itu taqwa.

Menuntutnya, itu ibadah.

Mengulang-ulangnya, itu tasbih.

Membahasnya, itu jihad.

Mengajarkannya kepada orang yang tidak tahu, itu sedekah

Memberikannya kepada ahlinya,

Itu mendekatkan diri kepada Tuhan.”

(Abusy Syaikh Ibnu Hibban dan Ibnu Abdil Barr, Ilya Al-Ghozali, 1986)

**SUKSES TIDAK DIUKUR
DARI POSISI YANG DICAPAI
SESEORANG DALAM HIDUP**

**TAPI DARI KESULITAN- KESULITAN
YANG BERHASIL DIATASI
KETIKA BERUSAHA MERAIH SUKSES**

BOOKER T. WASHINGTON

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya Buku yang berisi kumpulan artikel Manajemen Sumber Daya Manusia, gagasan dibukukannya beberapa artikel ini adalah untuk memudahkan mahasiswa dalam mengerjakan tugas dalam mata kuliah MSDM.

Harapan penulis, agar buku Manajemen Sumber Daya Manusia I dapat menjadi bahan diskusi di kelas bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah ini. Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih kepada Penerbit Dharma Ilmu Press Surabaya yang menerbitkan buku kumpulan artikel MSDM.

Surabaya, 14 Mei 2010

Penulis,

PRIYONO

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Kata-kata Mutiara.....	ii
Kata Pengantar Penerbit.....	vi
Kata Pengantar Penulis.....	vii
Daftar Isi.....	viii
1. Apakah tepat bertindak dahulu baru berpikir kemudian.....	1
2. Beberapa Pendekatan Mengukur Loyalitas Konsumen	3
3. Dampak Loyalitas Pelanggan	6
4. Hikmah Konflik di Lingkungan Kerja	8
5. Kesalah pahaman Dalam Komunikasi Kerja.....	9
6. Membangun Tim Kerja yang Tangguh	10
7. Mengurangi Perilaku Tidak Produktif	12
8. Pengukuran Komitmen Karyawan Pada Perusahaan.....	13
9. Konsep Kemampuan Karyawan	14
10. Pengaruh Ucapan Thanks	15
11. Manfaat Hadiah Sebagai Bentuk Promosi	17
12. Pinjaman Baik VS Pinjaman Buruk	18
13. Tips Menggunakan Kartu Kredit	19
14. 6 Faktor Penting yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan	21
15. Karir Mandeg	22
16. Mengelola Aspirasi Karyawan	23
17. Bagaimana trend kompensasi dan benefit 2009 ?.....	24
18. Mengelola sakit hati di lingkungan pekerjaan.....	28
19. Komunikasi da soft skills	30
20. Kerangka Pikir & Kerangka Kerja Model Pengembangan Karir	31
21. Pendidikan Sebagai Investasi Jangka Panjang	34
22. Pentingnya Perencanaan Karir Bagi Karyawan	40
23. Pemahaman Kinerja Karyawan	41
24. Kinerja Guru	42
25. Alibaba dikecam Yahoo soal Perselisihan Google	44
26. Istilah sekolah Gratis di Nilai Kurang Tepat	46
27. Peta PTS di wilayah Kopertis VII	47
28. Soal UUBHP, Yayasan PTS Abaikan Peraturan Menteri.....	48
29. Bnyak PTS Masih Gunakan Dosen Berkualifikasi	49
30. 5 Informai yang Dibutuhkan Sebelum Melakukan Peremajaan Sistem MSDM	50

31. Produktivitas dan Budaya Kerja Indonesia.....	51
32. Manfaat Magang Bagi Karyawan	52
33. Model Pengembangan Dinamika Kelompok Karyawan	53
34. Model 7P Pada Manajemen SDM di Rumah Sakit	54
35. Cara Perusahaan Jepang Mempertahankan Kesetiaan Karyawan dan Meningkatkan Komitmen Karyawan	56
36. Model Negosiasi Antara Pekerja & Pengusaha Dalam Menyelesaikan Perselisihan Industrial di Sektor Industri	58
37. Komitmen Karyawan & Budaya Kerja	60
38. Mengatasi Masalah Karyawan & Karyawan Bermasalah.....	62
39. Pengakuan Atas Prestasi Karyawan	64
40. Bagaimana Seharusnya Seorang Manajer Menghargai Karyawan	66
41. Mengapa Kinerja Karyawan Bisa Menyimpang	68
42. ACFTA, Kesempatan atau Ancaman?.....	70
43. Kep. 224/Me/2003 Kewajiban Pengusaha	73
44. Makna Kesetiaan Pelanggan, Kesetiaan Investor dan Kesetiaan Karyawan	76
45. Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajeme, dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan	78
46. Memahami Konsep MSDM	81
47. Makna Kesetiaan Pelanggan, Kesetiaan Investor dan Kesetiaan Karyawan	84
48. Kep ISA/Men/1994 Petunjuk Perselisihan	87
49. Komitmen Karyawan : Definisi & Jenis Komitmen	94
50. Kajian Teori Semangat Kerja & Gairah Kerja	96
51. Fungsi & Peran MSDM	99
52. Iklim Organisasi	102
53. Loyalitas dan Sikap Kerja Karyawan	105
54. Kesempatan emas ada dimana-mana.....	108
55. Sasaran kinerja & produktivitas karyawan	111
56. Bekerja cerdas	114
57. Benarkah pelanggan anda adalah raja	117
58. Pentingnya sebuah logo	119
59. Kekompakan penting bagi perusahaan	121
60. Mengoptimalkan produktivitas karyawan	123
61. Pilih training karyawan dengan tepat.....	125
62. Penghargaan sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai .	128
63.	

APAKAH TEPAT BERTINDAK DAHULU, BARU BERPIKIR KEMUDIAN?

Oktober 24, 2010

Posted by sjafrı mangkuprawira in Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, Mutu, organisasi, trackback

Ketika seseorang sedang dihadapkan masalah maka pasti dia akan bereaksi. Proses reaksi itu sendiri berkait dengan proses pengambilan keputusan. Tujuannya agar masalah dapat segera diatasi. Bergantung pada derajat masalahnya maka proses pengambilan keputusan pun akar, beragam. Semakin berat masalah semakin kompleks pula pemecahannya. Dalam hal ini kemampuan orang tersebut untuk berpikir logis dan berpikir kritis menjadi penting. Bagaimana di dunia bisnis?

Kemampuan berpikir logis adalah kemampuan memelajari hubungan antara suatu pernyataan dan alasannya. Logika menelaah alasan di balik pernyataan; jika alasannya benar, ia dapat memberi justifikasi bagi kita untuk menerima pernyataan itu. Sementara berpikir kritis adalah proses mental untuk menganalisis atau mengevaluasi informasi. Informasi tersebut dapat didapatkan dari hasil pengamatan, pengalaman, akal sehat atau komunikasi (Wikipedia). Misalnya ada pernyataan dari sebagian besar karyawan bahwa di siang hari sehabis makan semua karyawan di perusahaan A malas. Badu adalah karyawan perusahaan A. Maka kesimpulan premisnya ia termasuk karyawan malas di siang hari.

Pernyataan itu logis dan dapat diterima. Namun ketika manajer berpikir kritis maka pernyataan itu belum tentu bisa segera diterima. Artinya pengetahuan logika saja tidak cukup. Jadi perlu ditelaah apakah karyawan malas karena sehabis makan? Dan di siang hari pula? Kalau begitu mengatasinya adalah dengan cara makannya diubah waktunya ke sore hari. Sementara di siang hari diberi makanan kecil? Tentu saja tidak seperti itu. Kemalasan seseorang bisa dipengaruhi banyak faktor lain, seperti kurangnya perhatian manajer akan kinerja mereka atau beban mereka yang di bawah standar. Dengan kata lain manajer harus bijak menyikapi setiap ada pernyataan.

Ada masalah maka seharusnya ada pengambilan keputusan untuk mengatasinya. Kembali ke contoh karyawan malas di atas maka pertanyaannya apa yang harus dilakukan manajer. Yang pertama adalah mengamati perilaku karyawan sehabis makan siang. Apakah benar semua karyawan malas kerja. Kemudian ditelaah mengapa malas. Setelah diketahui bahwa ternyata tidak semua karyawan malas. Kalau toh malas bukan semata-mata karena baru makan siang tetapi ada faktor lain yang telah disebutkan di atas. Namun perilaku malas tentunya tidak bisa dibiarkan karena secara logika saja akan memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Dengan demikian dari alur pikir logis dan kritis tadi pihak manajer bisa membuat pendekatan yang sifatnya konseptual plus operasional. Tidak saja untuk jangka pendek tetapi untuk jangka panjang. Lalu bagaimana kalau ada kasus sekelompok karyawan tiba-tiba akan menyerang manajer secara fisik? Dalam keadaan seperti itu, justru tidaklah bijak jika manajer atau stafnya menimbang-nimbang alasan terhadap sebuah kejadian itu. Manajer dan staf satpam sebaiknya

bertindak cepat saja untuk mengamankan diri sang manajer. Baru kemudian bisa berpikir secara jernih mengapa sampai ada karyawan berbuat seperti itu. Apakah ada ketidakpuasan terhadap kepemimpinan manajer? Artinya semua keputusan yang akan dibuat harus berdasarkan lingkup dan derajat serta dimensi waktu datangnya masalah. Semakin pendek jangka waktu datangnya dan beratnya masalah semakin mendesak dan cepat pula masalah perlu diatasi. Sebaliknya seperti contoh fenomena karyawan malas di atas seharusnya didekati dengan jangka waktu yang lebih longgar dan luwes. Begitu juga setelah penyerangan karyawan bisa diatasi maka manajer harus berpikir ulang untuk mengubah gaya kepemimpinannya di masa datang. Dengan kata lain tidak harus mendesak atau segera diatasi. Itulah keputusan bijak yang harus dibuat manajer.

Beberapa Pendekatan Mengukur Loyalitas Konsumen



Seperti artikel sebelumnya mengenai loyalitas, maka pada bagian ini artikel yang sebetulnya menjadi lanjutannya yaitu pengukuran loyalitas. Menurut Aaker terdapat beberapa pendekatan untuk mengukur loyalitas konsumen seperti :behavior measures, switching costs, measuring satisfaction, liking of the brand dan commitment:

1.Behavior-measures

Merupakan suatu cara langsung untuk mengukur loyalitas terutama terhadap perilaku yang dilakukan karena kebiasaan adalah untuk mempertimbangkan pada pembelian yang benar-benar dilakukan (actual purchase pattern).

Terdapat 3 cara dalam pengukuran perilaku yyang dapat digunakan yaitu :

- a. Repurchase rates yaitu pengukuran terhadap prosentase pembelian konsumen terhadap merek yang sama pada pembelian berikutnya.
- b. Percent of purchase yaitu pegukuran terhadap pembelian merek yang telah dibeli dibandingkan dengan merek-merek lain dari suatu jumlah pembelian tertentu yang terakhir.
- c. Number of brands purchased yaitu pengukuran terhadap prosentase konsumen tersebut menggunakan satu merek, dua merek atau lebih.

2.Switching-costs

Merupakan suatu pendekatan dalam mengukur loyalitas dengan mengukur perbedaan pengorbanan atau risiko kegagalan, biaya energi dan fisik yang dikeluarkan konsumen karena ia memilih salah satu alternatif. Apabila switching costs besar maka seorang konsumen akan lebih berhati-hati dalam berpindah ke merek lain karena risiko kegagalan yang dihadapi juga besar, begitu pula sebaliknya, switching costs kecil maka seorang konsumen akan lebih mudah dalam berpindah ke merek lain karena risiko kegagalan yang dihadapi kecil pula. Dengan demikian pendekatan ini digunakan untuk mengukur loyalitas seorang konsumen.

3.Measuring-satisfaction

Pendekatan dalam mengukur loyalitas dengan cara mengukur kepuasan yang diperoleh dari suatu merek tertentu. apabila setelah menggunakan suatu merek tertentu dan konsumen tersebut merasa puas atau sudah merasa mendapat manfaat sesuai dengan harapannya, hal ini akan menyebabkan ia berhenti menggunakan merek lain dan memutuskan untuk membeli merek tersebut secara konsisten sepanjang waktu, yang artinya telah tercipta loyalitas konsumen terhadap suatu merek.

4.Liking of the brand

Pendekatan ini diukur melalui tingkat kesukaan konsumen terhadap merek secara umum. Hal ini dapat diukur melalui timbulnya kesukaan terhadap suatu merek baik suka pada badan usaha sebagai produsen, persepsi dan atribut merek yang bersangkutan, maupun pada kepercayaan terhadap merek tersebut. Konsumen dikatakan loyal apabila pembelian terhadap merek tersebut bukan karena adanya penawaran khusus, tetapi karena konsumen percaya pada kualitas merek tersebut.

5. Commitment

Pendekatan ini diukur dari komitmen konsumen terhadap suatu merek tertentu. Loyalitas konsumen dapat timbul bila ada kepercayaan dari konsumen terhadap merek sehingga ada komunikasi dan interaksi diantara konsumennya yaitu dengan membicarakan, merekomendasikan dan bahkan mengajurkan pada orang lain dengan menjelaskan mengapa ia membeli dan menggunakan produk tersebut. Apabila cocok dengan apa yang diharapkan, maka akan timbul loyalitas konsumen terhadap suatu merek.

Dengan mengetahui pengukuran loyalitas ini diharapkan tingkat loyalitas konsumen dapat diketahui secara lebih jelas. Selanjutnya adalah upaya-upaya untuk mempertahankannya.

Berbagai Definisi "Loyalitas"



Perilaku konsumen sebagai bagian dari kegiatan manusia yang selalu berubah sesuai dengan pengaruh lingkungan dan sosial di mana dia berada. Namun perilaku konsumen yang diharapkan tetap terus ada bagi perusahaan adalah loyalitas. Loyalitas berarti pelanggan terus melakukan pembelian secara berkala. Namun terdapat beberapa definisi dari loyal ini menurut pakar marketing, antara lain sebagai berikut :

Menurut Lovelock, "Loyalitas sebagai kemauan pelanggan untuk terus mendukung sebuah perusahaan dalam jangka panjang, membeli dan menggunakan produk dan jasanya atas dasar rasa suka yang eksklusif dan secara sukarela merekomendasikan produk perusahaan pada para kerabatnya."

Menurut Aaker, "Loyalitas merek merupakan satu ukuran keterkaitan seorang pelanggan pada sebuah merek." Aaker menambahkan, suatu cara langsung untuk menetapkan loyalitas, terutama untuk perilaku kebiasaan (habitual behavior), adalah memperhitungkan pola-pola pembelian aktual. Diantara ukuran-ukuran yang digunakan adalah laju pembelian ulang, persentase pembelian dan jumlah merek yang dibeli.

Loyalitas pelanggan tidak terbentuk dalam waktu yang singkat, tetapi melalui proses belajar atau proses pencarian informasi dan berdasarkan pengalaman nasabah dari pembelian yang konsisten sepanjang waktu. Orang yang setia terhadap merek (brand loyalist) memiliki ikatan perasaan (afektif) yang kuat kepada merek favorit yang biasa mereka beli.

Sumber : berbagai sumber

Label: Loyalitas, MARKETING, Perilaku Konsumen

Dampak Loyalitas Pelanggan



Terdapat berbagai respon konsumen dalam menanggapi merek. Respons konsumen dalam menggunakan merek didasari oleh kriteria evaluasi secara rasional "head" yaitu atas kualitas produk, kualitas layanan, harga dan evaluasi emosional "heart" atas janji merek, keunikan merek, dan kepercayaan serta kredibilitas tawaran yang diberikan merek kepada pelanggannya yang mungkin menghasilkan respon positif atau-negatif.

Respon positif dari penggunaan produk adalah hubungan jangka panjang (long term relationships) diantara pelanggan dan merek dalam bentuk kesetiaan pelanggan (customer loyalty). Kesetiaan ini muncul ketika pelanggan melanjutkan hubungan dengan perusahaan, yang diwujudkan oleh pembelian berulang dan menunjukkan niat untuk melakukan pembelian di lain waktu. Kesetiaan ini, termasuk juga pembelian produk-produk lain, yang dikeluarkan oleh perusahaan yang sama. Kesetiaan juga ditandai oleh sikap, dimana pelanggan tersebut berpikir bahwa perusahaan tersebut lebih menarik dibanding perusahaan lain. Pengalaman pelanggan yang positif akan direkomendasikan kepada saudara, teman, dan kenalan lainnya. Hasil dari hubungan pelanggan-merek ini akan menghasilkan merek yang "bernilai" berupa kesetiaan pelanggan (customer loyalty), rekomendasi (recommendations), ketertarikan (attractively), dan ikatan/keterlibatan emosi (engagement).

Relationships dalam bentuk kesetiaan pelanggan (Customer Loyalty)

Hubungan pelanggan yang dikelola dengan baik akan menciptakan pelanggan yang tercerahkan (customer delighted), hasilnya adalah loyalitas serta informasi yang menyenangkan kepada pelanggan lain tentang perusahaan. Apa yang membuat pelanggan tersebut loyal terhadap merek? dan bagaimana pemasar meningkatkan loyalitas? Pondasi untuk loyalitas didasarkan pada kepuasan pelanggan. Kepuasan yang tinggi, atau pelanggan yang tercerahkan mungkin lebih menjadi loyal dan menjadi duta perusahaan, dan menceritakan suatu yang positif; sebaliknya, konsumen yang tidak puas akan menyebabkan konsumen beralih ke merek lain. Menurut Zeithaml, & Bitner "service marketing guru" menyatakan bahwa untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan maka perlu menciptakan ikatan antara perusahaan dengan konsumennya (customer bonding), yaitu dengan ikatan sosial (social bonds) melalui hubungan antarpelanggan melalui pembentukan klub-klub. Contoh dari ikatan sosial ini, banyak kita lihat dari para pengendara motor "bikers community" seperti kymco motor club, tiger motor club, para bikers motor pulsar bergabung dalam komunitas pulsarior, mereka memiliki ikatan secara sosial—misalnya mengedari motor, bersama disaat mudik lebaran. Ikatan financial (financial bonds) melalui diskon keanggotaan (membership discount), seperti pemegang kartu MCC-nya Matahari Department Store; dan ikatan yang disesuaikan (customization bonds) melalui anggota khusus (gold member, priority member).

Rekomendasi (Recommendation) Rekomendasi dari konsumen lain dapat menjadi kekuatan untuk mempengaruhi keputusan orang lain dalam menggunakan pelayanan. Informasi lisan (word of mouth) yang bersumber dari sahabat atau teman dapat menjadi media promosi yang efektif dan dapat dipercaya. Saya memiliki pengalaman pribadi, ketika putra pertama saya lahir, susu formula bayi apa yang menjadi pilihan kami untuk pengganti ASI, maka saran dari teman istri saya menjadi pilihan kami untuk memilih susu formula apa yang diputuskan.

Daya Tarik (Attractively) Kesetiaan akan merek bagi pelanggan menyebabkan dibenak mereka, merek-merek yang digunakan lebih menarik dibandingkan dengan para pesaing; saya teringat ketika seorang sahabat sangat "fanatis" dengan merek laptop yang dimiliki, sehingga tidak ingin "berpaling" dari merek yang lain.

Ikatan Merek (Engagement) Ikatan merek (brand engagement), yaitu kemampuan merek untuk berikatan dengan konsumen, menarik konsumen untuk menjadi bagian dalam hidupnya. Suatu merek yang memiliki ikatan yang kuat dengan konsumen, memiliki kesempatan untuk memukul pesaing-pesaingnya sehingga mendapatkan cinta kasih dan kesetiaan pelanggannya. Ada disekitar kita, sebuah keluarga yang menggunakan LCD tv, tape, AC, water dispenser, setrika, vacuum cleaner, lamari pendingin, home appliance dan business equipment dari hanya satu merek yang benar-benar dipercaya, dan memuaskannya.

Sumber : Antoni Ludfi Arifin

You might also like:

HIKMAH KONFLIK DI LINGKUNGAN KERJA Oktober 19, 2010 Posted by sjafrī mangkuprawira in *Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, Mutu, mental, organisasi, trackback*

Lho kok konflik di lingkungan kerja membawa hikmah? Apa logikanya? Bukankah konflik selalu membawa kesusahan bagi mereka yang berkonflik? Ya tetapi bergantung pada jenis konfliknya. Memang konflik kerap dipandang hanya dari sisi negatif. Mulai dari konflik berbentuk bantah mambantah hingga berlanjut ke konflik fisik. Namun di sisi lain konflik dipandang sebagai sesuatu yang lumrah dalam interaksi sosial. Disitu tanpa harus ada lanjutannya berupa dendam kesumat, misalnya. Kemudian ada yang disebut konflik dengan direkayasa. Konflik jenis ini memang diciptakan pihak manajemen di unit tertentu yang dianggap kurang memiliki inisiatif dan kreatifitas. Manajer melatih mereka untuk mendiskusikan gagasan di kalangan individu atau kelompok tertentu. Mereka bebas berpendapat sekalipun bernada suara keras. Namun dalam batas-batas bisa diterima oleh peserta diskusi dan etika organisasi perusahaan. Dari sisi apapun (positif dan negative) maka konflik di lingkungan kerja sebenarnya berhikmah. Pelaku konflik bisa lebih memahami faktor-faktor apa yang dapat memicu tumbuhnya konflik. Dari situ dapat dipelajari apa dan bagaimana solusinya. Artinya bagaimana di waktu yang lain dapat memerkecil timbulnya konflik. Semacam antisipasi konflik. Selain itu konflik dapat memererat hubungan kerja. Tentunya setelah konflik diselesaikan. Biasanya mereka yang terlibat dengan ikhlas hati akan menerima kekurangan masing-masing. Lalu muncullah saling mengerti. Dan berjanji akan bekerjasama dengan lebih baik lagi.

Sekalipun punya hikmah maka sebaiknya pihak manajemen turut aktif dalam mensolusi konflik. Merekalah yang menjadi mediasi kalau konflik mengarah ke fenomena yang lebih runyam. Yakni yang akan mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Pihak manajemen membawa mereka yang bertikai untuk bersama-sama mencari solusi tepat. Ada semacam pendekatan solusi “menang-menang”. Kalau itu terjadi maka solusi konflik bisa digunakan sebagai model pembelajaran dalam mengambil keputusan atas suatu masalah. Karyawan diarahkan untuk terus melatih diri trampil mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan kerja antarmitra kerjanya.

Hikmah dari konflik juga dinilai penting bagi pengembangan organisasi. Penyelesaian konflik dianggap sebagai subsistem pengembangan sumberdaya manusia. Dengan konflik para karyawan dan pihak manajemen memperoleh pengalaman berharga. Dari situ pihak manajemen dapat mengadakan pelatihan-pelatihan tentang mengenali konsep diri, pengembangan kepribadian, pengembangan dinamika kelompok, mengelola diri, mengelola konflik, dan mengelola stres. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan potensi-potensi tersebut akan mampu memiliki daya saing sumberdaya manusia yang tangguh. Pada gilirannya daya saing perusahaan akan tinggi.

KESALAHPAHAMAN DALAM KOMUNIKASI KERJA September 14, 2010

Posted by sjafri mangkuprawira in Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, Mutu, organisasi. [trackback](#)

Komunikasi sangat berperan dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan. Tak ada satu pekerjaan pun yang tak membutuhkan proses komunikasi. Ketika bekerja disitu ada interaksi diantara karyawan dan antara karyawan dengan atasan atau sebaliknya. Ada instruksi maka ada yang harus dikerjakan. Dan ada yang harus dikoordinasi. Begitu pula ketika dilakukan evaluasi pekerjaan dalam rangka membuat perencanaan kerja. Terjadi pertukaran gagasan berbasis visi, misi dan tujuan perusahaan. Kemudian disusunlah strategi dan kebijakan pencapaian tujuan. Pertanyaannya adalah selalu muluskah komunikasi kerja yang terjadi? Kesalahpahaman merupakan fenomena komunikasi yang tak jarang terjadi. Bahkan disebut kejadian normal. Sering disebut akibat dari adanya distorsi informasi. Terjadi penyimpangan penafsiran antara yang dimaksud pengirim dan yang diinterpretasikan sang penerima pesan. Beberapa contoh kesalahpahaman antara lain adalah dalam menanggapi poin-poin penting suatu rapat; karyawan yang kurang memahami uraian pekerjaan dan tanggung jawabnya; ketidaktahuan dalam menindaklanjuti instruksi, surat-surat dan pengumuman; kesalahan dalam menanggapi gagasan pimpinan dan rekan kerja; dan kesalahpahaman dalam teknik atau cara berkomunikasi dengan baik. Faktor-faktor yang memengaruhi kesalahpahaman khususnya karena faktor komunikasi adalah (1) kondisi pelaku komunikasi seperti tingkat pendidikan, pengetahuan tentang kerja dan kondisi fisik; (2) isi pesan seperti kejelasan, dan isi kalimat; (3) media seperti jumlah dan mutu fasilitas; (4) kebisingan dalam hal fisik dan psikologi lingkungan kerja; (5) bahasa tubuh seperti dalam hal cara tutur kata, dan gerak tubuh. Semakin tinggi standar elemen-elemen tersebut diterapkan maka kemungkinannya terjadi distorsi informasi dan kesalahpahaman semakin rendah. Kesalahpahaman dapat memiliki makna ganda. Yang pertama adalah kesalahpahaman dapat mengakibatkan proses pekerjaan mengalami penyimpangan dari standar prosedur operasi. Kalau demikian maka sistem operasi pekerjaan akan kacau. Hubungan satu sistem dengan sistem lainnya tidak saling berkait. Akibatnya maka produktifitas akan rendah atau di bawah target. Dengan kata lain akan menghabiskan waktu dan uang perusahaan dengan percuma. Makna yang lain adalah karena bersifat normal maka kesalahpahaman dapat dijadikan basis untuk terus menerus dilakukan perbaikan komunikasi. Yang tadinya terdapat konflik antara atasan-bawahan dan antarbawahan dapat diselesaikan dengan saling mengerti. Yang sebelumnya antarsubsystem mengalami gangguan maka dengan perbaikan kesalahpahaman akan menyebabkan

sinergi sistem yang semakin kuat. Untuk itu apa yang mesti dilakukan perusahaan dan karyawan? Perusahaan hendaknya menerapkan kebijakan teknis yang menyangkut pengembangan komunikasi kerja dan interpersonal. Fasilitas berupa komputer, ruang rapat, multimedia, papan pengumuman, dan alat telekomunikasi perlu disediakan. Selain itu penting dilakukan pelatihan-pelatihan bagi para karyawan bagaimana berkomunikasi dengan efektif. Sementara itu perlu disediakan kesempatan bagi karyawan dalam mengikuti acara-acara rapat kerja teknis. Dengan demikian para karyawan secara bertahap dapat meningkatkan kemampuannya untuk menjadi pembicara dan pendengar yang baik.

MEMBANGUN TIM KERJA TANGGUH Oktober 13, 2010

Posted by sjafri mangkuprawira in Kepemimpinan, MSDM, Mutu, mental, organisasi. [trackback](#)

Membangun tim kerja yang tangguh di lingkungan pekerjaan tak dapat dipungkiri. Pasalnya hubungan kerja antarkaryawan dan karyawan dengan manajer bisa saja mengalami konflik. Apakah berbentuk konflik pekerjaan atau konflik pribadi. Kalau dibiarkan akan mengganggu semangat kerja para karyawan. Dalam hal ini manajer harus segera bertindak lebih dini agar ketidakharmonisan tidak berkembang lebih luas. Apapun motifnya maka hubungan kerja yang merupakan proses interaksi sosial perlu dijaga dan dibangun. Hal ini penting karena dalam hubungan itu terjadi saling berbagi pengetahuan, pengalaman, saling pengertian, dan saling berkepentingan. Semakin baik hubungan kerja semakin kompak pula para karyawan. Dalam hal ini pengembangan sumberdaya manusia menjadi hal utama dilakukan secara terencana. Agar terjadi kekompakan yang bersinambung maka ada beberapa hal yang perlu dikembangkan dalam tim oleh pihak manajemen dan karyawan itu sendiri. Yang pertama adalah setiap kebijakan dan keputusan tentang pekerjaan misalnya yang menyangkut penyeleksian dan penempatan karyawan harus berdasarkan rasa keadilan dan kebersamaan. Hal itu penting agar tidak terjadi kecemburuan bahkan samapai konflik vertikal. Hal kedua adalah menempoatkan karyawan sesuai dengan kompetensinya. Kalau tidak maka akan mengganggu proses pekerjaan. Konflik bathin karyawan yang kurang kompeten akan mengganggu harmonisasi simfoni tim. Selain dua hal di atas maka perlu pengembangan kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Unsur kepemimpinan memegang kendali terwujudnya poenguatan tim kerja. Sesuaikanlah penerapan gaya kepemimpinan dengan kondisi pekerjaan. Ketika sedang menyelia karyawan baru maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah dengan menerapkan pola berorientasi tugas. Mereka harus terus dibimbing hingga sudah mulai bisa mengerjakan tugas-tugasnya sendiri. Sementara kalau berhadapan dengan karyawan yang sudah berpengalaman cukup sebaiknya lebih berorientasi pada memelihara motivasi kerja. Hal ketiga yang hendaknya dilakukan adalah menghindari terjadinya bias prasangka di kalangan karyawan. Karena itu setiap ucapan, kebijakan teknis, dan perlakuan terhadap karyawan dibangun dengan semangat keterbukaan. Tak ada yang ditutup-tutupi. Begitu juga para karyawan dengan karyawan lainnya penting menjaga keterbukaan. Tak ada rahasia pekerjaan di antara mereka.

Selanjutnya manajer atau pihak direksi jangan kikir memberikan penghargaan kepada individu dan tim yang telah menunjukkan kinerja terbaiknya. Bentuknya bisa berupa kompensasi bonus atau insentif dan juga berupa promosi karir. Mengapa demikian? Karena para karyawan akan merasa diperhatikan dan diakui keberadaannya. Dengan demikian para karyawan akan lebih termotivasi lagi untuk meraih kinerja yang semakin tinggi.

MENGURANGI PERILAKU TIDAK PRODUKTIF *Oktober 14, 2010*

Posted by sjafrri mangkuprawira in Kepemimpinan, MSDM, Mutu, mental, organisasi. [trackback](#)

Secara filosofis pengertian produktif adalah hari ini harus lebih baik dari hari kemarin. Hari esok harus lebih baik dari hari ini. Dan seterusnya hari demi hari. Bagaimana kalau tak tercapai? Kalau hari ini sama saja dengan hari kemarin maka kita dikatakan sebagai orang yang merugi. Sementara kalau hari ini lebih buruk dibanding kemarin maka kita tergolong orang yang celaka. Dalam prakteknya produktif tidaknya seorang karyawan diukur dari proses melaksanakan pekerjaan dan outputnya. Kalau dalam proses banyak melakukan penyimpangan dari prosedur standar operasi maka akibatnya akan menghasilkan output atau kinerja yang di bawah standar perusahaan. Pada gilirannya kondisi seperti itu akan mengganggu jalannya proses bisnis dan dapat mengurangi kinerja perusahaan. Mengapa ada orang atau karyawan yang tidak produktif dilihat dari unsur intrinsik kepribadian yang bersangkutan? Unsur-unsur yang membuat seseorang tidak produktif dilihat dari kepribadiannya meliputi sifat malas, merasa serba tahu segalanya, kurang mampu bekerjasama, tingkat pengetahuan yang rendah, kurang disiplin, dan berkomitmen kerja yang rendah. Berdasarkan hal-hal tersebut maka yang pertama perlu dilakukan karyawan yang bersangkutan adalah mengetahui dan memahami mengapa memiliki sifat-sifat negatif tersebut. ada. Juga penting dipahami bahwa perilaku itu akan merugikan diri sendiri dalam jangka panjang. Hal ini penting agar karyawan tadi lebih mengetahui kapan, dimana, dan dalam hal apa dia tidak produktif. Hal kedua yang perlu dilakukan adalah membuat rencana perubahan untuk hijrah dari perilaku tidak produktif ke sisi produktif. Perencanaan ini meliputi aspek perilaku apa yang akan diubah, siapa yang akan dilibatkan, bagaimana metode perubahannya, kapan perubahan itu dilaksanakan, dan bagaimana mengorganisasikannya apakah hanya oleh karyawan itu sendiri atau terintegrasi sebagai program organisasi. Selain dua pendekatan di atas maka hal ketiga yang hendaknya dilakukan adalah karyawan mempersiapkan diri untuk mengubah perilakunya. Dengan kata lain sudah dirancang dalam bentuk kegiatan nyata. Disini faktor-faktor niat kuat, kesungguhan dan komitmen akan memengaruhi keberhasilan proses perubahan. Selain itu dukungan manajer dan pihak manajemen menengah lainnya akan mempercepat proses perubahan. Dalam prakteknya perlu ditetapkan tentatif target waktu dan derajat perubahan yang dicapai. Lalu dilakukan proses pemantauan dan evaluasi secara berkala dan di akhir semester. Hasilnya dipakai sebagai umpan balik dalam memperbaiki program. Secara khusus keberhasilan proses perubahan dimaksud akan lebih cepat berhasil jika dipenuhinya beberapa faktor yang terdiri dari (1) ada tekad kuat karyawan bersangkutan dan tak khawatir gagal; (2) meminta dukungan dari mitra kerja di unit mereka tempat bekerja dalam rangka membangun kepercayaan diri dan pengakuan sosial di lingkungan kerjanya; (3) dukungan dari manajemen puncak dan komitmennya di rumuskan sebagai program perusahaan; dan (4) perusahaan tetap membuka peluang karir bagi mereka yang berhasil mengubah perilakunya menjadi semakin produktif

Pengukuran Komitmen Karyawan Pada Perusahaan



Pada artikel manajemen sebelumnya pernah diulas beberapa tema mengenai komitmen karyawan pada perusahaan atau organisasi. Komitmen karyawan yang kuat merupakan dambaan perusahaan, namun komitmen karyawan tidaklah stabil, dapat naik dan turun. Untuk mengetahui seberapa kuat komitmen tersebut, Mowday seorang pakar SDM membuat beberapa pernyataan (Organizational Commitment Questionnaire) sebagai berikut:

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
 2. I talk up to this organization to my friends as a great organization to work for.
 3. I feel very little loyalty to this organization.
 4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
 5. I find that my values and the organization's values are very similar.
 6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
 7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar.
 8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
 9. It would be take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization.
 10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
 11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely.
 12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees.
 13. I really care about the fate of this organization.
 14. For me, this is the best of all possible organization for which to work.
 15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part.
- Dengan mengetahui tanggapan karyawan diharapkan dapat diketahui komitmen karyawan pada perusahaan.

Salam..., semoga bermanfaat.

Konsep Kemampuan Karyawan



Untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal, karyawan harus mempunyai motivasi yang dapat menggerakkan kemampuannya untuk menyelesaikan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Pakar SDM seperti Schermerhorn, Hunt dan Osborn menjelaskan arti dari kemampuan karyawan sebagai berikut: "Ability is the capacity to perform the various task needed for a given job". Kemampuan merupakan kapasitas seseorang di dalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaannya. Dengan kemampuan yang ada diharapkan kegiatan karyawan tidak akan menyimpang jauh dari kegiatan badan usaha, sehingga bukan merupakan hal yang aneh apabila badan usaha memberi harapan pada karyawannya agar tujuan karyawan dan badan usaha dapat tercapai. Dalam mengukur kemampuan dipergunakan beberapa kriteria yang menurut Hasley dalam yaitu :1. Knowledge, every employee have a difference knowledge, such kind of the job to do needs a difference knowledge too, and every employee as to connect between knowledge and needs, the job.2. Initiative, every job needs a difference initiative, it is dependence at the kind of work to do by an employee.3. Attitude, employee's attitude is not seperation only at the work, but as well employee's attitude to everyone at organization.

Pengetahuan (knowledge) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Dimana setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang dilaksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut. Inisiatif (initiative) adalah merupakan gambaran dimana seorang karyawan sanggup memikul tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu instruksi secara terperinci dari atasan, yang berarti karyawan tersebut memiliki inisiatif yang tinggi. Sikap (attitude) adalah merupakan gambaran dari sikap karyawan yang tidak terbatas hanya pada pekerjaan yang dihadapi tetapi juga harus memperhatikan sikap terhadap orang lain baik rekan kerja maupun atasan. Sikap positif terhadap orang lain dapat tercermin pada bentuk kerja sama dan hubungan kerja yang saling menguntungkan, memiliki rasa tanggung jawab dan bersedia menerima saran dan kritik yang positif.

Pengaruh Ucapan Terima Kasih



Ucapan terima kasih mungkin seringkali Kita dengar atau ucapkan, namun sadarkah pengaruh dari ucapan tersebut pada diri Kita dan yang menerimanya?

Penelitian yang dipublikasikan di Psychological Science melihat efek ucapan terima kasih terhadap kekuatan komunal, tingkat tanggung jawab yang dirasakan seorang teman atau pasangan kepada yang lain. Sedang penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa ucapan terima kasih menguatkan hubungan dengan meningkatkan kepuasan.

Hasil riset menunjukkan, mengucapkan terima kasih, tak hanya membantu orang yang menerima ucapan itu, namun juga yang mengucapkannya. Ucapan itu juga mampu memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dalam bersikap saat menjalani sebuah hubungan sosial. Ekspresi wajah saat mengucapkan terima kasih menggambarkan Anda menjadi seorang yang bertanggung jawab terhadap orang-orang disekitar Anda.

Meski riset terdahulu menyimpulkan ekspresi saat mengucapkan terima kasih menghadirkan kepuasan dalam sebuah hubungan sosial, riset paling anyar yang dipublikasi secara online dalam psychological Science mencatat, ekspresi saat mengucapkan terima kasih tidak hanya menghadirkan kepuasan dalam sebuah hubungan melainkan kekuatan komunal di dalamnya, sebuah tingkatan tanggung jawab yang mencakup orang-orang di sekitar dan lingkungan.

Pemimpin riset, Nathaniel Lambert dari Florida State University, Tallahassee menyatakan hasil riset begitu logis. “Ketika Anda mengekspresikan ucapan terimakasih, Anda terfokus pada hal baik yang telah dilakukan untuk Anda. Hal ini membuat Anda berpikir positif dan membantu Anda untuk fokus pada jalan yang benar,” katanya kepada Healthday, akhir pekan lalu.

Sebelumnya, Lambert dan kolega meriset ulang melalui tiga riset berbeda tentang mengekspresikan ucapan terima kasih membantu seseorang

memperkuat hubungannya dengan orang lain. Di riset pertama, 137 mahasiswa mengikuti rangkaian survey bagaimana mereka mengekspresikan terima kasih kepada teman atau kerabatnya. Hasil survey menunjukkan, ucapan terima kasih berhubungan dengan persepsi seorang yang begitu kental dengan ikatan komunalnya. Pada riset kedua, 218 mahasiswa yang ditanyai melalui sebuah survei mengaku mengalami perubahan persepsi saat berinteraksi sosial dengan orang-orang terdekat dan lingkungan sekitarnya. Memasuki riset ketiga, Lambert dan kolega melibatkan 75 laki-laki dan perempuan yang kemudian secara acak diharuskan memilih satu dari empat kelompok yang ada dan mengikuti aktivitas kelompok yang dipilih lebih dari tiga minggu.

Kelompok pertama diharuskan mengucapkan terima kasih kepada teman. Kemudian di kelompok kedua, individu harus bercerita tentang teman-teman mereka. Kelompok ketiga, bercerita tentang aktivitas keseharian dan kelompok keempat berbicara tentang sisi positif berinteraksi dengan teman.

Dari empat kelompok tadi, kelompok pertama cenderung menghargai sebuah bentuk hubungan sosial ketimbang kelompok lain. "Seseorang yang mengucapkan terima kasih begitu terbuka pada hubungan sosial, lebih komunal, mau berkorban dan membantu individu lain," kata Lambert.

Ia juga melihat individu yang gemar mengucapkan terima kasih nantinya mengharapkan individu lain juga melakukan hal serupa. "Dalam hubungan kemasyarakatan sekarang ini, sebagian individu tidak melihat apa yang dilakukan untuk mereka. Itu hanyalah krikil kecil tentang ucapan terima kasih. Hal itu berpotensi merubaharah peluru negatif menuju kepada pandangan positif di sebuah hubungan," katanya.

Secara terpisah, Pakar Psikolog dari University of California Davis, Robert Emmons dalam bukunya berjudul Thanks! : How the New Science of Gratitude Can Make You Happier menyatakan ucapan terimakasih dapat merajut dan mengikat orang-orang ke dalam hubungan timbal balik. "Tantangan terbesar riset adalah laki-laki lebih sulit mengucapkan terima kasih," singkatnya.

"Ketika seseorang tidak merasakannya, riset secara kuat menunjukkan mengucapkan terima kasih akan membimbing individu paa keterikatan secara emosi," tuturnya.

Nah sudahkah Anda membiasakan mengucapkan terima kasih kepada rekan, keluarga atau konsumen Anda ?

You might also like:

Manfaat Hadiah Sebagai Bentuk Promosi



Promosi merupakan aktivitas marketing yang sudah biasa dilakukan oleh marketer. Namun bentuk promosi yang dapat dilakukan sungguh beragam. Salah satu bentuk promosi yang diulas dalam artikel manajemen kali ini adalah promosi yang mudah dilakukan oleh siapapun.

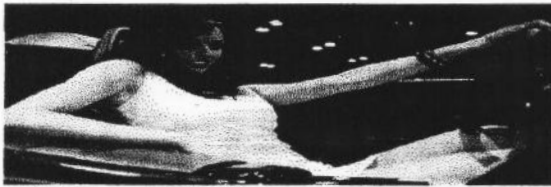
Promosi hadiah adalah bentuk promosi dengan memberikan sesuatu hadiah kepada konsumen. Promosi hadiah merupakan komponen penting dalam mempromosikan sebuah merek. Banyak benda yang dapat dijadikan hadiah atau souvenir promosi, antara lain : mug, pena, kaos, gantungan kunci dll, yang semuanya dapat diidentikkan atau dipersonalisasi dengan merek, logo, atau motto perusahaan Anda.

Upaya ini dapat membangun keakraban dan kepercayaan dengan konsumen atau pelanggan Anda. Pemberian yang Anda lakukan akan diingat, semakin berkesan hadiah yang diberikan maka semakin tertanam di benak konsumen.

Tanpa disadari bila suatu saat konsumen membutuhkan suatu produk yang berhubungan dengan benda tersebut, maka merek yang paling berkesanlah yang muncul dibenaknya. Nah disinilah peran 'keakraban merek' bekerja mempengaruhi pilihan dan keputusan pembelian konsumen.

Semoga bermanfaat
You might also like:

Pinjaman Baik VS Pinjaman Buruk



Berutang tidak selamanya buruk, ada juga utang yang baik. Menurut Suze Orman, penulis buku Women & Money: Owning the Power to Control Your Destiny, beberapa jenis utang bisa dikategorikan sebagai pinjaman yang baik.

Nah yang termasuk pinjaman baik antara lain: pinjaman untuk membeli aset, seperti rumah atau hipotek, pendidikan atau pinjaman mahasiswa, pinjaman medis, serta utang bisnis. Sementara itu, pinjaman yang buruk adalah sejumlah uang yang dipinjam untuk membiayai keinginan atau aset depresiasi seperti mobil, rekening kartu kredit, ekuitas rumah, dan lain sebagainya.

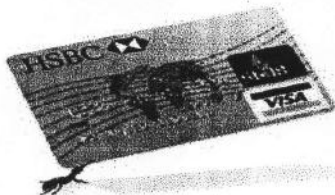
Untuk mengetahui pinjaman tersebut baik atau tidak, Brad Stroh dari Bills.com, mengajukan beberapa syarat pinjaman yang dikategorikan sebagai pinjaman yang baik, yaitu:

1. Utang harus dibatasi, tanpa kemampuan untuk terus meningkat. Sementara itu, akun bergulir seperti kartu kredit merupakan kebalikannya.
2. Suku bunga utang harus stabil, pada tingkat yang masuk akal dan terprediksi.
3. Utang harus memiliki jumlah pembayaran reguler yang mampu dikelola dalam anggaran, dan tepat waktu untuk menghindari denda keterlambatan pembayaran dan pinalti kenaikan tingkat suku bunga.
4. Utang tersebut memiliki tujuan yang dianggap masuk akal oleh kebanyakan orang.
5. Utang tersebut dikeluarkan untuk sesuatu yang berharga seperti membeli rumah atau berinvestasi.

Nah setelah mengetahui syarat-syarat pinjaman yang baik, mudah-mudahan dapat mengurangi kekuatiran diantara Kita yang takut berutang, dan menambah kehati-hatian bagi yang telah mempunyai kartu kredit menumpuk di dompet.

You might also like:

Tips Menggunakan Kartu Kredit



Kartu kredit mungkin sudah menjadi bagian dari Kita yang hidup di daerah perkotaan. Kartu kredit memang dapat memudahkan aktivitas, namun bila digunakan membabi buta dan tidak bijaksana, maka muncullah dampak buruknya, yaitu menjerat si pemakai dengan utang yang terus menumpuk dan pada saatnya akan mengganggu aktivitas serta kenyamanan hidupnya. Untuk menghindari dampak buruk tersebut, maka kartu kredit harus 'dimanajemeni' dengan benar. Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menggunakan kartu kredit, antara lain sebagai berikut :

Bayarlah Sejumlah Yang Anda Gunakan

Setelah Anda menggunakannya untuk bertransaksi dengan sejumlah nominal tertentu, maka sebaiknya Anda juga harus membayar kartu kredit dengan jumlah nominal yang sama untuk transaksi itu. Lakukanlah pembayaran pada jeda waktu bebas bunga yakni antara tanggal transaksi dengan waktu sebelum tagihan kartu kredit dicetak. Pada saat jeda waktu tersebut bunga kartu kredit belum dihitung dan bila Anda membayar lunas sebelum tagihan kartu kredit dicetak maka tidak dikenakan bunga sama sekali. Beberapa keuntungan bila pemegang kartu kredit melakukan hal ini, antara lain, bunga masih belum dihitung alias nol, masih dapat discount bila ada discount belanja, pengumpulan poin tetap diperhitungkan untuk mendapatkan hadiah atau bonus. Namun saat ini telitilah kembali cara pembayaran ini karena beberapa kartu kredit telah mengenakan bunga sejak tanggal transaksi, tanyakan kepada customer service kartu kredit tersebut bagaimana mereka mengenakan bunga. Kalau mungkin pilihlah kartu kredit yang mempunyai jeda waktu bebas bunga.

Jangan Membawa Terlalu Banyak Kartu Kredit.

Bila Anda mempunyai banyak kartu kredit, pilihlah yang benar-benar menguntungkan atau tidak memberatkan Anda. Karena semakin banyak kartu kredit bila tidak dimanajemeni dengan baik akan membuat Anda mudah masuk lingkaran utang yang berbelit. Oleh karena itu, sebaiknya batasi kartu kredit dalam dompet atau yang lebih tenang adalah miliki kartu kredit sesuai dengan kemampuan financial Anda.

Membayar Tepat Waktu

Bayarlah tepat waktu. Bila Anda terlambat tidak hanya akan dikenakan

denda karena terlambat membayar, tetapi juga terkena bunga yang terus naik. Kalau Anda sering lupa jatuh tempo pembayaran, sebaiknya ikutlah online banking atau pay over the phone.

Hindari**Overlimit**

Pakailah kartu kredit seefisien mungkin, karena penyalahgunaan pemakaian akan dapat menjerat si pemakai dalam lingkaran setan utang. Monitor pemakaian Anda, hindari kelebihan pemakaian atau overlimit. Bila hal ini terjadi, maka denda akan akan memperberat tagihan Anda.

Hindari Pengambilan Cash Advance (dana tunai)

Pengambilan tunai biasanya diikuti dengan pengenaan interest rate yang lebih tinggi daripada bunga purchase atau pembelian (sekitar 4%), plus service fee-nya, sekitar Rp 40.000 sekali transaksi. Pikir lagi, masa ambil uang saja harus bayar Rp 40.000.

Semoga bermanfaat dan selamat menikmati kartu kredit....

You might also like:

6 Faktor Penting Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan



Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi karyawan dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Untuk itu harus diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, agar kondisi kepuasan kerja terus dapat diupayakan. Menurut pakar yang sudah tidak asing lagi di bidang SDM yaitu Fred Luthans, ada 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

- 1) *The work itself, the extent to which the job provides the individual with interesting task, opportunities for learning, and the chance to accept responsibility.* Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- 2) *Pay, the amount of financial remuneration that is received and the degree to which that is viewed aquitable vis-a-vis that of other in organization.* Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
- 3) *Promotion opportunities, the chance for advancement in the hierarchy.* Kesempatan promosi untuk jabatan yang lebih tinggi
- 4) *Supervision, the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support.* Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- 5) *Co-worker, the degree to which fellow worker are technically proficient socially supportive.* Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan.
- 6) *Working condition, if the working condition are good (clean, attractive, surrounding, for instance) the personnel will find it easier to carry out their job.* Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

Setelah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, mudah-mudahan karyawan dan perusahaan mendapatkan kondisi ideal tersebut

KARIR MANDEG? Oktober 4, 2010

*Posted by sjafri mangkuprawira in Uncategorized
trackback*

Salah satu kebutuhan seseorang karyawan (manajemen dan non-manajemen) adalah penghargaan atas karya-karyanya. Semakin dihargai semakin terdorong untuk meningkatkan prestasinya. Hal ini sangat umum mulai dari tingkat operator atau staf sampai tingkat manajemen yang disebut kebutuhan untuk mencapai karir yang tinggi. Karir itu sendiri tentunya tidak datang dengan sendirinya. Dan dalam prakteknya karir karyawan ada yang relatif lancar dan ada yang lambat bahkan mandeg.

Keberhasilan karyawan meraih karir sangat ditentukan oleh unsur-unsur intrinsik dan ekstrinsik yang bersangkutan. Unsur intrinsik antara lain adalah tingkat pendidikan, sikap, pengalaman kerja, motivasi dan prestasi kerja. Sementara unsur ekstrinsik antara lain adalah kondisi keuangan organisasi, performa keuntungan, dan peraturan tentang promosi. Selain itu peluang berpromosi yang tidak terbuka lebar karena sangat ditentukan oleh ketersediaan formasi.

Fokus perhatian dalam artikel ini adalah kemandegan karir seseorang. Umumnya kemandegan karir disebabkan faktor kinerja yang hanya sebatas standar bahkan di bawahnya. Dilihat dari proses pekerjaannya karyawan seperti itu ditunjukkan oleh sifat malas, komitmen kerja rendah, kurang disiplin, dan motivasi kerja yang rendah. Faktor-faktor tersebut akan memengaruhi kinerja yang dicapainya. Padahal ukuran pertimbangan dalam pencapaian karir adalah kinerja baik proses maupun outputnya. Dengan demikian yang bersangkutan kurang memiliki daya saing pencapaian karir.

Selain faktor-faktor di atas kemandegan karir seseorang bisa disebabkan motivasi untuk berkarir yang rendah. Karyawan tersebut termasuk golongan yang cepat puas dengan yang ada. Dia tak peduli dengan karir. Yang penting dia bisa bekerja tanpa harus berkinerja di atas standar. Istilahnya mencapai kebutuhan rasa aman saja dalam posisi pekerjaannya sudah bagus. Untuk karyawan seperti ini maka perusahaan seharusnya terus mendorong agar yang bersangkutan mau meningkatkan karir. Caranya antara lain dengan memberi tugas-tugas baru, dan pendelegasian wewenang pada pekerjaan-pekerjaan tertentu. Tentunya dengan bimbingan dan pengawasan intensif. Selain itu juga didorong untuk mau mengikuti pelatihan-pelatihan kerja dan membangun kepribadian aktif.

MENGELOLA ASPIRASI KARYAWAN

Oktober 17, 2010

*Posted by sjafri mangkuprawira in Iklim bisnis, Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, Mutu, mental, organisasi.
[trackback](#)*

Mengapa tidak jarang ada protes karyawan terhadap kebijakan perusahaan? Salah satunya karena pihak manajemen mengabaikan aspirasi yang berkembang di kalangan karyawan. Sebagai keinginan dan harapan kuat maka aspirasi sering tidak didengar pihak manajemen. Padahal seharusnya pihak manajemen mempelajari dahulu apa isi aspirasi tersebut. Kemudian dibangun komunikasi dengan karyawan. Dengan demikian sudah dapat diantisipasi bagaimana menghadapi terjadinya protes.

Penolakan terhadap aspirasi sama saja tidak menghargai perjuangan karyawan. Padahal siapa tahu aspirasi tersebut sangat menguntungkan perusahaan. Dengan kata lain hendaknya perusahaan jangan apriori terhadap aspirasi yang berkembang di kalangan karyawan. Bagaimana perusahaan mestinya mempelajari hal-hal yang penting bagi hubungan kedua pihak. Karena itu bagaimana caranya perusahaan mengelola aspirasi karyawan sebaik mungkin agar terjadi saling menguntungkan kedua pihak.

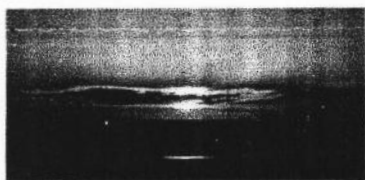
Mengelola aspirasi karyawan dimulai dari melakukan identifikasi masalah yang dihadapi karyawan. Apa kaitannya dengan aspirasi, misalnya yang menyangkut kehidupan kesejahteraan para karyawan. Dan apakah aspirasi akan berakibat pada resiko kerugian perusahaan. Kemudian pihak manajemen menampung isi aspirasi dan mendiskusikannya di kalangan manajemen. Maksudnya adalah agar pihak manajemen sudah siap untuk berdialog dengan pihak karyawan.

Selanjutnya pihak manajemen mengundang para wakil karyawan untuk mendiskusikan aspirasi yang dimaksud. Disitu diadakan diskusi untuk memertemukan dua kepentingan. Tujuannya adalah agar menghindari konflik yang mungkin terjadi. Jangan sampai timbul adanya tindakan anarkis yang dapat mengganggu jalannya perusahaan. Sementara pihak manajemen seharusnya tidak menggubris kehendak karyawan. Dengan demikian mengelola aspirasi karyawan diharapkan mampu membangun kebersamaan di kedua belah pihak.

Dari proses diskusi atau rapat maka diharapkan terjadinya titik temu penyelesaian masalah. Untuk itu kedua pihak hendaknya saling menghargai satu sama lainnya. Pihak manajemen harus menjelaskan kondisi perusahaan apa adanya. Di sisi lain manajemen harus juga mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan yang dituntut karyawan. Sementara pihak karyawan pun perlu menyadari kondisi perusahaan tanpa harus memaksakan aspirasi atau kehendaknya. Dengan demikian akan terjadi sinergis dari kedua pihak.

Proses yang sinergis sangat penting sebagai salah satu langkah menciptakan situasi menang-menang ke dua pihak. Untuk itu dalam manajemen aspirasi perlu digunakan norma-norma berikut: (1) kedua pihak khususnya para karyawan harus memahami kondisi perusahaan yang sebenarnya; (2) menerapkan budaya atau nilai-nilai organisasi; sekaligus menarik diri dari aspirasi yang diajukan jika tidak realistis dan bertentangan dengan sistem nilai; (3) membangun motivasi karyawan agar perusahaan semakin maju yang pada gilirannya akan berimbas pada kesejahteraan karyawan; (4) perusahaan harus menjaga integritas para karyawan agar mampu menjaga eksistensi perusahaan; dan (5) pihak manajemen harus sudah siap memenuhi setiap aspirasi karyawan kalau memang dinilai sangat beralasan.

Bgaimanakah Tren Kompensasi dan Benefit 2009 ?



Kompensasi merupakan salah satu faktor penting bagi kelangsungan kerja karyawan di perusahaan yang pengaruhnya pada kepuasan kerja, loyalitas ataupun aspek kerja lainnya. Nah dalam masa krisis keuangan ini, bagaimanakah perusahaan menerapkan kebijakan kompensasinya agar aktivitas perusahaan terus berlangsung dan karyawanpun tidak menganggur.

Sudah menjadi wacana umum bahwa kompensasi dan benefit merupakan alat untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan. Meskipun ada faktor lain yang menjadi pertimbangan karyawan untuk loyal di suatu tempat, tidak dipungkiri bahwa kompensasi yang menarik merupakan salah satu alasan bagi karyawan untuk bertahan. Hasil survei WorkAsia 2007/2008 yang sempat dirilis konsultan sumber daya manusia (SDM), Watson Wyatt, menyimpulkan, pendorong utama keterikatan karyawan di perusahaan adalah fokus kepada pelanggan, kompensasi dan benefit, serta komunikasi.

Bagaimana tren kompensasi dan benefit di 2009? Di tengah kondisi ekonomi yang sedang mengalami stagflasi, Managing Consultant Watson Wyatt yaitu Lilis Halim mengungkapkan, tren kompensasi tahun ini relatif stabil. Artinya, tetap mengikuti perkembangan inflasi di Indonesia, meski ada kecenderungan di perusahaan untuk menekan kenaikan gaji. Akan tetapi, lanjutnya, perusahaan lebih agresif dalam memberikan variable pay, seperti bonus atau insentif.

Lilis menjelaskan, saat ini perusahaan lebih mengutamakan key talent (karyawan kunci) dalam sistem kompensasi. Hal ini karena krisis ekonomi tidak hanya berdampak pada penurunan bisnis (slow down in business), tetapi juga mengakibatkan peningkatan biaya operasional dan tenaga kerja. Untuk itu diperlukan strategi dalam sistem kompensasi yang dapat mengatasi ketidakcukupan talent (insufficient supply of talent) di pasar yang bisa menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Sehubungan dengan itu Lilis menyarankan agar perusahaan dan karyawan

sama-sama siap dalam menyikapi tren kompensasi yang berbasis kinerja. "Perusahaan harus siap dengan sistem manajemen berbasis kinerja yang berhubungan langsung dengan skema reward atau kompensasi," ujarnya. Demikian pula karyawan, Lilis menambahkan, harus siap menghadapi perubahan budaya berdasarkan kinerja, sehingga diharapkan keduanya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. "Komunikasi yang teratur dan terbuka antara perusahaan dan karyawan mengenai sistem kompensasi dan benefit juga diperlukan untuk menghindari terjadinya demotivasi," tuturnya.

Menurutnya, strategi kompensasi dan benefit di banyak perusahaan di Indonesia masih mengutamakan untuk menarik (attracting) dan mempertahankan (retaining) karyawan. Tentunya ini dilihat berdasarkan ukuran kinerja karyawan yang bagus (high performing) dan berpotensi tinggi (high potential). Apalagi pertumbuhan ekonomi saat ini sedang sulit sebagai dampak dari krisis ekonomi global, menyebabkan perusahaan harus memikirkan cara untuk menekan biaya, namun tetap bisa meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk itu, Lilis menegaskan, yang kini menjadi perhatian utama perusahaan adalah karyawan-karyawan berprestasi dan berpotensi bagus (high performance and high potential employees). Faktor-faktor inilah yang menyebabkan tren kompensasi dan benefit bergerak ke arah berbasis kinerja (performance-based). "Kompensasi dan benefit dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja," ujarnya mengakui. Lilis berani memastikan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara tingkat kompensasi di Indonesia dengan negara-negara Asia lainnya. Diungkapkannya, hampir semua negara di Asia Pasifik menurunkan budget salary increase di tahun ini sebagai akibat krisis ekonomi global. "Kompensasi berbasis kinerja kini menjadi tren di negara-negara Asia Pasifik," katanya memastikan. Menurut Lilis, tren kompensasi makin bergeser kepada sistem bonus atau insentif (variable pay) sehingga bisa menekan biaya kompensasi yang bersifat tetap (fixed cost). Sistem bonus atau insentif yang berdasarkan kinerja karyawan pun bersifat self funding. Maksudnya, besaran bonus atau insentif disesuaikan atau tergantung dengan besarnya pencapaian kinerja perusahaan. Sistem seperti ini diharapkan dapat memacu semangat karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sementara itu, untuk tren benefit, Lilis mengungkapkan, pemberian tunjangan relatif tidak ada peningkatan yang signifikan karena perusahaan membatasi biaya pengeluaran. Menurutnya, sebagian perusahaan sudah memikirkan untuk memberikan benefit yang dihitung berdasarkan kinerja. Misalnya, memberikan kredit dengan tingkat bunga (interest rate) yang lebih rendah kepada karyawan yang berprestasi. Lagi-lagi, ia menegaskan, hal ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan. Human Resources Director Sinarmas Agribusiness and Food Michael

Adryanto mengakui, pemberian kompensasi (bonus) dapat mendorong motivasi kerja karyawan, sehingga kinerja perusahaan pun meningkat. "Untuk pemberian bonus, kami menggunakan sistem manajemen kinerja (performance management), di mana unit kerja maupun karyawan memiliki target yang disusun di awal periode penilaian, dan hasilnya dikaji secara formal di pertengahan dan di akhir periode," tuturnya menjelaskan. Senada dengan Michael, Manajer Kompensasi dan Benefit PT Danone Indonesia Joko Purwanto mengungkapkan, dalam menentukan kenaikan gaji karyawan perlu mempertimbangkan penilaian prestasi (performance appraisal), selain melihat faktor kenaikan upah minimum provinsi (UMP), kenaikan biaya hidup, dan kemampuan perusahaan (affordability). "Yang membedakan kenaikan gaji antara karyawan satu dengan lainnya adalah hasil penilaian kerja yang bersangkutan. Karyawan dengan performance result excellent tentu berbeda kenaikan gajinya dengan karyawan yang average," katanya menandakan.

Lilis mengatakan, perusahaan tidak akan segan memberi kenaikan gaji yang cukup tinggi untuk SDM di posisi kunci (key positions). "Posisi kunci sangat terbatas suplainya di pasar, sehingga terjadi persaingan antarperusahaan untuk mendapatkan SDM tersebut," katanya. "Misalnya, posisi dealer di divisi treasury bank, relationship manager, engineer seperti drilling, reservoir, atau geologist/geoscientist di sektor minyak, serta bagian penjualan dan pemasaran di sektor-sektor tertentu," ungkap Lilis menyebut beberapa posisi kunci yang saat ini sangat dibutuhkan. Diakui Lilis, beberapa perusahaan menurunkan bujet kenaikan gaji di 2009. Namun demikian, lanjutnya, beberapa posisi penting, juga karyawan yang memiliki prestasi atau potensi tinggi tetap bisa menikmati kenaikan gaji cukup tinggi. Untuk itu, menurutnya, penting bagi perusahaan untuk merumuskan skala upah sebagai parameter dalam pendistribusian gaji kepada karyawan sesuai level atau tingkatannya. Skala upah juga bisa digunakan sebagai pedoman untuk menentukan besarnya gaji pada saat merekrut karyawan baru, promosi, maupun kenaikan gaji berdasarkan penilaian kinerja (performance based increases).

Lilis menyebutkan, setidaknya ada dua faktor yang biasanya menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan skala upah, yaitu faktor internal (level/tingkat atau grading dari posisi-posisi yang ada di perusahaan) dan faktor eksternal (data pasar untuk menentukan gaji yang kompetitif). Pada umumnya, skala upah disesuaikan atau di-review tiap dua atau tiga tahun sekali berdasarkan pergerakan biaya hidup (Cost of Living) dan pergerakan upah di pasar.

Sumber : potalhr

You might also like:

MENGELOLA SAKIT HATI DILINGKUNGAN PEKERJAAN

Oktober 21, 2010 Posted by sjafri mangkuprawira in Kemanusiaan, Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, mental, organisasi. [trackback](#)

Sakit hati? Ya benar. sakit hati. Siapa? Ya bisa karyawan, ya bisa manajer. Kok bisa terjadi seperti itu? Sakit hati adalah salah satu penyakit tertua dari manusia. Itu muncul ketika seseorang merasa disakiti oleh orang lain. Orang yang sakit hati seperti ini merasa tak menerima diperlakukan seperti itu. Harga diri dicabik-cabik. Timbul bisa langsung pada personal bersangkutan dan tidak langsung kalau berhubungan dengan budaya dan ketentuan organisasi. Dalam lingkungan pekerjaan, bentuknya bisa karena seseorang mensakiti secara fisik, menghina dengan ucapan sangat tak pantas, sering mengabaikan bahkan melawan perintah atasan, bawahan tidak diperlakukan adil, dan perusakan tatanan organisasi (mekanisme, etika, kedisiplinan, komitmen, tanggung jawab).

Sakit hati bisa sangat mengganggu banyak hal. Pertama tentunya pada yang bersangkutan apakah pada karyawan atau manajer. Karyawan akan selalu risau atau galau dalam melaksanakan pekerjaannya. Konsentrasi kerja bisa hilang. Lebih banyak diam atau ada yang mengoceh sana-sini tak berketentuan. Yang lebih parah adalah merusak fasilitas kerja dan melawan secara fisik. Hubungan dengan mitra kerja dan atasan sangat terganggu. Sementara kalau terjadi pada sang manajer bisa berbentuk marah besar, perlakuan tak adil pada subordinasi, dan otoriter. Kemudian gangguan yang berikutnya adalah baik proses pekerjaan maupun outputnya akan terganggu. Ini sangat berkait dengan suasana kerja yang semakin kacau, tidak terkendali. Puncak masalah dari sakit hati itu adalah berkembangnya menjadi dendam kesumat. Dalam situasi seperti itu, tidak ada jalan lain kecuali segera dikelola dengan baik.

Pendekatan yang terbaik adalah melalui upaya investigasi tentang siapa yang teribat, faktor-faktor penyebabnya, dan apa akibatnya terhadap personal dan organisasi. Memang tak mudah dilakukan. karena sakit hati bisa jadi bersifat multidimensi. Bisa karena masalah pribadi dan atau masalah-masalah pekerjaan. Setelah diketahui akar persoalannya maka barulah dapat dilakukan dengan pendekatan keorganisasian ataukah cukup dengan pendekatan personal. Kalau dengan pendekatan keorganisasian maka sebagai alat ukurnya adalah standar etika, manajemen kerja, dan performa individu dan organisasi. Memang butuh waktu untuk meredakan sakit hati. Namun kembalikan semua masalah sakit hati pada standar keorganisasian tersebut. Masing-masing nihak perlu disadarkan betana nentingnya suasana harmonis

Untuk itu pendekatan solusi “menang-menang” adalah jalan terbaik. Selain itu suasana nyaman dalam pekerjaan perlu dipelihara.

Kalau masalahnya berasal dari gesekan pribadi maka pendekatannya pun dengan cara antarpersonal. Sementara kalau dalam hal keorganisasian maka perlu diselesaikan sesuai dengan ketentuan organisasi. Dalam hal ini dimana perlu dimediasi oleh pihak atasan, baik kalau ada masalah antarkaryawan atau manajer dengan karyawan. Mediator atau penengah melakukan pendekatan dari hati ke hati. Disitu dilakukan telaahan mendalam apa penyebab timbulnya sakit hati. Sejak kapan dan dimana terjadi. Telaah juga sejauh mana hal itu mengganggu pekerjaan. Dalam hal ini pihak yang merasa sakit hati diberi kebebasan untuk menceritakan semua kejadian. Dan sang penengah hendaknya mendengarkan semua informasi dengan cermat. Kemudian informasi tersebut dijadikan bahan untuk merumuskan pendekatan dan mendamaikan mereka yang merasa sakit hati karena persoalan personal. Disinilah sang penengah akan menjadi juru damai yang andal ketika dia bersifat ramah dan tidak memihak pada siapapun. Melainkan hanya menyodorkan beberapa pilihan terbaik. Karena semua datangnya dari hati maka pendekatannya pun dari hati pula. Mereka yang sakit hatilah yang memutuskannya. Siapa tahu pertimbangannya adalah “lebih baik sakit gigi...dari pada sakit hati”. Semoga sehat hati.

KOMUNIKASI DAN SOFT SKILLS

September 26, 2010

Posted by sjafri mangkuprawira in Kepemimpinan, Komunikasi, MSDM, Mutu, organisasi. [trackback](#)

Berbagai hasil studi tentang kebutuhan perusahaan akan karyawan profesional adalah pentingnya segi kemampuan dalam berkomunikasi. Kemampuan yang dituntut perusahaan itu merupakan urutan ketiga setelah kemampuan intelektual dan kejujuran calon karyawannya. Alasan yang sering diungkapkan perusahaan adalah kemampuan komunikasi sangat penting ketika seorang karyawan harus mampu menterjemahkan apa yang yang dikehendaki pimpinan, mampu menyampaikan gagasan-gagasannya dengan gamblang, mampu membuat surat bisnis, dan mampu membangun komunikasi positif dengan atasan dan sesama karyawan. Bahkan perusahaan yang sangat aktif membangun jejaring bisnisnya, kemampuan karyawan profesional dalam berkomunikasi (negosiasi) bisnis dengan pihak rekanan sangat dibutuhkan. Lebih-lebih ketika perusahaan memasuki pasar global kemampuan berkomunikasi dengan menggunakan bahasa asing menjadi handalan perusahaan. Perusahaan-perusahaan di Indonesia sering mengalami kesulitan mencari calon karyawan profesional yang terampil dalam berkomunikasi seperti yang diuraikan di atas. Pasalnya ketrampilan yang termasuk "soft skill" ini sangat jarang diajarkan di kalangan perguruan tinggi. Akibatnya perusahaan harus mengusahakan beragam jenis pelatihan dalam bidang komunikasi ini. Kemudian perusahaan pun harus menciptakan suasana komunikasi yang tidak semata-mata bernuansa bisnis saja tetapi bersuasana kekerabatan sosial internal perusahaan. Dalam hal inilah manajemen puncak memegang peranan penting dalam membuat kebijakan-kebijakan strategis di bidang Manajemen Sumberdaya Manusia. Pada proses rekrutmen dan penyeleksian para calon karyawan, perusahaan memilih mereka yang memiliki kemampuan berkomunikasi baik verbal maupun nonverbal. Hal ini sangat penting karena berdasarkan penelitian, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam berkomunikasi. Hal ini positif berpengaruh karena komunikasi dapat mengurangi jurang perbedaan pengertian dan pemahaman tentang visi dan misi perusahaan antara karyawan dan manajemen. Selain itu semakin dipahaminya tentang uraian pekerjaan, kreatifitas, dan mengembangkan gagasan-gagasan baru. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan bersosialisasi, motivasi dan sekaligus kinerja para karyawannya.

KERANGKA PIKIR DAN KERANGKA KERJA MODEL PENGEMBANGAN POLA KARIR

Dalam melakukan penelitian ini, penulis berlandaskan pada tinjauan pustaka yang telah dijabarkan pada bagian depan. Penulis membuat suatu rangkaian kerangka pikir dan kerangka kerja yang berfungsi sebagai penuntun dan panduan alur pikir agar tidak keluar dari tema penelitian. Kerangka pikir model pengembangan pola karir pegawai di PT. TELKOM Divre V Jawa Timur dibuat atas dasar teori-teori yang berhubungan dengan pengembangan karir dan pola karir pegawai yang sekarang dilaksanakan di PT. TELKOM Divre V Jawa Timur serta dari survey lapangan di PT. TELKOM. Dasar pemikirannya adalah dengan pelaksanaan pola karir pegawai yang sekarang diterapkan ternyata terjadi penggelembungan jumlah SDM pada *band individu* tertentu sehingga tidak lagi sesuai dengan hirarki yang dianut oleh PT. TELKOM yaitu hirarki piramid. Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan pada bagan 3.1 di bawah ini :

Bagan 3.1

Kerangka Pikir Model Pengembangan Pola Karir

Fenomena yang ada (penggelembungan jumlah pegawai pada *level* tertentu)
Perumusan Masalah Pengumpulan Data (melalui wawancara, observasi, dan kuesioner). Analisis Data
Kesimpulan dan Saran .

79

Kebijakan Pola Karir Pegawai di PT. TELKOM hingga kini mencakup: (1) Pelatihan dan Pengembangan, (2) Pengembangan Kompetensi, (3) Pengelolaan Karir Pegawai, dan (4) Model Jenjang dan Jalur Karir, ternyata dalam implementasinya timbul permasalahan sebagaimana yang telah diungkapkan di atas. Penulis berpendapat bahwa untuk mengatasi masalah tersebut maka perlu adanya model pengembangan pola karir pegawai di PT. Telkom Divre V Jawa Timur, agar sesuai kembali dengan hirarki piramid. Kerangka pikir yang sudah penulis buat haruslah dinyatakan dalam kerangka kerja agar dalam melaksanakan penelitian ini penulis dapat bekerja secara runtut. Adapun kerangka kerja tersebut tertuang pada bagan 3.2. di bawah ini :

Bagan 3.2

Kerangka Kerja Model Pengembangan Pola Karir

Fakta di PT. Telkom : Penggelembungan jumlah SDM pada *band individu* tertentu
Teori Pengembangan Karir dan Model Manajemen Karir
Masalah (adanya kesenjangan antara fakta di PT. Telkom dan Teori Pengembangan

Karir dan Model Manajemen Karir) FGD (*Focus Group Discussion*) pada tingkat manajerial membahas model pengembangan pola karir pegawai

Identifikasi masalah :

1. Survey karyawan dan manajer (berpikir induktif)
2. Review pola karir yang dijalankan (berpikir deduktif)

Model Hipotetik

Model Pengembangan Pola Karir di PT. Telkom Divre V meliputi :

1. Jalur karir berdasar Kompetensi
 2. Sistem imbal jasa berdasar kompetensi
 3. Restrukturisasi organisasi
 4. Pengkaryaan pegawai pada anak perusahaan
- 80

Pada kerangka kerja penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa untuk mengatasi masalah yang ada di PT. Telkom diperlukan adanya model pengembangan pola karir pegawai yang diperoleh melalui *Focus Group Discussion* (FGD) sehingga kondisi pegawai di PT. Telkom berada pada posisi

ideal yang sesuai dengan hirarki piramid dapat terealisasi. Adapun model pengembangan pola karir yang disajikan terdiri dari unsur-unsur :

1. Jalur karir berdasar kompetensi
2. Sistem imbal jasa berdasar kompetensi
3. Restrukturisasi organisasi
4. Pengkaryaan pegawai pada anak perusahaan

Berdasarkan dokumen Pola Karir Pegawai PT. Telkom dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan dan usia pegawai mempunyai andil yang besar dalam tahapan karir yang dilalui setiap pegawai disamping syarat lainnya yang ditetapkan perusahaan. Padahal berdasarkan teori di atas disebutkan bahwa untuk menghadapi globalisasi, perkembangan teknologi (baik informasi atau yang lainnya) yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, perubahan hubungan pekerjaan, pekerjaan berbasis pada tim, dan kecenderungan yang lainnya seharusnya ada perubahan cara pandang terhadap pengembangan karir. Keempat unsur dalam model hipotetik pengembangan karir tersebut pada dasarnya mengarah pada penilaian dan evaluasi diri pegawai melalui uji kompetensi sehingga setiap individu akan menempati jenjang dan jalur karir yang sesuai dengan pengetahuan, pengalaman pekerjaan, spesialisasi (keahlian) dan *skill*-nya dan bukan sekedar berdasar pada pendidikan formal maupun nonformal. Seorang pegawai yang berkompeten patut mendapatkan penghargaan

berupa penghargaan finansial sesuai dengan spesialisasi (keahlian) dan *skill*-nya. Dalam organisasi yang fleksibel dan dinamis, pengembangan *band individu* tidak hanya dilakukan secara vertikal melainkan juga ke arah horizontal dan keahlian seseorang akan dilihat dari deskripsinya, bukan

dalam jabatan organisasi semata. Restrukturisasi organisasi dilakukan dengan menyesuaikan strategi organisasi dan budaya karir dengan konsep karir individual dan organisasional di masa datang seiring dengan perubahan-perubahan keadaan yang begitu cepat dan juga untuk efektivitas organisasi. Sebagaimana yang telah dituliskan dalam model pengembangan karir kontemporer bahwa belajar sepanjang hidup dan pengembangan pribadi adalah pusat pengembangan karir. Sebagai akibatnya, karir seseorang kemungkinan terbentuk dari tahapan belajar cepat dengan menggali, mencoba, menguasai, dan menghasilkan/mengeluarkan sesuatu pada saat seseorang keluar dari area produk yang beragam, teknologi, fungsi, organisasi dan lingkungan pekerjaan yang lain. Kesetiaan pada suatu pekerjaan mengarah pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan (*skill*) yang terspesialisasi, lebih banyak melakukan pemagangan untuk menguasai pengetahuan dan keahlian yang termotivasi oleh keinginan menguasai kompetensi, sehingga individu-individu tersebut setiap saat siap ditempatkan dimana saja sesuai dengan kompetensinya

Pendidikan Sebagai Investasi Jangka Panjang

Bahan ini cocok untuk Semua Sektor Pendidikan.

Nama & E-mail (Penulis): Drs. Nurkolis, MM

Saya Dosen di Jakarta

Tanggal: 1 Juli 2002

Judul Artikel: Pendidikan Sebagai Investasi Jangka Panjang

Topik: Investasi Pendidikan Artikel:

Pendidikan sebagai Investasi Jangka Panjang Oleh : Nurkolis
Profesor Toshiko Kinoshita mengemukakan bahwa sumber daya manusia Indonesia masih sangat lemah untuk mendukung perkembangan industri dan ekonomi.

Penyebabnya karena pemerintah selama ini tidak pernah menempatkan pendidikan sebagai prioritas terpenting. Tidak ditematkannya pendidikan sebagai prioritas terpenting karena masyarakat Indonesia, mulai dari yang awam hingga politisi dan pejabat pemerintah, hanya berorientasi mengejar uang untuk memperkaya diri sendiri dan tidak pernah berfikir panjang (Kompas, 24 Mei 2002). Pendapat Guru Besar Universitas Waseda Jepang tersebut sangat menarik untuk dikaji mengingat saat ini pemerintah Indonesia mulai melirik pendidikan sebagai investasi jangka panjang, setelah selama ini pendidikan terabaikan. Salah satu indikatornya adalah telah disetujuinya oleh MPR untuk memprioritaskan anggaran pendidikan minimal 20 % dari APBN atau APBD. Langkah ini merupakan awal kesadaran pentingnya pendidikan sebagai investasi jangka panjang. Sedikitnya terdapat tiga alasan untuk memprioritaskan pendidikan sebagai investasi jangka panjang. Pertama, pendidikan adalah alat untuk perkembangan ekonomi dan bukan sekedar pertumbuhan ekonomi. Pada praksis manajemen pendidikan modern, salah satu dari lima fungsi pendidikan adalah fungsi teknis-ekonomis baik pada tataran individual hingga tataran global. Fungsi teknis-ekonomis merujuk pada kontribusi pendidikan untuk perkembangan ekonomi. Misalnya pendidikan dapat membantu siswa untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk hidup dan berkompetisi dalam ekonomi yang kompetitif. Secara umum terbukti bahwa semakin berpendidikan seseorang maka tingkat pendapatannya semakin baik. Hal ini dimungkinkan karena orang yang berpendidikan lebih produktif bila dibandingkan dengan yang tidak berpendidikan.

Produktivitas seseorang tersebut dikarenakan dimilikinya keterampilan teknis yang diperoleh dari pendidikan. Oleh karena itu salah satu tujuan yang harus dicapai oleh pendidikan adalah mengembangkan keterampilan hidup. Inilah sebenarnya arah kurikulum berbasis kompetensi, pendidikan life skill dan broad based education yang dikembangkan di Indonesia akhir-akhir ini. Di Amerika Serikat (1992) seseorang yang berpendidikan doktor penghasilan rata-rata per tahun sebesar 55 juta dollar, master 40 juta dollar, dan sarjana 33 juta dollar. Sementara itu lulusan pendidikan lanjutan hanya berpenghasilan rata-rata 19 juta dollar per tahun. Pada tahun yang sama struktur ini juga terjadi di Indonesia. Misalnya rata-rata, antara pedesaan dan perkotaan, pendapatan per tahun lulusan universitas 3,5 juta rupiah, akademi 3 juta rupiah, SLTA 1,9 juta rupiah, dan SD hanya 1,1 juta rupiah. Para penganut teori human capital berpendapat bahwa pendidikan adalah sebagai investasi sumber daya manusia yang memberi manfaat moneter ataupun non-moneter. Manfaat non-moneter dari pendidikan adalah diperolehnya kondisi kerja yang lebih baik, kepuasan kerja, efisiensi konsumsi, kepuasan menikmati masa pensiun dan manfaat hidup yang lebih lama karena peningkatan gizi dan kesehatan. Manfaat moneter adalah manfaat ekonomis yaitu berupa tambahan pendapatan seseorang yang telah menyelesaikan tingkat pendidikan tertentu dibandingkan dengan pendapatan lulusan pendidikan dibawahnya. (Walter W. Mc. Mahon dan Terry G. Geske, *Financing Education: Overcoming Inefficiency and Inequity*, USA: University of Illionis, 1982, h.121). Sumber daya manusia yang berpendidikan akan menjadi modal utama pembangunan nasional, terutama untuk perkembangan ekonomi. Semakin banyak orang yang berpendidikan maka semakin mudah bagi suatu Negara untuk membangun bangsanya. Hal ini dikarenakan telah dikuasainya keterampilan, ilmu pengetahuan dan teknologi oleh sumber daya manusianya sehingga pemerintah lebih mudah dalam menggerakkan pembangunan nasional. Nilai Balik Pendidikan Kedua, investasi pendidikan memberikan nilai balik (rate of return) yang lebih tinggi dari pada investasi fisik di bidang lain. Nilai balik pendidikan adalah perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan untuk membiayai pendidikan dengan total pendapatan yang akan diperoleh setelah seseorang lulus dan memasuki dunia kerja. Di negara-negara sedang berkembang umumnya menunjukkan nilai balik terhadap investasi pendidikan relatif lebih tinggi dari pada investasi modal fisik yaitu 20 % dibanding 15 %. Sementara itu di negara-negara maju nilai balik investasi pendidikan lebih rendah dibanding investasi modal fisik yaitu

9 % dibanding 13 %. Keadaan ini dapat dijelaskan bahwa dengan jumlah tenaga kerja terdidik yang terampil dan ahli di negara berkembang relatif lebih terbatas jumlahnya dibandingkan dengan kebutuhan sehingga tingkat upah lebih tinggi dan akan menyebabkan nilai balik terhadap pendidikan juga tinggi (Ace Suryadi, Pendidikan, Investasi SDM dan Pembangunan: Isu, Teori dan Aplikasi. Balai Pustaka: Jakarta, 1999, h.247). Pilihan investasi pendidikan juga harus mempertimbangkan tingkatan pendidikan. Di Asia nilai balik sosial pendidikan dasar rata-rata sebesar 27 %, pendidikan menengah 15 %, dan pendidikan tinggi 13 %. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka manfaat sosialnya semakin kecil. Jelas sekali bahwa pendidikan dasar memberikan manfaat sosial yang paling besar diantara tingkat pendidikan lainnya. Melihat kenyataan ini maka struktur alokasi pembiayaan pendidikan harus direformasi. Pada tahun 1995/1996 misalnya, alokasi biaya pendidikan dari pemerintah Indonesia untuk Sekolah Dasar Negeri per siswa paling kecil yaitu rata-rata hanya sekitar 18.000 rupiah per bulan, sementara itu biaya pendidikan per siswa di Perguruan Tinggi Negeri mendapat alokasi sebesar 66.000 rupiah per bulan. Dirjen Dikti, Satrio Sumantri Brojonegoro suatu ketika mengemukakan bahwa alokasi LCC Bimbel Revolution With Einstein Method <http://lcc-ptc.com> Menggunakan Joomla! Generated: 9 October, 2008, 12:43 dana untuk pendidikan tinggi negeri 25 kali lipat dari pendidikan dasar. Hal ini menunjukkan bahwa biaya pendidikan yang lebih banyak dialokasikan pada pendidikan tinggi justru terjadi inefisiensi karena hanya menguntungkan individu dan kurang memberikan manfaat kepada masyarakat. Reformasi alokasi biaya pendidikan ini penting dilakukan mengingat beberapa kajian yang menunjukkan bahwa mayoritas yang menikmati pendidikan di PTN adalah berasal dari masyarakat mampu. Maka model pembiayaan pendidikan selain didasarkan pada jenjang pendidikan (dasar vs tinggi) juga didasarkan pada kekuatan ekonomi siswa (miskin vs kaya). Artinya siswa di PTN yang berasal dari keluarga kaya harus dikenakan biaya pendidikan yang lebih mahal dari pada yang berasal dari keluarga miskin. Model yang ditawarkan ini sesuai dengan kriteria equity dalam pembiayaan pendidikan seperti yang digariskan Unesco. Itulah sebabnya Profesor Kinoshita menyarankan bahwa yang diperlukan di Indonesia adalah pendidikan dasar dan bukan pendidikan yang canggih. Proses pendidikan pada pendidikan dasar setidaknya bertumpu pada empat pilar yaitu *learning to know*, *learning to do*, *learning to be* dan *learning live together* yang dapat dicapai melalui delapan kompetensi dasar

yaitu membaca, menulis, mendengar, menutur, menghitung, meneliti, menghafal dan menghayal. Anggaran pendidikan nasional seharusnya diprioritaskan untuk mengentaskan pendidikan dasar 9 tahun dan bila perlu diperluas menjadi 12 tahun. Selain itu pendidikan dasar seharusnya “benar-benar” dibebaskan dari segala beban biaya. Dikatakan “benar-benar” karena selama ini wajib belajar 9 tahun yang dicanangkan pemerintah tidaklah gratis. Apabila semua anak usia pendidikan dasar sudah terlayani mendapatkan pendidikan tanpa dipungut biaya, barulah anggaran pendidikan dialokasikan untuk pendidikan tingkat selanjutnya. Fungsi Non Ekonomi Ketiga, investasi dalam bidang pendidikan memiliki banyak fungsi selain fungsi teknis-ekonomis yaitu fungsi sosialkemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya, dan fungsi kependidikan. Fungsi sosial-kemanusiaan merujuk pada kontribusi pendidikan terhadap perkembangan manusia dan hubungan sosial pada berbagai tingkat sosial yang berbeda. Misalnya pada tingkat individual pendidikan membantu siswa untuk mengembangkan dirinya secara psikologis, sosial, fisik dan membantu siswa mengembangkan potensinya semaksimal mungkin (Yin Cheong Cheng, *School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development*, Washington D.C: The Palmer Press, 1996, h.7). Fungsi politis merujuk pada sumbangan pendidikan terhadap perkembangan politik pada tingkatan sosial yang berbeda. Misalnya pada tingkat individual, pendidikan membantu siswa untuk mengembangkan sikap dan keterampilan kewarganegaraan yang positif untuk melatih warganegara yang benar dan bertanggung jawab. Orang yang berpendidikan diharapkan lebih mengerti hak dan kewajibannya sehingga wawasan dan perilakunya semakin demokratis. Selain itu orang yang berpendidikan diharapkan memiliki kesadaran dan tanggung jawab terhadap bangsa dan negara lebih baik dibandingkan dengan yang kurang berpendidikan. Fungsi budaya merujuk pada sumbangan pendidikan pada peralihan dan perkembangan budaya pada tingkatan sosial yang berbeda. Pada tingkat individual, pendidikan membantu siswa untuk mengembangkan kreativitasnya, kesadaran estetis serta untuk bersosialisasi dengan norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan sosial yang baik. Orang yang berpendidikan diharapkan lebih mampu menghargai atau menghormati perbedaan dan pluralitas budaya sehingga memiliki sikap yang lebih terbuka terhadap keanekaragaman budaya. Dengan demikian semakin banyak orang yang berpendidikan diharapkan akan lebih mudah terjadinya akulturasi budaya yang selanjutnya akan terjadi integrasi budaya

nasional atau regional. Fungsi kependidikan merujuk pada sumbangan pendidikan terhadap perkembangan dan pemeliharaan pendidikan pada tingkat sosial yang berbeda. Pada tingkat individual pendidikan membantu siswa belajar cara belajar dan membantu guru cara mengajar. Orang yang berpendidikan diharapkan memiliki kesadaran untuk belajar sepanjang hayat (*life long learning*), selalu merasa ketinggalan informasi, ilmu pengetahuan serta teknologi sehingga terus terdorong untuk maju dan terus belajar. Di kalangan masyarakat luas juga berlaku pendapat umum bahwa semakin berpendidikan maka makin baik status social seseorang dan penghormatan masyarakat terhadap orang yang berpendidikan lebih baik dari pada yang kurang berpendidikan. Orang yang berpendidikan diharapkan bisa menggunakan pemikiran-pemikirannya yang berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Orang yang berpendidikan diharapkan tidak memiliki kecenderungan orientasi materi/uang apalagi untuk memperkaya diri sendiri. Kesimpulan Jelaslah bahwa investasi dalam bidang pendidikan tidak semata-mata untuk mendorong pertumbuhan ekonomi tetapi lebih luas lagi yaitu perkembangan ekonomi. Selama orde baru kita selalu bangga dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi, namun pertumbuhan ekonomi yang tinggi itu hancur lebur karena tidak didukung oleh adanya sumber daya manusia yang berpendidikan. Orde baru banyak melahirkan orang kaya yang tidak memiliki kejujuran dan keadilan, tetapi lebih banyak lagi melahirkan orang miskin. Akhirnya pertumbuhan ekonomi hanya dinikmati sebagian orang dan dengan tingkat ketergantungan yang amat besar. Perkembangan ekonomi akan tercapai apabila sumber daya manusianya memiliki etika, moral, rasa tanggung jawab, rasa keadilan, jujur, serta menyadari hak dan kewajiban yang kesemuanya itu merupakan indikator hasil pendidikan yang baik. Inilah saatnya bagi negeri ini untuk merenungkan bagaimana merencanakan sebuah sistem pendidikan yang baik untuk mendukung perkembangan ekonomi. Selain itu pendidikan juga sebagai alat pemersatu bangsa yang saat ini sedang diancam perpecahan. Melalui fungsi-fungsi pendidikan di atas yaitu fungsi sosial-kemanusiaan, fungsi politis, fungsi budaya, dan fungsi kependidikan maka negeri ini dapat disatukan kembali. Dari paparan di atas tampak bahwa pendidikan adalah wahana yang amat penting dan strategis untuk perkembangan ekonomi dan integrasi bangsa. Singkatnya pendidikan adalah sebagai investasi jangka panjang yang harus menjadi pilihan utama. Bila demikian, ke arah mana pendidikan negeri ini harus dibawa? Bagaimana merencanakan sebuah sistem pendidikan yang baik? Marilah kita renungkan bersama. Nurkolis

Dosen Akademi Pariwisata Nusantara Jaya di Jakarta. Saya Drs. Nurkolis, MM setuju jika bahan yang dikirim dapat dipasang dan digunakan di Homepage Pendidikan Network dan saya menjamin bahwa bahan ini hasil karya saya sendiri dan sah LCC Bimbel Revolution With Einstein Method <http://lcc-ptc.com> Menggunakan Joomla! Generated: 9 October, 2008, 12:43 LCC Bimbel Revolution With Einstein Method

PENTINGNYA PERENCANAAN KARIR BAGI KARYAWAN

Berdasarkan beberapa penjelasan pada artikel manajemen sebelumnya nampak bahwa Career planning (perencanaan karir) diperlukan oleh setiap karyawan. Suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi sebagian karyawan, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara berhati-hati dan sungguh-sungguh. Namun bagi sebagian lainnya, karir mungkin hanya sekedar 'nasib yang hanya diikuti saja', karena tidak ada perencanaan karir yang jelas untuk meraih jabatan yang diinginkannya. Karyawan yang tidak mempunyai perencanaan karir jelas akan lebih tidak jelas masa depan karirnya dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai perencanaan karir karena akan lebih fokus meraih karir yang telah direncanakannya.

Banyak karyawan gagal mengelola karir karena tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karirnya, karyawan tidak siap untuk jabatan-jabatan yang tersedia di dalam organisasi. Karyawan tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karir dapat memacu karir dan menghasilkan sukses yang besar. Pemahaman akan konsep-konsep perencanaan karir diharapkan dapat mengarahkan pada penetapan sasaran karir dan perencanaan karir cenderung dapat tercapai.

Proses perencanaan ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karier dan jalur-jalur menuju sasaran-sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka. Pendek kata, karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang cermat. Bila tidak, para karyawan akan sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan karir yang ada dalam organisasi.

You might also like:

PEMAHAMAN KINERJA KARYAWAN

Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, dimana hal ini akan terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan. Sistem manajemen kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. **Mengidentifikasi Dan Mengukur Kinerja Karyawan** Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah :

1. Kuantitas-output
2. Kualitas-output
3. Jangka-waktu-output
4. Kehadiran-ditempat-kerja
5. Sikap-kooperatif

Tampaknya dimensi lainnya dari kinerja mungkin tepat untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, tetapi yang didata ini adalah yang paling umum. Namun demikian penilaian ini bersifat umum karena setiap pekerjaan mempunyai kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kinerja kerja yang mengidentifikasikan elemen-elemen paling penting dari suatu pekerjaan. Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami, menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaannya ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan karyawan. Penilaian demikian disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil. Sumber : Robert L. Mathis dan John H. Jackson Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama, Jilid 2, Jakarta: Salemba Empat, 2002.

Artikel: Kinerja Guru

Bahan ini cocok untuk Semua Sektor Pendidikan

Nama & E-mail (Penulis): Isjoni

Saya Dekan di FKIP Universitas Riau

Tanggal: 8 Februari 2004

Judul Artikel: Kinerja Guru

Topik: Kinerja Guru

KINERJA GURU

Guru adalah kondisi yang diposisikan sebagai garda terdepan dan posisi sentral di dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Berkaitan dengan itu, maka guru akan menjadi bahan pembicaraan banyak orang, dan tentunya tidak lain berkaitan dengan kinerja dan totalitas dedikasi dan loyalitas pengabdianya.

Sorotan tersebut lebih bermuara kepada ketidakmampuan guru didalam pelaksanaan proses pembelajaran, sehingga bermuara kepada menurunnya mutu pendidikan. Kalaupun sorotan itu lebih mengarah kepada sisi-sisi kelemahan pada guru, hal itu tidak sepenuhnya dibebankan kepada guru, dan mungkin ada system yang berlaku, baik sengaja ataupun tidak akan berpengaruh terhadap permasalahan tadi. Banyak hal yang perlu menjadi bahan pertimbangan kita, bagaimana kinerja guru akan berdampak kepada pendidikan bermutu. Kita melihat sisi lemah dari system pendidikan nasional kita, dengan gonta ganti kurikulum pendidikan, maka secara langsung atau tidak akan berdampak kepada guru itu sendiri. Sehingga perubahan kurikulum dapat menjadi beban psikologis bagi guru, dan mungkin juga akan dapat membuat guru frustrasi akibat perubahan tersebut. Hal ini sangat dirasakan oleh guru yang memiliki kemampuan minimal, dan tidak demikian halnya guru profesional. Selain itu, kinerja guru juga sangat ditentukan oleh output atau keluaran dari Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK), sebagai institusi penghasil tenaga guru, LPTK juga memiliki tanggungjawab dalam menciptakan guru berkualitas, dan tentunya suatu ketika berdampak kepada pembentukan SDM berkualitas pula. Oleh sebab itu LPTK juga memiliki andil besar di dalam mempersiapkan guru seperti yang disebutkan diatas, berkualitas, berwawasan serta mampu membentuk SDM mandiri, cerdas, bertanggungjawab dan berkepribadian. Harapan ke depan, terbentuk sinergi baru dalam lingkungan persekolahan, dan perlu menjadi perhatian adalah terjalinnnya kinerja yang efektif dan efisien disetiap struktur yang ada dipersekolahan. Kinerja terbentuk bilamana masing-masing struktur memiliki tanggungjawab dan memahami akan tugas dan kewajiban masing-masing.

Era reformasi dan desentralisasi pendidikan menyebabkan orang bebas melakukan kritik, titik lemah pendidikan akan menjadi bahan dan sasaran empuk bagi para kritikus, adakalanya kritik yang diberikan dapat menjadi sitawar sidingin di dalam memperbaiki kinerja guru. Akan tetapi tidak tertutup kemungkinan pula akan dapat membuat merah telinga guru sebagai akibat dari kritik yang diberikan, hal ini dapat memberikan dampak terhadap kinerja guru yang bersangkutan. Apapun kritik yang

diberikan, apakah bernilai positif atau negative kiranya akan menjadi masukan yang sangat berarti bagi kinerja guru. Guru yang baik tidak akan pernah putus asa, dan menjadi kritikan sebagai pemicu baginya di dalam melakukan perbaikan dan membenahan diri di masa yang akan datang. Kritik terhadap kinerja guru perlu dilakukan, tanpa itu bagaimana guru mengetahui kinerja yang sudah dilakukannya selama ini, dengan demikian akan menjadi bahan renungan bagi guru untuk perbaikan lebih lanjut.

Indikator suatu bangsa sangat ditentukan oleh tingkat sumber daya manusianya, dan indikator sumber daya manusia ditentukan oleh tingkat pendidikan masyarakatnya. Semakin tinggi sumber daya manusianya, maka semakin baik tingkat pendidikannya, dan demikian pula sebaliknya. Oleh sebab itu indikator tersebut sangat ditentukan oleh kinerja guru.

Bila kita amati di lapangan, bahwa guru sudah menunjukkan kinerja maksimal di dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik, pengajar dan pelatih. Akan tetapi barangkali masih ada sebagian guru yang belum menunjukkan kinerja baik, tentunya secara akan berpengaruh terhadap kinerja guru secara makro.

Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggungjawabnya menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggungjawab moral dipundaknya. Semua itu akan terlihat kepada kepatuhan dan loyalitasnya di dalam menjalankan tugas keguruannya di dalam kelas dan tugas kependidikannya di luar kelas. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggungjawabnya mempersiapkan segala perlengkapan pengajaran sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Selain itu, guru juga sudah mempertimbangkan akan metodologi yang akan digunakan, termasuk alat media pendidikan yang akan dipakai, serta alat penilaian apa yang digunakan di dalam pelaksanaan evaluasi.

Kinerja guru dari hari kehari, minggu ke minggu dan tahun ke tahun terus ditingkatkan. Guru punya komitmen untuk terus dan terus belajar, tanpa itu maka guru akan kerdil dalam ilmu pengetahuan, akan tetap tertinggal akan akselerasi zaman yang semakin tidak menentu. Apalagi pada kondisi ini kita dihadapkan pada era global, semua serba cepat, serba dinamis, dan serba kompetitif.

Kinerja guru akan menjadi optimal, bilamana diintegrasikan dengan komponen persekolahan, apakah itu kepala sekolah, guru, karyawan maupun anak didik. Kinerja guru akan bermakna bila dibarengi dengan nawaitu yang bersih dan ikhlas, serta selalu menyadari akan kekurangan yang ada pada dirinya, dan berupaya untuk dapat meningkatkan atas kekurangan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kearah yang lebih baik. Kinerja yang dilakukan hari ini akan lebih baik dari kinerja hari kemarin, dan tentunya kinerja masa depan lebih baik dari kinerja hari ini. Semoga.

Saya Isjoni setuju jika bahan yang dikirim dapat dipasang dan digunakan di Homepage Pendidikan Network dan saya menjamin bahwa bahan ini hasil karya saya sendiri dan sah (tidak ada copyright).

Alibaba Kecam Yahoo soal Perselisihan Google

Senin, 18 Januari 2010 | 07:29 WIB, AP Photo/Vincent Thian

Karangan bunga dukungan warga Cina terhadap langkah Google mengakhiri sensor pada layanannya di depan kantor pusat Google di China.

TERKAIT: SHANGHAI, KOMPAS.com - Yahoo akhirnya tersangkut dengan persetujuan antara China dan Google. Mitra usahanya di China, penjual online terbesar Alibaba, mengecam dukungan Yahoo terhadap Google. Alibaba Group mengatakan, Yahoo telah ceroboh karena berkomentar dan mendukung Google. Yahoo memiliki 40 persen saham Alibaba. Sementara itu, juru bicara Google menyangkal telah memutuskan menutup situs *Google.cn*.

"Alibaba Group telah berkomunikasi dengan Yahoo. Bahwa pernyataan Yahoo yang memihak Google pekan lalu merupakan hal yang ceroboh," demikian pernyataan Alibaba Group, Sabtu (16/1/2010). Sebelumnya, Yahoo menyatakan sepakat dan mendukung posisi Google bahwa serangan terhadap jaringan perusahaan tersebut benar-benar sangat mengganggu.

Selain itu, kekerasan terhadap privasi para pengguna internet juga merupakan sesuatu yang harus dihindari. Hal itu terjadi satu hari setelah Google mengumumkan kemungkinan mereka akan keluar dari pasar China setelah mengalami serangan cyber besar-besaran pada jaringannya yang akhirnya menyebabkan pencurian hak intelektualnya. Google mengatakan juga tidak akan menyensor lagi isi pada mesin pencari berbahasa China, *Google.cn*, dan akan berupaya untuk bernegosiasi menciptakan mesin pencari yang tidak disensor atau keluar dari pasar China.

Juru bicara Google, Sabtu lalu, menyanggah laporan China yang menyatakan Google telah memutuskan untuk keluar. Mereka juga menyangkal para karyawannya telah diminta untuk meninggalkan perusahaan tersebut. Dikatakan juga, tidak tahu apakah anggota stafnya yang berasal dari China telah ditolak kode aksesnya, seperti diungkapkan beberapa blogger. Ia hanya katakan, Google masih memindai sistemnya setelah penyerangan itu.

Hubungan-renggang

Alibaba yang memiliki Taobao, peritel online terbesar China dan situs e-commerce terbesar Alibaba.com, memiliki hubungan kurang baik dengan Yahoo sejak CEO Yahoo Jerry Yang lengser.

Yahoo menginvestasikan 1 miliar dollar AS di Alibaba Group pada 2005 dan mendapatkan 40 persen saham Alibaba. Yahoo lalu menjual sebagian sahamnya akhir tahun lalu dan membuat para eksekutif Alibaba yang hendak merayakan hari jadinya yang ke-10 terkejut. Diyakini, Alibaba menginginkan Yahoo menjual sahamnya kepada grup yang lebih besar, tetapi Yahoo mengatakan Alibaba merupakan investasi penting di China.

Satu sumber mengatakan, Yahoo mengetahui mereka akan menjadi target serangan cyber China terhadap korporasi Amerika Serikat sebelum Google memperingatkan. Namun, Yahoo memilih tetap diam hingga Google, lawan terbesarnya, mengungkapkan hal itu kepada publik. (AFP/JOE)

Editor: wah | Sumber : Kompas Cetak Loading...

Sent from Indosat BlackBerry powered by

Istilah Sekolah Gratis Dinilai Kurang Tepat



Istilah Sekolah Gratis Dinilai Kurang Tepat

Medan (ANTARA) - Penggunaan istilah sekolah gratis yang dewasa ini populer di tengah-tengah masyarakat sebenarnya kurang tepat, ujar staf khusus Kementerian Pendidikan Nasional Bidang Komunikasi dan Media, Dr Sukemi. "Lebih tepat disebut sekolah bersubsidi, dimana salah satu misi Kemendiknas 2010-2014 adalah meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan, meningkatkan keterjangkauan layanan pendidikan, serta meningkatkan kualitas mutu dan relevansi pendidikan," katanya di Medan, Senin.

Menurut dia, pemerintah sebenarnya menginginkan sekolah yang ada bisa terjangkau. "Semua orang berhak untuk mendapatkan pendidikan, jadi kami akan terus berusaha mewujudkan sekolah dengan biaya yang terjangkau, sehingga pendidikan bisa terus berjalan dengan baik," katanya. Berbicara pada "Dialog Publik Pendidikan dan Tenaga Kependidikan" yang merupakan bagian dari rangkaian pelaksanaan Olimpiade Sains Nasional (OSN) IX di Medan, ia mengatakan, paradigma pendidikan sekarang ini adalah mencoba menggeser wajib belajar menjadi hak belajar. Ini dilakukan karena pemerintah menginginkan semua warga negara Indonesia bisa mendapatkan hak belajarnya paling tidak sampai tingkat SMP. "Tentunya dengan sekolah terjangkau dan wajib belajar 9 tahun yang selama ini diprogramkan," katanya.

Dalam kesempatan itu ia juga menjelaskan, dewasa ini muncul anggapan yang salah di tengah-tengah masyarakat yang menyebutkan bahwa bahwa sekolah negeri bukan lagi sebagai sekolah publik. Anggapan itu, menurut dia, tidaklah benar dan untuk itu pihaknya ingin memberikan pemahaman bahwa sekolah negeri itu tetap sekolah publik. "Kalau sekarang ada sekolah negeri pada waktu sore hari tidak ada kegiatan, maka sebagai sekolah publik sekolah negeri bisa dijadikan sebagai tempat kegiatan pendidikan nonformal lainnya," katanya.

::: Klik pada kota untuk melihat detail

Soal UU BHP, Yayasan PTS Abaikan Peraturan Menteri

Jumat, 20 November 2009 | 13:24 WIB



shutterstock

"Dengan adanya UU BHP, ini kan menjadi ingin diseragamkan pengelolaannya. Menjadi satu standar. Padahal, negara ini dibentuk dari kebinekaan," ujar Ketua ABPPTSI Pusat Thomas Suyatno.

TERKAIT:

BANDUNG, KOMPAS.com - Yayasan-yayasan penyelenggara perguruan tinggi swasta menolak melaksanakan segera Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 32 Tahun 2009 tentang Tata Cara Perubahan dan Penyesuaian Menjadi Badan Hukum Pendidikan.

"Jangankan memikirkan ini (melaksanakan aturan Permendiknas No 32/2009), untuk menjaga lembaga kami tetap eksis saja butuh upaya luar biasa berat. Kami diaman dulu saja," ungkap Ketua Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (ABPPTSI) Pusat Thomas Suyatno kepada puluhan pengurus yayasan di dalam seminar "Peduli dan Upaya PTS dari Keterpurukan", Kamis (19/11) di Universitas Widyatama.

Menurutnya, jangankan untuk menyesuaikan dengan UU BHP, hingga kini ribuan yayasan di Indonesia belum bisa menyesuaikan diri dengan ketentuan UU Yayasan. "Jika sampai pemerintah menstop fasilitas bantuan akibat kami belum bisa menyesuaikan aturan, itu namanya diskriminasi," ujar Thomas.

Munculnya UU BHP, menurutnya, bertentangan dengan semangat kemajemukan yang melatarbelakangi lahirnya berbagai yayasan penyelenggara PTS. "Dengan adanya UU BHP, ini kan menjadi ingin diseragamkan pengelolaannya. Menjadi satu standar. Padahal, negara ini dibentuk dari kebinekaan," ujar mantan anggota DPR RI ini.

Inilah yang menjadi salah satu alasan ABPPTSI kemudian mengajukan uji materi atas UU BHP. Setidaknya ada tiga pasal yang dinilai mereka bertentangan dengan semangat UUD 1945, yaitu Pasal 10 tentang pembentukan satuan pendidikan formal, Pasal 14 tentang tata kelola, dan Pasal 36 mengenai badan hukum pendidikan.

Ketua ABPPTSI Jawa Barat Sali Iskandar mengatakan, yayasan tidak perlu terburu-buru menyesuaikan UU BHP mengingat UU ini memberikan waktu hingga 6 tahun untuk penyesuaian. Di lain pihak, uji materi atas UU BHP juga masih ditunggu. Wakil Ketua Asosiasi Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APPTSI) Pusat Budi Djatmiko mengatakan, keberadaan PTS selama ini masih termarjinalkan.

Di UU BHP, misalnya, tidak diatur pendanaan PTS. "Padahal, kami juga bagian dari anak bangsa. Apalagi, faktanya, 78 persen mahasiswa justru kuliah di PTS, bukan di PTN," ungkapnya.

Banyak PTS Masih Gunakan Dosen Berkualifikasi S-1

Jumat, 25 September 2009 | 17:04 WIB



shutterstock

Ilustrasi: Sejauh ini dosen PTS di Sumut yang masih berkualifikasi S-1 sebanyak 60 persen, sementara baru 40 persen saja berkualifikasi S-2 dan S-3.

TERKAIT:

MEDAN, KOMPAS.com - Masih banyak Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Sumatra Utara dan Aceh yang menggunakan dosen berkualifikasi S-1 untuk mengajar, padahal Undang-Undang Tenaga Dosen mengharuskan S-2.

"Permasalahan seperti ini terjadi pada tenaga dosen kita dewasa ini. Padahal dalam UU Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa tenaga dosen minimal harus berstatus S-2, sehingga cepat atau lambat perguruan tinggi harus menyiapkan tenaga-tenaga dosen sesuai dengan tuntutan UU itu," kata Kepala Kopertis Wilayah I Sumut-NAD, Prof Zainuddin, di Medan, Jumat (25/9).

Zainuddin mengatakan, sejauh ini dosen PTS di Sumut yang masih berkualifikasi S-1 sebanyak 60 persen, sementara baru 40 persen saja berkualifikasi S-2 dan S-3. "Karena masih banyaknya dosen berkualifikasi S-1 tersebut, maka tidak heran jika masih banyak pula PTS yang masih menggunakannya untuk mengajar," lanjutnya.

Menurutnya, kondisi itu terjadi karena banyak PTS yang lebih memilih tenaga dosen lepas atau tidak dosen tetap. Berbagai alasan di antaranya adalah karena sebagian besar PTS itu masih sulit mendapatkan tenaga dosen berkualifikasi S-2 dan S-3 dalam waktu singkat. Selain itu, keterbatasan anggaran peningkatan jenjang pendidikan bagi dosen juga masih merupakan kendala.

Untuk itu, kata dia, sangat diharapkan kepada seluruh dosen dan PTS agar segera memenuhi standar tenaga pendidiknya tersebut, sebab hal itu sudah merupakan standar menurut undang-undang. Dia menambahkan, peran PTS juga sangat menentukan dalam peningkatan kualifikasi tenaga pendidik, misalnya dengan memberikan beasiswa kepada dosen untuk melanjutkan studi baik di dalam maupun luar negeri.

"Kuliah S-2 dan S-3 itu biayanya cukup mahal, untuk itu bantuan beasiswa dari perguruan tinggi tempatnya mengajar maupun dari instansi lainnya sangat dibutuhkan," tambahnya.

5 Informasi yang dibutuhkan Sebelum Melakukan Peremajaan System Manajemen SDM

436 views

Posted by **Chief Editor** on June 24th, 2008 **No Comments** **Printer-Friendly**

- *Sponsored Ads*

Ads by Value Media

Ini 5 hal yang perlu anda cari jawabannya sebelum anda kasih usulan kepada BIG BOSS Anda, sebelum mengajukan usulan perencanaan SDM

1. Rencana jangka panjang perusahaan? Dari jumlah orang apakah akan makin banyak atau makin sedikit? dari sisi perusahaan, apakah dengan bisnis yang sama dengan banyak outlet, atau bisnis yang beragam dengan single outlet?
2. Lihat hitung-hitungan finansial perusahaan anda, seberapa budget untuk personel cost dibandingkan dengan sales, khususnya untuk pengembangan program tersebut? Ini perlu diketahui agar semua usulan yang anda buat tidak mentok gara-gara dari segi budgeting tidak klop.
3. Pelajari kembali levelling di perusahaan anda? Apakah jenjang jabatan di tempat anda mulai dari staff hingga director lebih dari 5 jenjang? Semakin banyak jenjang semakin banyak yang harus anda lakukan sebelumnya semakin sedikit jenjang semakin sedikit yang perlu anda lakukan. Melihat negeri kita yang diperkrakan masih sekitar hingga 5 tahun ke depan, ada baiknya mulai dipikirkan untuk mengurangi jenjang jabatan, merestrukturisasi organisasi, menata ulang posisi, dan melakukan Business Process Reengineering.
4. Pelajari kembali seluruh sistem HR di tempat anda, apakah fungsi-fungsi HR mulai dari Rekrutmen, Training & Pengembangan, Compensation & Benefit, Performance Management, Career Development, Industrial relation, Employee Relation, terintegrasi atau terpisah-pisah? Semakin berupa potongan yang tak membentuk, maka semakin banyak yang harus anda lakukan.
5. Khusus dalam bidang Training & Development, apakah filosofi belajar di perusahaan anda masih berupa "training" atau sudah "learning organization"? Apakah pengembangan karyawan masih dirasakan sebagai "melulu tanggungjawab" orang dari department training atau sudah "merupakan tanggung jawab manager lini"? Jawaban atas pertanyaan ini akan membuat apa yang harus anda lakukan menjadi lain.

Popularity: 10% [?]

PRODUKTIVITAS DAN BUDAYA KERJA INDONESIA

1,177 views

Posted by Chief Editor on December 19th, 2008 No Comments Printer-Friendly

- Sponsored Ads

Ads by Value Media

Institute for Management of Development, Swiss, World Competitiveness Book (2007), memberitakan bahwa pada tahun 2005, peringkat produktivitas kerja Indonesia berada pada posisi 59 dari 60 negara yang disurvei. Atau semakin turun ketimbang tahun 2001 yang mencapai urutan 46. Sementara itu negara-negara Asia lainnya berada di atas Indonesia seperti Singapura (peringkat 1), Thailand (27), Malaysia (28), Korea (29), Cina (31), India (39), dan Filipina (49). Urutan peringkat ini berkaitan juga dengan kinerja pada dimensi lainnya yakni pada Economic Performance pada tahun 2005 berada pada urutan buncit yakni ke 60, Business Efficiency (59), dan Government Efficiency (55). Lagi-lagi diduga kuat bahwa semuanya itu karena mutu sumberdaya manusia Indonesia yang tidak mampu bersaing. Juga mungkin karena faktor budaya kerja yang juga masih lemah dan tidak merata. Bisa dibayangkan dengan kondisi krisis finansial global belakangan ini bisa-bisa posisi Indonesia akan bertahan kalau tidak ada remedi yang tepat.

Produktivitas kerja jangan dipandang dari ukuran fisik saja. Dalam pemahaman tentang produktivitas dan produktif disitu terkandung aspek sistem nilai. Manusia produktif menilai produktivitas dan produktif adalah sikap mental. Hari ini harus lebih baik dari hari kemarin; hari esok harus lebih baik dari hari ini. Jadi kalau seseorang bekerja, dia akan selalu berorientasi pada produktivitas kerja di atas atau minimal sama dengan standar kerja dari waktu ke waktu. Bekerja produktif sudah sebagai panggilan jiwa dan kental dengan amanah. Dengan kata lain sikap tersebut sudah terinternalisasi. Tanpa diinstruksikan dia akan bertindak produktif. Itulah yang disebut budaya kerja positif (produktif). Sementara itu budaya bekerja produktif mengandung komponen-komponen: (1) pemahaman substansi dasar tentang bekerja, (2) sikap terhadap karyawan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja dan (5) sikap terhadap waktu. Pertanyaannya apakah semua kita sudah berbudaya kerja produktif?

Saya menduga budaya kerja produktif di Indonesia, belum merata. Bekerja masih dianggap sebagai sesuatu yang rutin. Bahkan di sebagian karyawan, bisa jadi bekerja dianggap sebagai beban dan paksaan terutama bagi orang yang malas. Pemahaman karyawan tentang budaya kerja positif masih lemah. Budaya organisasi atau budaya perusahaan masih belum banyak dijumpai. Hal ini pulalah juga agaknya yang kurang mendukung terciptanya budaya produktif. Perusahaan belum menganggap sikap produktif sebagai suatu sistem nilai. Seolah-olah karyawan tidak memiliki sistem nilai apa yang harus dipegang dan dilaksanakan. Karena itu tidak jarang perusahaan yang mengabaikan kesejahteraan karyawan termasuk upah minimunya. Ditambah dengan rata-rata pendidikan karyawan yang relatif masih rendah maka produktivitas pun rendah. Karena itu tidak heran produktivitas kerja di Indonesia termasuk terendah dibanding dengan negara-negara lain di Asia. Mengapa bisa seperti itu?

Hal demikian bisa dijelaskan lewat formula matematika sederhana. Produktivitas kerja merupakan rasio dari keluaran/output dengan inputnya. Bentuk output dapat berupa barang dan jasa. Sementara input berupa jumlah waktu kerja, kondisi mutu dan fisik karyawan, tingkat upah dan gaji, teknologi yang dipakai dan sebagainya. Jadi output yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh faktor input yang digunakan. Dengan demikian produktivitas kerja di Indonesia relatif rendah karena memang rendahnya faktor-faktor kualitas fisik, tingkat pendidikan, etos kerja, dan tingkat upah dari karyawan. Hal ini ditunjukkan pula oleh angka indeks pembangunan manusia di Indonesia (gizi, pendidikan, kesehatan) yang relatif lebih rendah dibanding di negara-negara tetangga.

Seharusnya faktor-faktor tersebut perlu dikuasai secara seimbang agar para karyawan mampu mencapai produktivitas yang standar. Pendidikan dan pelatihan perlu terus dikembangkan disamping penyediaan akses teknologi. Kompetensi (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) karyawan menjadi tuntutan pasar kerja yang semakin mendesak. Dengan kata lain suasana proses pembelajaran plus dukungan kesejahteraan karyawan perlu terus dikembangkan.

MANFAAT MAGANG BAGI KARYAWAN

164 views

Posted by **Chief Editor** on June 23rd, 2009 **No Comments** **Printer-Friendly**

- *Sponsored Ads*

Ads by Value Media



Dalam pengembangan sumberdaya manusia dikenal adanya istilah magang sebagai bagian dari suatu pelatihan. Magang umumnya merupakan pembelajaran bagi para karyawan yang sudah lebih berpengalaman atau karyawan lainnya. Meskipun hal itu mungkin dilengkapi dengan pelatihan di luar kelas-pekerjaan. Kebanyakan para karyawan terampil, seperti perancang produksi dan administrasi pembukuan dilatih melalui program magang formal. Bantuan dan tugas belajar selama pelatihan dengan cara magang menggunakan tingkat partisipasi tinggi. Dengan demikian peserta pelatihan dan memiliki kemampu-pindahan yang tinggi terhadap pekerjaan ini.

Selain magang terdapat bentuk pelatihan dengan menyediakan sebuah model untuk peserta pelatihan dimana peserta meniru apa yang dilakukan atau ditunjukkan pelatih. Kebanyakan perusahaan menggunakan model pelatihan ini. Bentuk ini memang kurang begitu formal daripada program

magang karena kurang terdapat sesi formal di dalam kelas. Oleh karena itu, baru disediakan manakala dibutuhkan sebagai bagian dari program yang sudah disiapkan secara hati-hati.

Pelatihan selalu ditangani oleh penyelia atau manajer; tidak selalu oleh departemen SDM. Kadang-kadang seorang manajer atau tenaga profesional lainnya mengambil manfaat dan memainkan peranan mentor, dan memberikan ketrampilan dan nasihat karir. Bentuk partisipasi, umpan balik, dan perpindahan pekerjaan sangat mungkin memiliki porsi tinggi dalam proses pembelajaran ini.

Tugas-tugas untuk gugus tugas dapat membantu banyak karyawan dengan cara yang sama dengan magang dan *coaching*. Melalui periode pertemuan staf yang teratur dengan para gugus tugas, seorang manajer mengembangkan ketrampilan antarpersonal, belajar mengevaluasi informasi, dan memperoleh pengalaman dalam mengamati model-model potensial.

Para peserta magang umumnya merasa lebih puas ketimbang dengan pembelajaran yang sifatnya teoritis. Mereka merasa diberi peran banyak untuk mengembangkan kreatifitasnya. Sekaligus dihargai akan jerih payahnya selama dan sesudah magang. Kompensasi dalam bentuk gaji dan atau upah tetap diberikan. Bahkan ada juga yang memperoleh uang saku selama magang.

Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa pendekatan pelatihan dalam bentuk magang ini berpengaruh terhadap peningkatan ketrampilan dan sikap kerja keras para pesertanya. Kinerja mereka pun semakin meningkat setelah mereka mengikuti magang antara satu sampai dua bulan. Hal ini karena mereka mampu menarik pelajaran dari kekeliruan dan keberhasilan dalam praktek selama magang. Dengan pengalaman magangnya mereka semakin berhati-hati dalam mengerjakan tugas-tugasnya. Pada intinya mereka bekerja dalam upaya meningkatkan mutu kerjanya.

Tulisan asli artikel ini dan artikel-artikel lainnya tentang MSDM dapat juga diakses langsung melalui link: **MANFAAT MAGANG BAGI KARYAWAN**

MODEL PENGEMBANGAN DINAMIKA KELOMPOK KARYAWAN

2,169 views

Posted by Chief Editor on November 19th, 2008 1 Comment Printer-Friendly

- Sponsored Ads

Ads by Value Media



Pengembangan sumberdaya manusia karyawan secara umum dapat dilakukan melalui jalur pelatihan dan non-pelatihan. Salah satu model pelatihan adalah dengan permainan peran. Permainan peran adalah sebuah cara yang menempatkan para peserta pelatihan dengan anggapan berada pada posisi identitas berbeda dengan kondisi sebenarnya. Sebagai contoh, peserta laki-laki dapat diasumsikan sebagai wanita penyelia dan seorang wanita penyelia bermain peran sebagai pekerja pria. Kemudian keduanya diberikan semacam situasi pekerjaan tipikal dan meminta mereka merespon karena mengharapkan pekerjaan lain yang dikerjakan. Apa hasilnya? Para peserta mungkin melebihi-lebihkan perilaku mereka masing-masing. Idealnya, mereka seharusnya memahami diri masing-masing, seperti halnya yang lain memahami mereka.

Pengalaman dapat menciptakan empati yang semakin besar dan toleransi dari perbedaan-perbedaan individual. Oleh karena itu, pelatihan ini sangat cocok untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif dalam situasi para pekerja yang identitasnya beragam. Teknik ini digunakan untuk mengubah sikap, misalnya memperbaiki pemahaman tentang budaya setiap rekan kerja. Hal itu juga mampu mengembangkan keterampilan antarpersonal. Meskipun adanya partisipasi dan umpan balik, pencantuman prinsip-prinsip pelatihan lain bergantung pada imajinasi atau partisipasi simpatik.

Sangat dekat dengan permainan peran dan magang adalah pemodelan perilaku yang digambarkan sebagai berikut. Inti dari semua pendekatan itu adalah mengembangkan pemahaman siapa diri masing-masing, siapa anda (teman-teman kerja), dan siapa kita sebagai satu tim. Kalau pemahaman yang solid terjadi maka itulah yang namanya dinamika kelompok. Idealnya terjadi kekompakan dan bukan keegoan sentris. Pemodelan perilaku adalah salah satu pendekatannya. Ia merupakan sebuah proses psikologis fundamental yang merupakan pola baru perilaku yang dapat diperoleh, dan menciptakan pola yang dapat diubah. Karakteristik pokok dari pemodelan adalah bahwa pembelajaran mengambil alih tidak melalui pengalaman aktual, tetapi melalui observasi atau imajinasi dari pengalaman orang lain. Pemodelan merupakan proses yang beragam yang berarti terjadinya pembagian pengalaman orang lain melalui imajinasi atau partisipasi simpatik.

Apakah pemodelan perilaku dinyatakan sebagai kesepadanan atau peniruan atau belajar secara observasi atau imitasi, semua istilah itu mengandung arti bahwa sebuah perilaku dipelajari dan dimodifikasi melalui pengamatan terhadap beberapa individu. Para karyawan dapat mempelajari perilaku baru melalui pemodelan dengan mengamati perilaku baru dan kemudian menirunya. Kreasi baru dari perilaku mungkin direkam ke dalam video sehingga pelatih dan peserta pelatihan dapat menelaah dan memberi kritiknya.

Ketika memerhatikan perilaku ideal, peserta juga menemukan konsekuensi negatif yang menimpa seseorang yang tidak menggunakannya, seperti yang direkomendasikan. Dengan mengamati konsekuensi positif dan negatif, karyawan menerima penguatan seolah mengalami sendiri yang mendorong ke arah perilaku yang benar. Bidang di mana pendekatan ini pernah dilakukan secara berhasil adalah dalam mengajar penyelia bagaimana mendisiplinkan karyawan. Manajemen dinamika kelompok yang dilakukan secara terarah akan mampu meningkatkan kekompakan, suasana kerja yang nyaman dan motivasi kerja yang tinggi. Pada gilirannya kinerja individu karyawan sekaligus kinerja tim kerja akan meningkat.

MODEL 7P PADA MANAJEMEN SDM DI RUMAH SAKIT

2,547 views

Posted by **Chief Editor** on January 31st, 2009 [1 Comment](#) [Printer-Friendly](#)

- *Sponsored Ads*

Ads by Value Media

Sumber daya manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan pilar utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misinya. Karenanya harus dipastikan sumber daya ini dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu member kontribusi secara optimal. Maka diperlukanlah sebuah pengelolaan secara sistematis dan terencana agar tujuan yang diinginkan dimasa sekarang dan masa depan bisa tercapai yang sering disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumberdaya manusia adalah mengelola atau mengembangkan kompetensi personil agar mampu merealisasikan misi organisasi dalam rangka mewujudkan visi.

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kespesifikan dalam hal SDM, sarana prasarana dan peralatan yang dipakai. Sering rumah sakit dikatakan sebagai organisasi yang padat modal, padat sumber daya manusia, padat teknologi dan ilmu pengetahuan serta padat regulasi. Padat modal karena rumah sakit memerlukan investasi yang tinggi untuk memenuhi persyaratan yang ada. Padat sumberdaya manusia karena didalam rumah sakit pasti terdapat berbagai profesi dan jumlah karyawan yang banyak. Padat teknologi dan ilmu pengetahuan karena di dalam rumah sakit terdapat peralatan-peralatan canggih dan mahal serta kebutuhan berbagai disiplin ilmu yang berkembang dengan cepat. Padat regulasi karena banyak regulasi/peraturan-peraturan yang mengikat berkenaan dengan syarat-syarat pelaksanaan pelayanan di rumah sakit.

Sumber daya manusia yang ada di rumah sakit terdiri dari : 1) Tenaga kesehatan yang meliputi medis (dokter), paramedis(perawat) dan paramedis non keperawatan yaitu apoteker, analis kesehatan, asisten apoteker, ahli gizi, fisioterapis, radiographer, perekam medis. 2) Tenaga non kesehatan yaitu bagian keuangan, administrasi, personalia dll.

Ada sebuah model manajemen SDM yang di kenal yaitu model 7P yang merupakan kependekan dari Perencanaan - Penerimaan - Pengembangan - Pembudayaan - Pendayagunaan - Pemeliharaan - Pensiun yang keseluruhannya menggambarkan siklus kegiatan manajemen SDM mulai dari perencanaan SDM sampai karyawan memasuki masa pensiun.

Penerapan model 7P di rumah sakit meliputi :

1. **Perencanaan.** Perencanaan merupakan aktivitas proses penetapan apa yang ingin dicapai dan pengorganisasian sumberdaya untuk mencapainya. Perencanaan sumber daya manusia meliputi jenis tenaga yang dibutuhkan dan berapa jumlahnya yang disesuaikan dengan lingkup pelayanan yang akan dilaksanakan. berapa jumlah dokemnya, perawatnya dan tenaga lainnya serta apakah perlu fisioterapis atau tenaga yang lain tergantung lingkup pelayanannya. Lingkup pelayanan ini biasanya ditentukan berdasarkan tipe rumah sakitnya. Lingkup pelayanan rumah rumah sakit (tipe A/B/C/D) mempunyai standar minimal. Misalnya untuk rumah sakit tipe C minimal pelayanan medienya adalah 4 besar spesialisik yaitu spesialis obgyn, anak, bedah dan dalam. Dengan adanya ketentuan tersebut maka tentu saja perencanaan SDM di rumah sakit tipe C akan berbeda dengan tipe yang lain.
2. **Penerimaan.** Penerimaan karyawan merupakan tahap yang sangat kritis dalam manajemen SDM. Bukan saja karena biaya proses penerimaan karyawan sangat mahal tetapi merekrut orang yang tidak tepat ibarat menanam benih yang buruk. Ia akan menghasilkan buah yang dapat merusak tetanan sebuah organisasi secara keseluruhan. Rumah sakit merupakan sebuah organisasi pelayanan jasa yang sifat produknya intangible

(tidak bisa dilihat) tetapi bisa dirasakan. Dan pelayanan ini hampir mutlak langsung diberikan oleh karyawan (bukan oleh mesin/atau alat). Sehingga sikap, perilaku dan karakter karyawan sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Oleh karena itu, proses penerimaan SDM rumah sakit harus memperhatikan sikap, perilaku dan karakter calon karyawan.

3. **Pengembangan.** Kompetensi SDM tidak terbentuk dengan otomatis. Kompetensi harus dikembangkan secara terencana sesuai dengan pengembangan usaha agar menjadi kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di rumah sakit diperlukan karyawan yang selalu meningkat kompetensinya karena teknologi, ilmu pengetahuan tentang pelayanan kesehatan berkembang sangat pesat dari waktu ke waktu. Adanya peralatan baru, metode perawatan yang berubah merupakan contoh betapa perlunya pengembangan kompetensi. Kegiatan pengembangan kompetensi ini antara lain pendidikan dan pelatihan, pemagangan di rumah sakit lain, rotasi, mutasi.

4. **Pembudayaan.** Budaya perusahaan merupakan pondasi bagi organisasi dan pijakan bagi pelaku yang ada didalamnya. Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai positif yang telah dipilih menjadi pedoman dan ukuran kepatutan perilaku para anggota organisasi. Anggota organisasi boleh pintar secara rasional, tetapi kalau tidak diimbangi dengan kecerdasan emosional dan kebiasaan positif maka intelektual semata akan dapat menimbulkan masalah bagi organisasi. Pembentukan budaya organisasi merupakan salah satu lingkup dalam manajemen SDM.

5. **Pendayagunaan.** *The right person in the right place* merupakan salah satu prinsip pendayagunaan. Bagaimana kita menempatkan SDM yang ada pada tempat atau tugas yang sebaik-baiknya sehingga SDM tersebut bisa bekerja secara optimal. Ada SDM yang mudah bergaul, luwes, sabar tetapi tidak telaten dalam hal keadministrasian. Mungkin SDM ini cocok di bagian yang melayani publik daripada bekerja di kantor sebagai administrator. Lingkup pendayagunaan ini adalah mutasi, promosi, rotasi, perluasan tugas dan tanggung jawab.

6. **Pemeliharaan.** SDM merupakan manusia yang memiliki hak asasi yang dilindungi dengan hukum. Sehingga SDM tidak bisa diperlakukan semauanya oleh perusahaan karena bisa mengancam organisasi bila tidak dikelola dengan baik. SDM perlu dipelihara dengan cara misalnya pemberian gaji sesuai standar, jaminan kesehatan, kepastian masa depan, membangun iklim kerja yang kondusif, memberikan penghargaan atas prestasi dsb.

7. **Pensiun.** Dengan berjalannya waktu SDM akan memasuki masa pensiun. Rumah sakit harus menghindari kesan "habis manis sepagh dibuang", dimana ketika karyawannya sudah masa pensiun kemudian di keluarkan begitu saja. Karena itu sepatutnya rumah sakit mempersiapkan karyawannya agar siap memasuki dunia purna waktu dengan keyakinan. Ada banyak hal yang bisa disiapkan yaitu memberikan tunjangan hari tua yang akan diberikan pada saat karyawan pensiun, memberikan pelatihan-pelatihan khusus untuk membekali calon purnakarya.

Cara Perusahaan Jepang mempertahankan kesetiaan karyawan dan meningkatkan komitmen kerja

618 views

Posted by **Chief Editor** on March 20th, 2009 **No Comments** **Printer-Friendly**

-- Sponsored Ads

Ads by Value Media



Ini masih cerita dari kunjungan ke **Ryoei Engineering**. Kali ini saya ingin mengulas tentang pekerja-pekerja tua di Ryoei yang sebenarnya sudah melewati batas usia pensiun di Jepang.

Sebuah pertanyaan yang diajukan kepada Direktur Ryoei adalah bagaimana dia mengatasi agar pegawai tidak bersifat kutu loncat, artinya bekerja sebentar dan kemudian pindah ke perusahaan lain?

Selain ada tes masuk yang terkait dengan bidang keahlian, pegawai-pegawai di Ryoei diseleksi dengan interview sebagaimana yang biasa dilakukan di perusahaan lain. Tidak ada seleksi khusus untuk melihat komitmen tidaknya seorang pegawai. Tetapi Ryoei mempunyai sistem training yang bisa membuat betah para pegawai. Menurut penjelasan direktur pekerja yang keluar hampir tidak ada, kecuali karena faktor usia

(pensiun).

Setiap pegawai baru di Ryoei akan dikelompokkan dalam beberapa grup dan mereka dibimbing oleh seorang pekerja senior. Selain menangani pekerjaan di divisinya masing-masing, selama bulan Maret hingga Juni, para pekerja dalam satu hari penuh selain mendalami divisinya masing-masing, juga diajak untuk mengenal kerja divisi yang lain. Hari tersebut adalah hari biasa bukan hari libur.

Pembimbing yang ditunjuk biasanya adalah para pekerja yang sudah berusia 50-60 tahunan, sehingga saya bisa menangkap upaya manajer Ryoei untuk mempertahankan tradisi dan prinsip kerja perusahaan kepada pegawai-pegawai mudanya.

Selain bucho yang berusia 64 tahun, di bagian laser/elektron terdapat seorang pekerja yang berusia 63 tahun. Sebagaimana diketahui bahwa usia pensiun di Jepang semula adalah 58 tahun, kemudian berubah menjadi 60 tahun sejak kondisi aging society, yaitu semakin banyaknya penduduk berusia lanjut di Jepang.

Ryoei memegang prinsip bahwa setua apapun pegawai asalkan dia masih produktif dan senang bekerja, maka pekerja tersebut akan dipertahankan apabila dia tetap ingin bekerja. Ada sekitar 4 orang bapak tua yang saya jumpai saat berkunjung ke Ryoei, semuanya menampilkan gambaran orang-orang yang senang bekerja seperti halnya bucho (kepala bagian) yang menemani kami jalan-jalan seputar perusahaan dan dengan bangganya mengatakan: "Saya tidak bisa bahasa Inggris, tapi dalam hal mencintai pekerjaan dan mengenal seluk beluk pekerjaan, saya nomor satu di sini"

Kalimatnya bukan untuk menyombong, tapi memang terbukti kelihaiannya menguraikan semua jenis mesin yang ditunjukkan kepada kami, lebih detil daripada teknisinya.

Jadi, menjawab pertanyaan di atas, direktur Ryoei tidak menjelaskan kriteria khusus bagaimana menyeleksi pegawai yang komit atau tidak, sebab pada kenyataannya ini adalah pekerjaan sia-sia. Tetapi yang dilakukan Ryoei adalah membina agar pegawai-pegawai tersebut tetap komit melalui pembimbingan yang menurut penglihatan saya, lebih cenderung bersifat bimbingan kerja yang bersifat kakak-kepada adik. Dengan menjadikan pekerja senior berusia 60 th sebagai pembimbing, tentunya akan membuat anak bimbing lebih memahami tidak

saja mesin-mesin dan keahlian menggunakannya, tetapi mereka tentu mendapatkan pelajaran berharga tentang arti mencintai pekerjaan dan bagaimana mencintai pekerjaan dari pakarnya yang sudah menelan asam garam dalam karirnya.

Dalam salah satu penjelasannya, Direktur sempat mengatakan bahwa bagi kami yang paling membahagiakan adalah pekerja merasa senang bekerja di Ryoel.

Tulisan asli dari artikel ini tulisan-tulisan menarik tentang dunia kerja dan pendidikan di Jepang dapat juga diakses melalui website: Mencintai pekerjaan adalah sebuah komitmen

Model Negosiasi Antara Pekerja Dan Pengusaha Dalam Menyelesaikan Perselisihan Industrial Di Sektor Industri

338 views

Posted by **Chief Editor** on April 28th, 2009 **No Comments** **Printer-Friendly**

- *Sponsored Ads*

Ads by Value Media



Model negosiasi antara pekerja dan pengusaha dalam menyelesaikan perselisihan Industrial di sektor industri: studi lapangan di DKI Jakarta dan Jawa Barat dengan analisis model persamaan struktural

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan model teoretis tentang negosiasi antara wakil pekerja dan wakil manajemen dalam menghasilkan persetujuan bersama. Selain itu juga, untuk mengetahui pengaruh variabel sosial, variabel psikologis, serta variabel eksternal terhadap tercapainya persetujuan bersama. Tujuan lainnya adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh norma perundingan masing-masing wakil perunding terhadap tercapainya persetujuan bersama.

Berdasar acuan dari Douglas dan Walton, bahwa perunding dari suatu organisasi sebagai individu merupakan subyek yang dapat dipengaruhi oleh anggota kelompoknya, dan sebagai wakil kelompok juga dipengaruhi oleh mitra rundingnya, disamping itu juga dapat dipengaruhi oleh intervensi dari pihak ketiga. Dari acuan tersebut, diajukan model negosiasi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial antara wakil pekerja dan wakil manajemen (Model I). Model ini diajukan dan diuji dengan model negosiasi yang digunakan oleh Pegawai Departemen Tenaga Kerja sebagai mediator dalam menyelesaikan perselisihan industrial di sektor industri (Model II).

Penelitian dilakukan di DKI Jakarta dan Provinsi Jawa Barat. Pemilihan kedua daerah tersebut didasarkan pada data bahwa kasus pemogokan terbanyak di Indonesia ada pada kedua daerah tersebut, disamping Provinsi Jawa Timur.

Sampel penelitian ini adalah kasus-kasus Perselisihan Hubungan Industrial di sektor industri pengolahan yang telah terdaftar dan terdokumentasikan sejak tahun 1989 sampai dengan akhir tahun 1994. Sampel terdiri dari 140 kasus perselisihan, dengan rincian: 38 kasus perselisihan Industrial di DKI Jakarta, dan 102 kasus perselisihan untuk Provinsi Jawa Barat.

Data variabel-variabel penelitian diperoleh dari dokumen hasil pemerantaraan yang tersedia di Kantor Departemen Tenaga Kerja setempat. Di samping itu dilakukan observasi dan wawancara untuk melengkapi dan melakukan validasi silang terhadap keaslian data yang diperoleh.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, dilakukan analisis dengan teknik LISREL (Linear Structural Relations) dan Chi-Kuadrat (χ^2). LISREL digunakan untuk menguji kesesuaian model teoritik yang diajukan dengan data, serta pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dalam menghasilkan persetujuan bersama. Selanjutnya Chi-Kuadrat digunakan untuk melihat perbedaan tercapainya persetujuan bersama ditinjau dari norma perundingan masing-masing wakil perunding. Analisis kualitatif dilakukan untuk memberikan gambaran lebih jauh situasi yang nyata dalam proses negosiasi antara wakil pekerja dan wakil manajemen dengan bantuan mediator.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Model negosiasi alternatif pertama (perampingan dari model I) lebih sesuai untuk menjelaskan data, dibandingkan dengan model negosiasi alternatif kedua (perampingan dari model II);
2. mediator sangat berperan dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial antara pihak pekerja dan pihak pengusaha;
3. Variabel sosial dan variabel psikologis berpengaruh terhadap tercapainya persetujuan bersama antara wakil pekerja dan wakil manajemen; dan
4. norma perundingan dari masing-masing wakil perunding yang bersifat kooperatif akan menghasilkan persetujuan bersama lebih banyak dibandingkan dengan norma perundingan dari masing-masing wakil perunding yang bersifat kompetitif.

Dari hasil penelitian, disarankan perlunya

1. Peningkatan kemampuan masing-masing negosiator, baik dari pihak wakil pekerja maupun pihak wakil manajemen.
2. Perlu dilakukan empowerment secara struktural terhadap komposisi Bipartit dan Tripartit untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan yang sering terjadi di sektor industri.

manajemen rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karir, dan fungsi kontrol atasan dan sesama rekan kerja. Faktor ekstrinsik di luar organisasi antara lain aspek-aspek budaya, kondisi perekonomian makro, kesempatan kerja, dan persaingan kompensasi.

Menegakkan komitmen berarti mengaktualisasikan budaya kerja secara total. Kalau sebagian dari karyawan ternyata berkomitmen rendah maka berarti ada gangguan terhadap budaya. Karena itu sosialisasi dan internalisasi budaya kerja sejak karyawan masuk ke perusahaan seharusnya menjadi program utama. Selain itu pengembangan sumberdaya manusia karyawan utamanya yang menyangkut kecerdasan emosional dan kecerdasan sosial harus menjadi prioritas disamping ketrampilan teknis. Dukungan fungsi-fungsi manajemen sumberdaya manusia lainnya tidak boleh diabaikan. Kalau tidak diprogramkan secara terencana, maka pengingkaran pada komitmen sama saja memperlihatkan adanya kekeroposan suatu organisasi. Penurunan kredibilitas atau kepercayaan terhadap karyawan pada gilirannya akan mengakibatkan hancurnya kredibilitas perusahaan itu sendiri. Dan ini akan memperkecil derajat loyalitas pelanggan dan mitra bisnis kepada perusahaan tersebut.

MENGATASI MASALAH KARYAWAN DAN KARYAWAN BERMASALAH

895 views

Posted by **Chief Editor** on April 7th, 2009 **No Comments** **Printer-Friendly**

— *Sponsored Ads*

Ads by Value Media



Idealnya seorang manajer yang sekaligus sebagai pemimpin suatu unit kerja dapat mengetahui kebutuhan, kepribadian, dan masalah-masalah yang dihadapi karyawannya. Masalah-masalah yang sering dihadapi karyawan antara lain ketidakpuasan kerja dan motivasi kerja. Kedua faktor itu berhubungan antara lain dengan gaya kepemimpinan manajer, manajemen kompensasi, manajemen karir, dan intensitas hubungan vertikal dan horizontal. Dengan demikian masalah yang dihadapi karyawan disini lebih ditekankan pada faktor penyebab eksternal dirinya. Artinya kalau faktor-faktor eksternal tadi tidak diperbaiki maka kepuasan kerja dan motivasi kerja bakal rendah dan akan memengaruhi kinerja karyawan. Pada gilirannya akan memengaruhi kinerja perusahaan.

Sementara itu karyawan bermasalah dapat diindikasikan antara lain sebagai sifat atau perilaku malas, komitmen kurang, emosional, kedisiplinan tidak terkendali, kerap bolos kerja, dan egois dalam bekerjasama. Ciri bekerja

dan kinerjanya adalah sangat marginal, asal-asalan, dan kurang toleran dengan lingkungan. Perilaku tersebut lebih berkait dengan faktor internal ketimbang eksternal. Faktor internal karyawan meliputi faktor-faktor pendidikan, usia, pengalaman kerja, sikap, dan ketrampilan. Namun demikian lemahnya manajemen kontrol, kurangnya pelatihan dan pengembangan, tidak adilnya manajemen kompensasi dan karir, rendahnya mutu hubungan horizontal dan vertikal dapat mendorong terjadinya perilaku negatif dari karyawan seperti itu.

Baik masalah karyawan dan karyawan bermasalah akan dapat menimbulkan masalah perusahaan yang kronis dan menimbulkan ongkos mahal. Ujungnya adalah keuntungan perusahaan yang menurun. Bayangkan misalnya perusahaan harus menanggung beban kalau produktivitas menurun akibat potensi karyawan yang rendah. Begitu juga kalau perusahaan harus menghentikan program produksinya karena banyak karyawan yang malas dan tidak disiplin. Selain itu bisa menimbulkan kegagalan pendistribusian barang ke pasar dan ketidakpuasan konsumen dan pelanggan.

Karena masalah-masalah yang dihadapi karyawan pada dasarnya lebih disebabkan faktor eksternal maka pendekatannya adalah pada sistem manajemen. Untuk itu yang dapat dilakukan perusahaan antara lain dengan dengan pendekatan-pendekatan umum:

1. mengadakan pengkajian mendalam apa saja faktor-faktor eksternal karyawan yang memengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja.
2. melakukan kajian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilihat dari penerapan sistem manajemen sumberdaya manusia kaitannya dengan strategi bisnis termasuk dalam hal analisis pekerjaan dan beban kerja karyawan.
3. melakukan perbaikan fungsi-fungsi MSDM mulai dari fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan, program orientasi, manajemen pelatihan dan pengembangan, penempatan karyawan, manajemen kompensasi, dan manajemen karir.
4. mengintegrasikan keterkaitan strategi bisnis secara sinergis dengan strategi-strategi lainnya seperti strategi SDM, strategi finansial, strategi produksi, strategi pemasaran, dan strategi informasi sebagai suatu kesatuan yang utuh.
5. melakukan reposisi gaya kepemimpinan yang dinilai tepat diterapkan di perusahaan.

Sementara itu strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi karyawan bermasalah antara lain dengan pendekatan-pendekatan umum:

1. mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi terjadinya karyawan bermasalah misalnya terhadap karyawan yang malas, tidak disiplin, sangat sensitif, temperamental, dan sangat egoistis.
2. melakukan sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi atau korporat, budaya kerja, dan budaya mutu kerja secara intensif; kalau diperlukan diperlukan tindakan penegakan kedisiplinan dan koreksi yang bergantung pada derajat masalahnya.
3. melakukan pelatihan dan pengembangan khususnya yang menyangkut softskills disertai dengan bimbingan dan konseling kepada karyawan khususnya oleh manajer dan karyawan senior yang berwibawa.
4. menerapkan sistem imbalan yang menarik kepada karyawan berprestasi dan hukuman kepada yang berkinerja dibawah standar secara obyektif, tegas dan tidak diskriminasi.
5. mengembangkan sistem umpan balik tentang proses dan kinerja perusahaan berikut masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dan karyawan dalam membangun suasana pembelajaran yang dinamis dan merata di semua karyawan; baik dilakukan secara formal maupun informal.
6. mengembangkan tim kerja yang solid dan dinamis dengan kepemimpinan yang berorientasi membangun motivasi dan transformasional.

Fenomena masalah karyawan dan karyawan bermasalah merupakan hal yang rutin terjadi di suatu perusahaan. Yang berbeda cuma derajat dan frekuensinya saja. Mulai dari kondisi yang ringan sampai yang parah. Karena itu pendekatannya pun ada yang dengan menggunakan jalur keorganisasian berupa penyusunan strategi dan kebijakan SDM yang baru dan ada yang hanya dilakukan dengan pendekatan personal. Namun apapun derajatnya, mengatasi masalah karyawan dan karyawan bermasalah tidak bisa ditunda-tunda; menunggu masalahnya sudah mencapai titik kritis. Kalau seperti itu maka permasalahannya akan semakin kompleks. Jadi harus sudah diantisipasi dan segera diatasi.

PENGAKUAN ATAS PRESTASI KARYAWAN

439 views

Posted by Chief Editor on December 29th, 2008 4 Comments Printer-Friendly

- Sponsored Ads

Ads by Value Media



Prinsip: Berdayakan karyawan dengan memberikan pengakuan atas prestasinya untuk meningkatkan harga diri dan menenangkan motivasi guna bekerja semaksimal mungkin. Kemampuan karyawan untuk mencapai keberhasilan tergantung pada rasa percaya diri sendiri dan hasratnya untuk bekerja baik secara konsisten.

Setiap dari kita datang ke tempat kerja dengan membawa banyak kebutuhan, dan tak kurang pentingnya adalah kebutuhan akan pengakuan. Dunia kerja mempunyai kemampuan untuk memenuhi kebutuhan kita, dengan syarat apabila kita cukup beruntung bekerja di bawah manajer yang berwawasan luas. Manajer tersebut menyadari sepenuhnya bahwa berbagai kebutuhannya dan kebutuhan perusahaan tidak dapat dipertemukan kecuali bila ia mampu memenuhi kebutuhan bawahannya. Ia juga mengetahui bagaimana harus memenuhi kebutuhan itu atas dasar saling menguntungkan bagi semua pihak yang bersangkutan. Pengakuan adalah

suatu bentuk umpan balik. Kecuali bila anda menghargai prestasi tinggi yang telah dicapai oleh karyawan, mereka tidak akan mengetahui bagaimana caranya harus mengulangi prestasi atau perilakunya di masa datang.

Berilah Pengakuan Pada Anggota Kelompok

Kita semua mempunyai kebutuhan untuk diakui sebagai individu juga sebagai bagian dari kelompok. Dengan mengidentifikasi diri pada kelompok, kita dapat memenuhi sebagian dari kebutuhan sosial kita. Tak heran bila banyak orang selalu berkerumun di belakang suatu tim juara. Dengan mendukung tim juara, para penggemar akan bersama-sama menikmati juga kemenangan itu.

Memberi pengakuan terhadap kelompok sangat penting untuk memperkuat kerja sama tim. Suatu kelompok kerja yang hanya terdiri dari para "bintang" biasanya tidak dapat berfungsi dengan baik. Ada kalanya para anggota harus mengorbankan sebagian dari kebutuhan mereka untuk memenuhi kebutuhan kelompok. Dengan mengakui karyawan sebagai anggota kelompok anda mendorong mereka untuk menyadari bahwa kerja sama tim dihargai sebagai prestasi tinggi.

Pengakuan Terhadap Individu

Betapa pun kuatnya identifikasi seseorang dengan kelompok, atau seberapa besarnya kebanggaan seseorang sebagai anggota kelompok, dalam dirinya masih timbul tuntutan untuk diakui sebagai individu. Dengan mengakui karyawan sebagai individu, kita memenuhi berbagai kebutuhan psikologinya.

Ada beberapa cara memberi pengakuan pada karyawan:

- **Pujian.** Hampir semua orang berusaha untuk memperoleh pujian. Bila anda memuji, pilihlah kata-kata dengan cermat. Pastikan kata-kata itu benar-benar mencerminkan perasaan dan pikiran yang tulus terhadap keberhasilan mereka.
- **Penilaian Prestasi.** Penilaian terhadap prestasi adalah salah satu cara yang paling tepat dan paling penting untuk mengakui karyawan, karena dengan cara ini karyawan anda akan mengetahui perasaan anda terhadapnya, dan anda menunjukkan bukti abadi pengakuan anda. Pastikan anda memberikan

daftar lengkap mengenai prestasinya yang tinggi.

- Promosi. Kadang-kadang ucapan saja masih belum cukup. Karyawan menghendaki agar pengakuan itu dijabarkan lebih konkret. Bila karyawan berkembang dan mencapai kemajuan secara konsisten di dalam suatu jabatan tertentu, mereka mengharapkan memperoleh pengakuan melalui promosi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Kadang-kadang hanya cara inilah yang memberi kepuasan pada karyawan. Namun demikian jangan mempromosikan karyawan hanya karena anda khawatir kehilangan karyawan itu. Dan juga jangan karena ia telah lama mengabdikan pada jabatan itu. Promosi harus merupakan pengakuan atas prestasi yang sukses dan juga harus selalu dibarengi dengan kenaikan gaji.
- Menambah Wewenang. Apabila karyawan telah mencapai prestasi tinggi dan menggunakan wewenangnya dengan penuh kebijaksanaan, anda dapat memberikan pengakuan dengan menambah lingkup wewenangnya.
- Memberikan Uang. Bila anda hanya mengakui prestasi karyawan dengan memberi uang, maka anda hanya mementingkan uang. Namun demikian, kadang-kadang sebagaimana promosi, memberikan uang adalah satu-satunya jenis pengakuan yang paling memberikan kepuasan pada karyawan. Bila anda memberikan kenaikan gaji dan bonus pada karyawan, pastikan untuk selalu mengaitkannya dengan prestasi. Biarkan karyawan menyadari prestasi yang telah ia capai sehingga layak menerima hal itu.
- Kejutan. Siapa pun menyukai kejutan. Bila anda mengakui karyawan dengan memberikan kejutan melalui beberapa tindakan bijaksana dan lain daripada yang lain, anda dianggap menyampaikan penghargaan dengan rasa tulus ikhlas. Hal ini membuat karyawan merasa diistimewakan. Contoh kejutan: makan siang bersama, tiket liburan dan apa saja yang menunjukkan perhatian dan penghargaan yang tulus.
- Bekerja Berdampingan. Salah satu cara paling bijaksana yang dapat anda tunjukkan untuk menghargai prestasinya adalah dengan menyisingkan lengan baju dan bekerja berdampingan. Dengan membantu karyawan anda memberikan bukti konkret atas kata-kata apa pun yang anda ungkapkan.

sesuaikan Pengakuan dengan Hasil Pekerjaan Yang Dicapai

pengakuan hendaknya selalu disesuaikan dengan karyawan yang bersangkutan. Setiap orang mempunyai kebutuhan yang berbeda; karena itu mereka perlu diakui menurut cara yang berbeda pula. Namun demikian, pastikan pengakuan anda selalu wajar dan jangan pilih kasih.

astikan Pengakuan Diberikan Tepat Pada Waktunya

apan anda mengakui karyawan sama pentingnya dengan bagaimana cara mengakui dirinya. Pengakuan hendaknya diberikan dalam waktu sedekat mungkin dengan saat terjadinya peristiwa atau selesainya suatu tugas. Pengakuan yang disampaikan terlambat hanya akan menunjukkan kesan pada karyawan bahwa usaha mereka masih belum cukup penting untuk mendapatkan perhatian manajemennya dengan segera. Untuk memantapkan prestasi, akui jerih payahnya dengan segera.

erikan pengakuan dengan tulus ikhlas

as dasar apapun, anda harus memberikan pengakuan dengan tulus dan ikhlas. Ketidaktulusan mudah sekali tercium. Bila anda tidak tulus dalam memberikan pengakuan, karyawan mungkin akan menganggap anda sedang berusaha membohongi mereka.

adaptasi dari "The Power Pyramid: How to Get Power by Giving It Away", Diane Tracy

BAGAIMANA SEHARUSNYA SEORANG MANAJER MENGHARGAI KARYAWAN?

614 views

Posted by **Chief Editor** on January 23rd, 2009 2 Comments [Printer-Friendly](#)

— [Sponsored Ads](#)

Ads by Value Media



WE ARE ONE. Itulah tema konser musik dalam suasana pelantikan Barack Hussein Obama sebagai presiden baru Amerika Serikat yang ke-44 kemarin di kota Washington D.C. Moto dari tema konser itu bisa kita pinjam untuk menggambarkan bahwa manajer dan karyawan di suatu organisasi atau perusahaan pada dasarnya adalah satu kesatuan. Yang membedakannya hanya pada status otoritas dan tentunya kepribadiannya. Manajer sebagai pimpinan yang mengkoordinasi karyawan, sementara karyawan yang menjalankan petunjuk atau arahan dari manajer. Namun secara normalif mereka merupakan sumberdaya manusia yang seharusnya mampu bekerja bersama secara sinergis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Mereka saling membutuhkan dan saling berkepentingan baik untuk individu maupun untuk organisasi. Dengan kata lain diperlukan saling menghargai (respek) satu sama lainnya. Sering juga disebut sebagai timbal balik. Bagaimana dalam praktiknya? Ternyata tidak selalu demikian. Tidak

jarang berat sebelah. Bisa jadi ada manajer merasa menjadi seseorang yang sangat dibutuhkan. Dengan bangga dia mengatakan dirinya ialah yang menentukan efektifitas mesin dan roda organisasi. Manajer menganggap nasib para karyawan ada di tangannya. Karena itu wajar-wajar saja, karyawan harus respek pada dia.

Beberapa bentuk kurangnya perhatian manajer dalam memberi respek pada karyawan dapat berupa,

- *Pertama*; kurang menghargai kemampuan, privacy, dan kehidupan pribadi karyawannya. Jarang sekali menunjukkan ekspresi kekaguman akan kepribadian dan prestasi karyawannya.
- *Kedua*; manajer bertindak dan menganggap karyawan sebagai anak kecil dan belum dewasa. Setiap arahnya terlalu detil dan padat dengan supervisi yang berlebihan.
- *Ketiga*; manajer kurang sekali memberi otonomi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan karyawannya. Sementara kalau karyawan melakukan inisiatif dan kreatifitas, manajer segan menghargainya. Manajer menganggap seolah yang dilakukan karyawan tersebut memang sudah semestinya seperti itu. Padahal dalam teori motivasi apapun setiap individu menempatkan penghargaan sebagai salah satu kebutuhan psikologisnya berupa harga diri dan aktualisasi diri.
- *Keempat*; manajer enggan untuk memaafkan karyawan yang berbuat salah. Manajer memberi teguran keras tetapi tidak diikuti dengan memberi tahu apa dan dimana letak kesalahan karyawannya.

Perilaku manajer yang enggan memberi respek pada karyawannya dalam jangka pendek bisa jadi tidak begitu nyata mempengaruhi kinerja karyawannya. Namun dalam jangka panjang kondisinya bisa lain. Kurangnya respek dapat meningkatkan volume rasa kecewa, dan antipati karyawan terhadap manajemennya. Secara akumulasi kondisi seperti itu akan mempengaruhi suasana kerja dan pada gilirannya akan menurunkan kinerja karyawan. Akanlah suasana kerja seperti itu dibiarkan? Kalau harus dihentikan, apakah manajer siap untuk mau merubah perilakunya, khususnya tentang masalah respek? Gelagat terdapatnya kekecewaan dan kekecewaan para karyawan seharusnya bisa direseksi, diidentifikasi, dan kemudian dilakukan evaluasi diri oleh manajer. Setelah itu baru dicari jalan keluar bagaimana cara memberi respek kepada karyawannya.

Beberapa hal yang dapat dilakukan manajer dalam memberi respek pada karyawan adalah

- *Pertama*, secara prinsip manajer harus menyadari bahwa tiap karyawan memiliki kebutuhan untuk dihargai baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok kerja tanpa pilih kasih; ini penting agar di dalam kelompok terjadi kekompakan kerja.
- *Kedua*, tidak ragu menegur karyawan dengan segera kalau ada yang salah atau lalai dalam bekerja. Namun dengan memberi tahu letak kesalahannya dan meminta agar mereka tidak melakukan hal yang sama. Selain itu dihindari adanya *contrast effect* pada manajer atau menjadikan stigma buruk pada karyawan selamanya.
- *Ketiga*, jangan segan memberi pujian baik dalam bentuk ucapan dan bahasa tubuh secara tulus, maupun pemberian piagam keteladanan kinerja.
- *Keempat*, pemberian tambahan otonomi berupa pendelegasian wewenang, khususnya bagi mereka yang memiliki ketrampilan, kepemimpinan, daya inisiatif dan kreatifitas yang tinggi. Termasuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan di tingkat unit kerjanya. Hal ini penting dalam rangka menumbuhkan kepercayaan sekaligus respek kepada karyawan.
- *Kelima*, menjadikan karyawan sebagai mitra kerja sesungguhnya. Manajer jangan segan sekali-sekali untuk mendampingi mereka ketika bekerja tanpa harus memberi kesan sedang memata-matai mereka.
- *Keenam*, memberi kejutan berupa ajakan untuk makan bersama, piknik keluarga, dan datang bertandang ke rumah karyawan, khususnya ketika karyawan atau keluarganya sedang sakit atau mengadakan perayaan keluarga.

Respek yang diberikan manajer kepada karyawan secara tulus merupakan ciri kepribadian seorang pemimpin yang baik. Karyawan selalu dipandang dari sisi manusiawi yang memiliki keunikan (emosi, logika, intuisi, dan kepribadian aktif) yang berbeda dengan faktor produksi lainnya. Karena itu manajer perlu dekat dengan para karyawannya. Tidak sekedar sebagai orang yang memiliki otoritas yang lebih tinggi tetapi juga sebagai mitra kerja. Disamping dalam hal personaliti karyawannya, kerjasama yang erat dengan karyawan adalah bentuk utama dari suatu respek. Kemitraan kerja merupakan indikasi kuat bahwa antara manajer dan karyawan telah terdapat respek yang timbal balik. Artinya respek tidak mengenal strata sosial. Tidak ada yang dilebihkan dan tidak ada pula yang dikurangkan. Yang ada tentang respek adalah kesetaraan. Respek manajer pada karyawan maka dengan sendirinya karyawan pun akan respek ke manajernya.

MENGAPA KINERJA KARYAWAN BISA MENYIMPANG?

1,133 views

Posted by **Chief Editor** on January 6th, 2009 1 Comment Printer-Friendly

— Sponsored Ads

Ads by Value Media



Sebagai manajer, anda pasti menginginkan karyawan anda berkinerja tinggi. Namun dalam kenyataannya antara keinginan dan fakta dapat mengalami penyimpangan negatif. Pasti ada masalah yang dihadapi. Pertanyaannya mengapa demikian?. Padahal, karyawan, katakana sudah berpengalaman kerja rata-rata lima tahun dengan tingkat pendidikan rata-rata lulusan diploma. Diduga ada faktor-faktor yang memengaruhinya yakni ketidak-jelasan peran, rendahnya kompetensi, kegagapan sistem nilai yang dimiliki karyawan, preferensi yang berbeda, dan kurangnya penghargaan.

(a). Kejelasan peran karyawan. Peran dapat diartikan sebagai suatu karakter yang harus dimainkan seorang pelaku; dalam hal ini karyawan. Bisa juga diartikan sebagai karakteristik dan perilaku sosial yang diharapkan dari seseorang sesuai posisi dan fungsinya. Dalam praktiknya peran bisa berbentuk: pertama, peran yang sudah ditetapkan dan, kedua, peran baru yang dipilih manajer untuk karyawan tertentu sesuai dengan posisinya.

Kalau toh kedua peran itu sudah ada lalu mengapa masih saja terjadi penyimpangan kinerja. Penyebabnya adalah bisa jadi manajer sering mengabaikan pentingnya penjelasan peran baru yang dipilihnya kepada karyawan. Manajer diduga menggunakan asumsi bahwa karyawan sudah mengetahui jenis peran yang diembannya. Padahal tidak selalu seperti itu. Karena itu dalam setiap unit harus sudah terdapat apa yang disebut uraian pekerjaan dan uraian peran yang jelas dan dijadikan acuan kerja oleh seluruh karyawan dan manajer. Semakin jelas dan terinternalisasinya uraian peran di kalangan karyawan dan manajer cenderung semakin kecilnya peluang terjadinya penyimpangan kinerja. Namun kalau karyawan memperoleh peran baru maka pertanyaannya adalah apakah itu sudah memadai sesuai dengan kompetensinya?

(b). Kompetensi Karyawan. Kejelasan peran saja tidak cukup untuk mendorong kinerja karyawan. Ada faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan yakni faktor kompetensi yang dimilikinya. Kompetensi terbagi dua yakni kompetensi "keras" berupa pengetahuan dan ketrampilan, dan kompetensi "lunak" berupa sikap, etos kerja, motivasi, prakarsa, kreatifitas dan empati. Jenis kompetensi yang terakhir sering juga disebut sebagai keahlian lunak (soft skills). Kompetensi dapat juga dikelompokkan menjadi yang terlihat dan tersembunyi. Kompetensi yang terlihat seperti pengetahuan yang dicirikan dengan pemilikan sertifikasi, dan keahlian yang diceminkan dengan posisi dan status pekerjaannya yang rutin. Sementara yang tersembunyi berupa nilai-nilai, misalnya kemampuan karyawan dalam membuat keseimbangan antara kepentingan pekerjaan dan keluarga; konsep diri atau kepercayaan diri; dan kepribadian diri seperti jujur, tenang, motivasi, dan bijak. Semakin tinggi derajat kompetensi karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

(c). Lingkungan Kerja. Kalau kejelasan peran dan kompetensi sudah terpenuhi maka karyawan akan lebih mampu meningkatkan kinerjanya jika didukung lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja disini dilihat dari lingkungan fisik dan non-fisik. Lingkungan fisik antara lain berupa fasilitas kerja termasuk peralatan kerja, ruangan, kursi dan meja, listrik, pendingin ruangan, kebisingan yang rendah, dan alat pengaman. Sementara lingkungan non-fisik antara lain berupa gaya kepemimpinan manajer yang partisipatif, kompensasi, mutu hubungan vertikal dan horizontal seperti kebersamaan serta lingkungan sosial. Semakin nyaman lingkungan kerja semakin tinggi kinerja karyawannya.

(d). Sistem Nilai. Nilai adalah suatu keyakinan mengenai cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan

individu, dan digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya. Konflik yang terjadi antara manajer dan karyawan bisa jadi karena dipengaruhi perbedaan nilai tentang ukuran kinerja pekerjaan; apakah dilihat dari proses ataukah hasil; ataukah gabungan keduanya. Mungkin saja sang manajer menginginkan penerapan model kerja yang berorientasi hasil. Alasannya karena hasil akan mencerminkan seberapa jauh kemampuan perusahaan dapat tercapai. Sementara karyawan berpandangan bahwa keberhasilan kinerja dicerminkan oleh orientasi proses yang ditunjukkan oleh penerapan cara-cara pekerjaan, sistematisa bekerja, koordinasi, dan kontrol kerja dari manajer. Bagi seorang manajer yang bijak maka dipilihlah kombinasi keduanya yakni berorientasi proses dan hasil. Dengan cara itu maka "kesepakatan" penggabungan sistem nilai akan mendorong peningkatan kinerja karyawan. Semacam "win-win solution", "win-win result", dan "win-win outcome".

(e). *Preferensi*. Kalau kejelasan peran, kompetensi, dan kesepakatan sistem nilai sudah ada maka tampaknya tak ada alasan lagi bagi karyawan untuk berkinerja rendah. Benarkah selalu demikian? Masih ada faktor lain yang memengaruhinya yakni derajat kesukaan atau preferensi terhadap pekerjaan tertentu. Kalau mereka yang tergolong teori Y (suka bekerja, disiplin, dan bertanggung jawab), jenis pekerjaan apapun cenderung siap untuk dilaksanakan karyawan. Namun bisa saja ada sebagian kecil karyawan tergolong teori X (tak suka bekerja, malas, dan tak bertanggung jawab), maka proses dan kinerja karyawannya menjadi rendah. Karena itu manajer hendaknya dapat mengidentifikasi derajat preferensi seseorang (karyawan) terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Tidak jarang preferensi seseorang sangat dipengaruhi bio-ritmenya. Selain itu sangat penting dilakukan pengarahannya kepada semua karyawan bagaimana bekerja kompak mutlak diwujudkan. Hal ini mengingat suatu pekerjaan umumnya dilakukan oleh suatu tim. Satu saja karyawan tidak suka dengan pekerjaan tertentu maka akan dapat mengganggu suasana kerja tim yang akhirnya akan mengganggu kinerja tim.

(f). *Penghargaan*. Pada dasarnya setiap manusia, sekecil apapun membutuhkan penghargaan dari orang lain. Misalnya butuh disapa, dikasih, dicintai, ditolong, dan didoakan. Jadi semacam pengakuan orang lain atas keberadaan diri individu bersangkutan. Dalam bidang pekerjaan, penghargaan yang dibutuhkan karyawan tidak saja selalu berbentuk kompensasi finansial tetapi juga non-finansial. Kompensasi finansial dapat berupa gaji, upah, insentif, dan bonus. Sementara kompensasi non-finansial bisa berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih. Mengembalikan penghargaan kepada karyawan sama saja mengembalikan kebutuhan dasar manusia. Padahal penghargaan adalah unsur vital dalam membangun motivasi dan kepuasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor-faktor yang berhubungan dengan atau memengaruhi kinerja karyawan di atas telah banyak diteliti. Para mahasiswa (IPB) bimbingan saya sudah banyak yang melakukannya. Namun tentunya tidak semua faktor berhubungan atau berpengaruh nyata terhadap kinerja. Hal itu sangat berkaitan dengan tipe organisasi apakah berorientasi pada laba atau nir-laba; apakah BUMN atau non-BUMN. Kemudian kinerja karyawan sangat berkait pula dengan faktor-faktor kompetensi organisasi, skala atau ukuran usaha organisasi, karakteristik perusahaan sebagai organisasi pembelajaran, karakteristik karyawan, jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan manajer dalam organisasi. Dengan demikian faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan cenderung beragam dan sangat situasional sesuai dengan kondisi perusahaan atau organisasi masing-masing.

ACFTA, Kesempatan atau Ancaman?

Rabu 20 Januari 2010 14:55 WIB

Oleh Nana Jiwayana

Tahun 2010 perekonomian Indonesia diawali dengan sentimen positif, tepatnya ketika Indeks Harga Saham Gabungan Bursa Efek Indonesia dikategorikan sebagai salah satu pasar saham terbaik di ASEAN, bahkan Asia. Penilaian tersebut tentu akan berdampak positif pada pertumbuhan pasar saham dan perekonomian Indonesia secara umum. Geliat pasar saham yang semakin bergairah diharapkan dapat memicu pertumbuhan perekonomian Indonesia tahun ini.

Meski demikian, awal tahun ini pula perekonomian kita disentak oleh pemberlakuan kawasan perdagangan bebas ASEAN-China atau ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA). Beberapa kalangan menerima pemberlakuan ACFTA sebagai kesempatan, tetapi di sisi lain ada juga yang menolaknya karena dipandang sebagai ancaman.

Bagi kalangan penerima, ACFTA dipandang positif karena bisa memberikan banyak keuntungan bagi Indonesia. Pertama, Indonesia akan memiliki pemasukan tambahan dari PPN produk-produk baru yang masuk ke Indonesia. Tambahan pemasukan itu seiring dengan makin banyaknya obyek pajak dalam bentuk jenis dan jumlah produk yang masuk ke Indonesia. Beragamnya produk China yang masuk ke Indonesia dinilai berpotensi besar mendatangkan pendapatan pajak bagi pemerintah.

Kedua, persaingan usaha yang muncul akibat ACFTA diharapkan memicu persaingan harga yang kompetitif sehingga pada akhirnya akan menguntungkan konsumen (baca: penduduk/pedagang Indonesia). Di samping itu, kompetisi ini juga diharapkan memunculkan kreasi-kreasi yang inovatif, baik dari sisi produk maupun pemasaran. Kreasi-kreasi inovatif tersebut diharapkan berujung pada tumbuhnya jiwa kreatif sekaligus kompetitif pada diri pengusaha Indonesia.

Bila kalangan penerima memandang ACFTA sebagai kesempatan, kalangan yang menolak memandang ACFTA sebagai ancaman dengan berbagai alasan.

ACFTA, di antaranya, berpotensi membangkrutkan banyak perusahaan dalam negeri. Bangkrutnya perusahaan dalam negeri merupakan imbas dari membanjirnya produk China yang ditakutkan dan memang sudah terbukti memiliki harga lebih murah.

Ancaman tersebut jauh hari sebelum ACFTA diberlakukan sebenarnya sudah terasa dan sangat mengancam beberapa industri di Indonesia, misalnya industri teks-til. Membanjirnya tekstil China ke Indonesia berdampak pada banyaknya pabrik tekstil yang bangkrut dan hal ini tentu diiringi dengan semakin banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK). Sudah ada ribuan pekerja tekstil yang terpaksa di-PHK karena permintaan tekstil dalam negeri berkurang drastis. Pasalnya, para pedagang lebih memilih tekstil dari China yang lebih murah.

Lebih buruk lagi, kondisi ini ternyata banyak terjadi pada sektor industri lain, misalnya elektronik dan mainan, karena sektor tersebut juga menjadi garapan China. Dengan pemberlakuan ACFTA, potensi PHK di wilayah Jawa Barat saja diperkirakan bisa mencapai 30.000-40.000 orang pada semester pertama tahun ini. Secara nasional angka itu tentu akan bertambah lebih besar.

Ancaman produk China tidak saja berpotensi mematikan industri besar dan menengah. Namun, yang terancam cepat mati tentu saja industri kecil yang banyak digeluti rakyat kalangan bawah di negeri kita. Ketiadaan dana yang besar dan rendahnya daya kompetisi dengan industri besar dalam negeri dan luar negeri dengan pemberlakuan ACFTA tentu mengancam keberlangsungan usaha mereka.

Kenyataan ini sebenarnya sudah banyak terjadi saat ini, misalnya tergerusnya pasar tradisional oleh pusat-pusat belanja mewah karena mereka tidak bisa bersaing dari sisi finansial. Dengan ACFTA diyakini tekanan terhadap pedagang dan industri kecil negeri ini akan semakin memberatkan.

Selain itu, murahness barang impor dari China juga berpotensi besar mengikis devisa kita karena jumlah impor barang konsumsi semakin tinggi. Hal ini juga bisa berakibat pada semakin lemahnya nilai tukar mata uang kita karena digunakan untuk biaya impor barang-barang konsumsi tersebut.

Melalui pembacaan kekuatan, kelemahan, dan kesempatan dari pemberlakuan ACFTA ini, pemerintah harus segera melakukan upaya guna menutupi kelemahan sekaligus menggunakan kekuatan yang kita miliki agar ACFTA menjadi kesempatan potensial untuk mendatangkan keuntungan.

Beberapa usaha memang harus dijalankan sesegera mungkin, khususnya untuk melindungi pedagang dan industri kecil-menengah dalam negeri. Pemerintah, antara lain, harus segera memperbaiki prasarana pendukung sektor industri kita, khususnya dalam persoalan perbaikan infrastruktur dan kebijakan pendukung pertumbuhan sektor industri tersebut. Langkah itu bisa berupa penurunan biaya listrik untuk industri agar mereka bisa menekan biaya produksi serta pemberlakuan bea masuk bagi produk-produk tertentu yang berpotensi mematikan industri dalam negeri secara massal, seperti produk tekstil.

Pemberlakuan bea masuk ini memang bukan persoalan mudah dengan diberlakukannya ACFTA. Namun, untuk melindungi produksi industri kita yang menyangkut kehidupan rakyat, pemerintah harus bisa mengoptimalkan upaya tersebut.

Memerangi pungutan liar

Upaya lain yang bisa dilakukan pemerintah adalah memotong pajak untuk industri dalam negeri, memerangi pungutan liar terhadap industri, serta memberikan bantuan dan subsidi yang lebih besar

kepada pengusaha, khususnya pengusaha industri kecil-menengah, agar bisa mempertahankan dan bahkan mengembangkan usaha.

Selain itu, pemerintah juga harus menggelorakan gerakan cinta produk dalam negeri. Hal tersebut penting karena potensi konsumsi kita sangat besar. Apabila diarahkan pada produk-produk lokal, potensi itu akan sangat membantu industri dan perekonomian kita pada umumnya.

Budaya konsumtif rakyat kita yang sudah akut seoptimal mungkin harus diarahkan pada produk-produk lokal melalui gerakan cinta produk Indonesia. Hal ini harus didukung dengan kreasi, inovasi, dan perbaikan mutu produk lokal supaya bisa menjadi prioritas konsumen dalam negeri.

Dengan semua upaya itu, diharapkan kalangan industri bisa bertahan, bahkan menjadikan ACFTA sebagai kesempatan besar guna menumbuhkembangkan usaha dan memanfaatkan kesempatan tersebut bagi kesejahteraan rakyat Indonesia. Adapun ancaman dari ACFTA seyogianya tidak hanya dipandang sebagai momok menakutkan. Namun, akan lebih bermanfaat bila ancaman tersebut dipandang sebagai pelecuk bagi kita untuk bertari mengejar keteringgalan melalui berbagai upaya perbaikan. NANA JIWAYANA *Kepala Litbang Ecosoc Universitas Pendidikan Indonesia*

KEP. 224/MEN/2003 - KEWAJIBAN PENGUSAHA YANG MEMPEKERJAKAN PEKERJA/BURUH PEREMPUAN ANTARA PUKUL 23.00 SAMPAI DENGAN 07.00

492 views

Posted by [Chief Editor](#) on November 17th, 2008 [No Comments](#) [Printer-Friendly](#)

- [Sponsored Ads](#)

Ads by Value Media

KEPUTUSAN

MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI

REPUBLIK INDONESIA

NOMOR : KEP. 224 /MEN/2003

TENTANG

KEWAJIBAN PENGUSAHA

YANG MEMPEKERJAKAN PEKERJA/BURUH PEREMPUAN

ANTARA PUKUL 23.00 SAMPAI DENGAN 07.00

MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA

Menimbang :

- a. bahwa sebagai pelaksanaan pasal 76 ayat (3) dan (4) Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan perlu diatur kewajiban pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh perempuan antara pukul 23.00 sampai dengan 07.00;
- b. bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri;

Mengingat :

1. Undang-undang Nomor 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan Berlakunya Undang - undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 Dari Republik Indonesia untuk Seluruh Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1951 Nomor 4);
2. Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279);
3. Keputusan Presiden Nomor 228/M Tahun 2001 tentang Pembentukan Kabinet Gotong Royong.

Memperhatikan

1. Pokok-pokok Pikiran Sekretariat Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 31 Agustus 2003;
2. Kesepakatan Rapat Pleno Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional tanggal 9 September 2003.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA TENTANG KEWAJIBAN PENGUSAHA YANG MEMPEKERJAKAN PEKERJA/BURUH PEREMPUAN ANTARA PUKUL 23.00 SAMPAI DENGAN 07.00.

Pasal 1

Dalam Keputusan Menteri ini yang dimaksud dengan :

1. Pengusaha adalah :
 - a. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 - b. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 - c. orang perseorangan, persekutuan atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia;
2. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.
3. Perusahaan adalah :
 - a. setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik persekutuan atau badan hukum baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
 - b. Usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
4. Menteri adalah Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Pasal 2

- (1) Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh perempuan antara pukul 23.00 sampai dengan 07.00 berkewajiban untuk :
 - a. memberikan makanan dan minuman bergizi;
 - b. menjaga kesehatan dan keamanan selama di tempat kerja.
- (2) Pengusaha wajib menyediakan angkutan antar jemput bagi pekerja/buruh perempuan yang berangkat dan pulang bekerja antara pukul 23.00 sampai dengan 05.00.

Pasal 3

- (1) Makanan dan minuman yang bergizi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf a harus

sekurang-kurangnya memenuhi 1.400 kalori dan diberikan pada waktu istirahat antara jam kerja.

- (2) Makanan dan minuman tidak dapat diganti dengan uang.

Pasal 4

- (1) Penyediaan makanan dan minuman, peralatan, dan ruangan makan harus layak serta memenuhi syarat hygiene dan sanitasi.
- (2) Penyajian menu makanan dan minuman yang diberikan kepada pekerja/buruh harus secara bervariasi.

Pasal 5

Pengusaha wajib menjaga keamanan dan kesesuaian pekerja/buruh perempuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) huruf b dengan :

- a. menyediakan petugas keamanan di tempat kerja;
- b. menyediakan kamar mandi/wc yang layak dengan penerangan yang memadai serta terpisah antara pekerja/buruh perempuan dan laki-laki.

Pasal 6

- (1) Pengusaha wajib menyediakan antar jemput dimulai dari tempat penjemputan ke tempat kerja dan sebaliknya;
- (2) Penjemputan dilakukan dari tempat penjemputan ke tempat kerja dan sebaliknya antara pukul 23.00 sampai dengan pukul 05.00.

Pasal 7

- (1) Pengusaha harus menetapkan tempat penjemputan dan pengantaran pada lokasi yang mudah dijangkau dan aman bagi pekerja/buruh perempuan.
- (2) Kendaraan antar jemput harus dalam kondisi yang layak dan harus terdaftar di perusahaan.

Pasal 8

Pelaksanaan pemberian makanan dan minuman bergizi, penjagaan kesesuaian, dan keamanan selama di tempat kerja serta penyediaan angkutan antar jemput sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dapat diatur lebih lanjut dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Pasal 9

Keputusan Menteri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta pada tanggal 31 Oktober 2003

MENTERI TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA

JACOB NUWA WEA

Makna Kesetiaan Pelanggan, Kesetiaan Investor dan Kesetiaan Karyawan

158 views

Posted by [Chief Editor](#) on August 12th, 2009 [No Comments](#) [Printer-Friendly](#)

-- [Sponsored Ads](#)

Ads by Value Media



Apakah yang makna dari sebuah kesetiaan (*loyalty*)? Bagaimanakah wujud dari sebuah kesetiaan? Pada artikel ini saya ingin mengajak pembaca untuk menganalisis makna kesetiaan saat ini. Ternyata kesetiaan terdiri dari tiga bentuk, yaitu kesetiaan pelanggan, kesetiaan karyawan, dan kesetiaan investor. Ternyata ketiga jenis kesetiaan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu dengan yang lainnya.

Suatu siang di kantor saya, saya menerima telepon dari seorang teman lama. Teman saya ini, seorang direktur pengembangan bisnis sebuah perusahaan cukup ternama, mengatakan kepada saya dengan gembira bahwa dia baru saja terlepas dari sebuah beban yang selalu menghantui pikirannya. Saya masih belum mengerti apa maksud dan arah pembicaraannya. Akhirnya dia mengungkapkan bahwa dia baru saja berhenti sebagai direktur pengembangan bisnis di perusahaan tsb. Saya cukup terperangah mendengar berita itu, mengingat teman saya ini menurut saya adalah seseorang dengan visi bisnis yang sangat baik. Tetapi ada satu hal lagi yang membuat saya lebih terperanjat, dia mengucapkan terima kasih kepada saya atas segala saran yang saya berikan sehingga dia sampai kepada keputusannya itu.

Saya mengingat kembali perkenalan saya dengan teman saya ini, kira-kita tahun 1996. Waktu itu teman saya ini adalah seorang manajer pemasaran sebuah perusahaan software house yang menjadi *business partner* dari sebuah software ternama di dunia. Setahun yang lalu, pada tahun 1999, saya mendapat kabar bahwa dia mendapat tawaran menjadi seorang direktur pengembangan bisnis pada sebuah perusahaan, tempat dia bekerja sampai dia menelepon saya hari itu.

Kira-kira beberapa bulan yang lalu, pada suatu kesempatan makan siang bersama, teman saya ini minta saran dan pendapat saya mengenai strategi pengembangan bisnis yang dia lakukan pada perusahaan tsb. Sebagai seorang teman, saya memberikan pendapat dan saran terhadap strategi yang diterapkannya. Lebih lanjut dia menanyakan, apa yang harus dia lakukan jika kita terbentur dengan banyak hal dalam menjalankan strategi tersebut. Dengan sederhana dan enteng saya jawab, jika benturan itu berasal dari faktor eksternal perusahaan, maka itu adalah sesuatu yang harus dipecahkan bersama.

Tetapi jika benturan tersebut berasal dari faktor internal perusahaan (misalnya pihak manajemen lainnya dan para investor), maka ada dua pilihan. Pilihan pertama berusaha untuk memperbaiki kondisi internal tsb. sebaiknya sehingga mencapai kondisi yang kompromis dengan strategi yang dijalankan.

Pilihan kedua adalah, jika kondisi kompromis tersebut tidak tercapai, maka sebaiknya kita keluar dari sistem. Pilihan kedua ini dilakukan bukan karena dasar emosi atau sejenisnya, melainkan diakibatkan oleh perbedaan visi semata dan tetap menjaga hubungan baik dengan perusahaan tadi. Perbedaan visi adalah sesuatu yang lumrah dan bukanlah suatu kesalahan atau dosa, dan mengundurkan diri secara baik-baik dari perusahaan adalah suatu jalan yang paling bijaksana.

Kasus teman saya ini mengingatkan saya pada teori kesetiaan yang diungkapkan oleh Frederick F. Reichheld, Direktur Bain & Co., sebuah perusahaan konsultan ternama di dunia, dalam bukunya yang berjudul *"The Loyalty*

Effect, the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value", yang diterbitkan pada tahun 1996. Lebih lanjut, Reichheld juga menulis artikel yang berjudul "E-Loyalty" yang diterbitkan dalam Harvard Business Review edisi Juli - Agustus 2000.

Menurut Frederick F. Reichheld, kesetiaan itu terdiri dari tiga bentuk seperti yang saya singgung pada awal artikel ini, yaitu kesetiaan pelanggan, kesetiaan karyawan, dan kesetiaan investor. Ketiga jenis kesetiaan tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling terkait satu dengan yang lainnya. Mari kita lihat bagaimana korelasinya satu dengan yang lainnya.

Kesetiaan pelanggan dapat terlihat dari seringnya pelanggan melakukan pembelian berulang (*repeat order*) terhadap produk-produk yang dijual oleh perusahaan. Ini bisa terjadi apabila pelanggan sangat menyadari bahwa nilai (*value*) yang diberikan oleh produk perusahaan sangat bermakna untuk dirinya. Jika pelanggan merasa bahwa produk yang diberikan oleh perusahaan nilainya rendah, maka tentu pelanggan tidak akan membeli produk itu lagi. Ini berarti, kesetiaan pelanggan tidak diperoleh oleh perusahaan tsb.

Sebaliknya, jika kesetiaan pelanggan sudah diperoleh, maka perusahaan dapat berkonsentrasi kepada pengembangan bisnis baru atau pertumbuhan (*growth*). Pertumbuhan perusahaan yang tinggi akan menarik minat para karyawan, dan karyawan merasakan bahwa perusahaan dapat dijadikan pegangan untuk tumbuh-kembang bersama dalam hidupnya. Seiring dengan pertumbuhan yang tinggi, tentu perusahaan sanggup memberikan remunerasi yang tinggi pula untuk para karyawannya. Kondisi ini akan menciptakan kesetiaan karyawan kepada perusahaan. Jika kondisi ini tercapai, maka karyawan akan terpacu untuk selalu mengadakan perbaikan berkesinambungan (*continuous improvements*) untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi lagi untuk pelanggan mereka.

Jika pertumbuhan perusahaan yang tinggi tetap terjaga dengan baik, maka ini akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya. Investor tidak akan segan-segan melakukan penambahan dana, menyeter modal, dan sebagainya. Jika kondisi ini tercapai maka inilah yang disebut dengan kesetiaan investor. Jika perusahaan terus mendapatkan suntikan dana baru dan investor baru, maka dia dapat mengembangkan bisnisnya dan menciptakan pertumbuhan yang lebih tinggi lagi.

Jika kita lihat, ketiga jenis kesetiaan ini akan membentuk suatu mata rantai yang saling terkait, tidak ada putusnya, dan ketiganya harus selalu dijaga tanpa ada prioritas, karena semuanya penting. Tetapi terlihat, titik awalnya adalah nilai dari produk yang ditawarkan kepada para pelanggan.

Kembali ke kasus teman saya tadi, dia merasa adanya benturan-benturan yang membuat dia tidak leluasa mengembangkan strategi pengembangan bisnis yang dia yakini dapat memberikan nilai yang tinggi untuk pelanggannya. Benturan ini terjadi dengan pihak internal organisasi, yaitu para pemegang saham.

Maka, jika berpedoman kepada model Reichheld ini, menurut saya secara otomatis dia tentu tidak lagi melihat pertumbuhan yang memiliki prospek pada perusahaan tsb. Walaupun ini masih dapat diperdebatkan, tetapi persepsi yang terbentuk bisa saja demikian, dan itu sah-sah saja. Pada kondisi seperti itu, susah untuk mengharapkan kesetiaan dari karyawan, dan akhirnya teman saya tadi mengundurkan diri sebagai direktur pengembangan bisnis dari perusahaan tsb. Ini adalah sesuatu yang wajar menurut teori kesetiaan yang diungkapkan oleh Reichheld.

Nah, menurut pemahaman saya, teori Reichheld ini mengatakan kepada kita bahwa kesetiaan tsb. bukanlah sesuatu yang harus dituntut dari karyawan, melainkan sesuatu yang diciptakan oleh perusahaan. Reichheld juga menuliskan suatu bagian yang berjudul "The Death of Corporate Loyalty" dalam buku "The Loyalty Effect" tadi. Intinya, menurut Reichheld, karyawan tidak akan memberikan kesetiaan kepada perusahaan, melainkan kepada keyakinan dan nilai-nilai yang dianutnya. Tetapi harap dicatat bahwa teori Reichheld ini kelihatannya hanya berlaku untuk karyawan yang memiliki kompetensi dengan daya saing yang tinggi.

Apakah Anda setuju dengan makna kesetiaan versi Reichheld? Ya, terserah Anda dong! Salam

(Tulisan ini dimuat pada rubrik manajemen harian Republika, pada tahun 2000, sembilan tahun yang lalu)

Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan

2,461 views

Posted by Chief Editor on January 20th, 2009 2 Comments Printer-Friendly

- Sponsored Ads

Ads by Value Media



Penelitian ilmiah yang sudah cukup lama ini tentu masih cukup relevan untuk disimak bagi praktisi manajemen pengembangan sumber daya manusia Indonesia. Menarik karena penelitian yang dilakukan kepada 250 responden dari 2 perusahaan membuktikan adanya berbagai hubungan antara budaya perusahaan, gaya manajemen, pengembangan tim dengan kinerja karyawan. Dan yang hal yang paling penting adalah, penelitian ini sangat mencerminkan kondisi real manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang

Dinamika kehidupan bisnis masa kini dipicu oleh tiga faktor (baca: 3P);

1. Pelanggan, yang tuntutan kebutuhannya semakin kompleks;
2. Persaingan yang gejalanya makin ketat dan meluas secara mendunia;
3. Perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat menimbulkan ketidakpastian dan sulit diprediksi.

Berbagai tantangan itu dapat dikategorikan atas dua segi;

1. Tantangan eksternal - berkenaan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang memicu perusahaan meningkatkan daya adaptasi eksternal agar dapat bertahan hidup dan daya inovasi agar selalu relevan dan unggul;
2. Tantangan internal - berkenaan dengan kemampuan memanajemeni integrasi internal yang kohesif dan tangguh serta terciptanya suasana kerja yang kondusif bagi manajer dan karyawan meningkatkan daya kompetisi dan kinerjanya (baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan).

Kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja karyawan merupakan hasil karya seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Kerja manusia/karyawan meliputi kerja fisik dan kerja pikir (daya kreativitas).

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik sisi lunak - budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim, maupun sisi keras - strategi, struktur, sistem, teknologi, imbalan-penghargaan dan sebagainya.

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji apakah terdapat hubungan kausal antara budaya perusahaan (X1), gaya manajemen (X2) dan pengembangan tim (X3) dengan kinerja karyawan (Y), serta mengapa karyawan cenderung berperilaku sesuai budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim.

Kinerja karyawan merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Studi ini terkategori tipe penelitian eksplanatif yang mengkaji hubungan variabel prediktor (X1, X2, X3) dengan variabel respon (Y).

Subyek penelitian adalah karyawan perusahaan (PT.Semen Gresik dan PT.Semen Kupang).

Teknik pengambilan sampel acak terstratifikasi non-proporsional (dengan kuota tertentu). Populasi dikategori atas:

1. Manajer puncak dan manajer madya;
2. Manajer bawah;
3. Penyelia/pengawas (kepala regu/karu);
4. Pelaksana.

Dari setiap perusahaan diambil 125 sampel sehingga totalnya 250 sampel yang diamati dan dikaji.

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner terstruktur untuk budaya perusahaan, gaya manajemen, pengembangan tim dan kinerja karyawan; sedangkan kuesioner terbuka digunakan untuk menjangkit data tentang alasan yang mendasari mengapa karyawan perusahaan berperilaku sesuai budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim.

Teknik analisis data diawali dengan analisis korelasi, analisis faktor dan kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur.

Temuan penelitian ini adalah:

- 1) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan gaya manajemen, baik pada jenjang terpadu maupun pada perusahaan PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Ini berarti variasi gaya manajemen dapat dijelaskan oleh variasi budaya perusahaan
- 2) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengembangan tim, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Ini berarti variasi pengembangan tim dapat dijelaskan oleh variasi budaya perusahaan
- 3) Gaya manajemen mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengembangan tim, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Ini berarti variasi pengembangan tim dapat dijelaskan oleh variasi gaya manajemen.
- 4) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang, tetapi dari segi signifikansi ternyata hubungan tersebut non-signifikan.
- 5) Gaya manajemen mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Kupang (sedangkan pada PT. Semen Gresik hubungan positif itu ternyata non-signifikan). Ini berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya manajemen.

i) Pengembangan tim mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan pada jenjang terpadu (sedangkan pada PT Semen Gresik dan PT Semen Kupang ternyata hubungan positif itu non-signifikan). Ini berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi pengembangan tim.

telitian ini membuktikan hubungan kausal dan non-kausal sebagai berikut;

1. Budaya perusahaan (X1) merupakan penyebab gaya manajemen (X2);
2. Budaya perusahaan (X1) merupakan penyebab pengembangan tim (X3);
3. Gaya manajemen (X2) merupakan penyebab pengembangan tim (X3);
4. Budaya perusahaan (X1) bukan merupakan penyebab (secara langsung) kinerja karyawan (Y);
5. Gaya manajemen (X2) merupakan penyebab kinerja karyawan (kecuali semen Gresik);
6. Pengembangan tim (X3) merupakan penyebab kinerja karyawan (Y) (kecuali pada semen Gresik dan semen Kupang).

ain itu penelitian ini menemukan alasan yang mendasari pola perilaku karyawan sesuai budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan pedoman sikap dan perilaku warga bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Alasan yang mendasari perilaku karyawan sesuai gaya manajemen karena dipahami gaya manajemen yang efektif menciptakan suasana kerja yang nyaman (baca: kondusif) yang memungkinkan semua karyawan berpartisipasi dalam seluruh proses pencapaian tujuan perusahaan. Alasan yang mendasari perilaku karyawan sesuai pengembangan tim agar dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas

ikut faktor-faktor yang dikenali mempengaruhi kinerja karyawan menunjuk pada:

1. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan;
2. Pembinaan kelompok & tim kerja yang kompak;
3. Gaya manajemen partisipatif;
4. Budaya perusahaan, dan
5. Pendapatan gaji yang memadai.

Memahami Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia - [Daeng Nuntung]

Assirondo-tondong, Kebersamaan Menaklukkan Bakteri...
Setelan LSI Merilis Angka Bombastis »

Memahami Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia



Dalam organisasi ataupun dunia bisnis kerap kali kita mendengar atau bahkan berhubungan dengan istilah sumberdaya manusia, staf atau manager. Mereka adalah bagian penting sebagai penyusun organisasi.

Berbagai nasehat untuk menggugah perhatian para owner atau pengelola organisasi baik dari para pemikir manajemen maupun institusi tertentu yang respek pada apresiasi pada karyawan atau staf sebagai misal J.W Marriot JR menyebut "doronglah para pekerja anda, latih mereka, beriperhatian, dan jadikan mereka pemenang" (Foto: Kakek Tua Penjaja Koran di Jalan Ratulangi, Makassar)

Majalah SWA pada tahun 2006, menceritakan beberapa dilemma yang dihadapi oleh para karyawan sebagai berikut "Bos-bos perusahaan paling suka berteriak: sumber daya manusia adalah aset mereka yang paling berharga. Ironisnya kalau ada sedikit saja guncangan, karyawanlah yang paling dulu dipangkas...Begitulah, sumberdaya manusia telah menjadi fokus kajian ilmu manajemen dan dianggap sangat penting dalam mencapai kegemilangan perusahaan, organisasi maupun institusi.

Saat ini, tantangan Bagi pengembangan sumberdaya manusia, menurut Mejia-Balkin: (1) Tantangan Keorganisasian, meliputi adanya kompetisi pada posisi tertentu. (2) Isu desentralisasi, yaitunya adanya penyesuaian, restrukturisasi organisasi, mengelola tim work sendiri, budaya organisasi, outsourcing. (3) Tantangan Lingkungan meliputi, isu globalisasi, karakteristik angkatan kerja, revolusi internet, legislasi atau peraturan, peran keluarga dan menumbuhkan pekerjaan, keterampilan yang berjangka pendek pelayanan sektor. (4) adalah tantangan individual, memotivasi tenaga kerja, isu yang terkait dengan ketepatan masyarakat dan organisasi, etika dan tanggung jawab sosial, Produktivitas, pemberdayaan, keamanan dan kesehatan, hubungan kerja (ketakamanan).

Faktor lain yang menjadi faktor yang berpengaruh adalah huiwi globalisasi dan ketidakstabilan lingkungan ekonomi. Globalisasi mengacu ke "suatu proses meniadakan batasan-batasan antara negara dengan mengkondisikan "borderless atau tanpa batas" pada ekonomi dunia (Scholte, 2000). Dunia telah bergerak ke lingkungan global. Keadaan ini adalah tantangan untuk memberikan perhatian pada pengelolaan budaya yang bervariasi, keragaman bahasa, suku, agama.

Secara singkat SDM didefinisikan sebagai penggunaan sumberdaya manusia pada perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (diutarakan oleh Mondy). Sedangkan menurut "Byars dan Rue", Manajemen SDM adalah kegiatan yang didisain untuk menyiapkan dan mengkoordinasikan sumberdaya manusia organisasi.

Mengapa perlu pengelolaan sumberdaya manusia? Karena adanya (1) Kompetisi global telah menyebabkan perusahaan baik besar maupun kecil untuk lebih mengalokasikan biaya dan produktivitas (Mondy). (2) Globalisasi telah memunculkan kompetisi yang semakin tinggi. Organisasi harus mengelola sumberdaya manusianya dengan memastikan pencapaian dari tujuan bisnis perusahaan pada pasar ekonomi. (Kossek). (3) Perusahaan menjadikan

Memahami Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia « [Daeng Nuntung]

sumberdaya manusia sebagai jalan lempang mendapatakn keuntungan kompetitif dalam kompetisi.

Sumberdaya manusia sebagai mitra strategis dimana peran SDM berubah seiring arus globalisasi pada permulaan tahun 80an.

Untuk menyuskeskan pengelolaan SDM para pelaksana atau manajer harus “memahami desain organisasi yang semakin kompleks dan dapat menentukan kemampuan angkatan kerja, hari ini maupun pada masa yang akan datang”. Sumberdaya manusia dimasukkan dalam kerangka strategi perusahaan karena dianggap penting untuk mendukung mis perusahaan. Para pelaksana perusahaan seharusnya menjadi mitra pada pemimpin perusahaan seperti CEO pada pelibatan staf perusahaan dan oleh karena itu harus dianggap dalam penentuan keputusan pada posisi angkatan kerja perusahaan pada masa datang.

Fungsi manajemen sumberdaya manusia menurut “Mondy”: (1) Perencanaan Sumberdaya Manusia, Rekrutmen dan Seleksi Staf. (2) Pengembangan sumberdaya manusia. (3) Kompensasi dan Benefit. (4) Keamanan dan Kesehatan. (5) Staf dan hubungannya dengan tenaga kerja lainnya

Menurut American Society for Training and Development (1982) cakupan area sumberdaya manusia meliputi perbaikan dan meningkatnya: (1) Kualitas lingkungan kerja, (2) Produktivitas, (3) Kepuasan sumberdaya manusia. (4) Pengembangan sumberdaya manusia, (5) Kesiapan untuk berubah.

Pelatihan dan Pengembangan. Kegiatan ini berfokus pada pengidentifikasian , penjajakan hingga pembelajaran terencana dan membantu mengembangkan kompetensi kunci (pengetahuan, skill, sikap) yang memungkinkan para stai atau individu menampilkan kemampuan kekinian dan pekerjaan pada masa datang.

Hubungan dengan Pekerja, yang berfokus pada kestabilan ikatan dan hubungan organisasi. Bantuan kepada staf, berfokus pada: bantuan personal, penyelesaian masalah dan konseling.

Kompensasi dan Benefit berfokus pada kepastian kompensasi dan benefit. Benefit berfokus pada keadilan asas manfaat dan konsistensi.

Pengembangan organisasi, memastikan sehatnya hubungan ke dan pada unit-unit perusahaan, kelompok, inisiatif dan mengelola perubahan.

Organisasi desain pekerjaan: berfokus pada bagaimana tugas-tugas, otoritas, dan system yang akan dikelola antar unit maupun kerja individu. Perencanaan SDM berfokus pada penentuan organisasi, kebutuhan SDM secara keseluruhan, strategi, filosofi. Seleksi dan staffing, berfokus pada kesesuaian orang, kebutuhan karir dan kesesuaian dengan pekerjaan dan jalur karir

Cakupan makro dari fungsi-fungsi sumberdaya manusia menurut Byars dan Rue:

(1) Perencanaan Sumberdaya manusia, Rekrutmen dan Seleksi dengan melaksanakan analisis pekerjaan dan menyediakan syarat-syarat spesifik dari setiap staf dalam organisasi. Memperkirakan kebutuhan-kebutuhan sumberdaya organisasi untuk pencapaian tujuan perusahaan. Merekrut sumberdaya manusia . Menyeleksi dan mengangkat staf untuk menduduki posisi tertentu dalam perusahaan

(2) Pengembangan Sumberdaya Manusia, meliputi pemberian orientasi melatih staf , mendisain dan melaksanakan program pengembangan organisasi, membangun efektivitas tim dalam struktur organisasi, mendisain system dan penilaian performa staf, membantu staf dalam pengembangan karirnya.

(3) Kompensasi dan Benefit, meliputi, mendisain dan melaksanakan kompensasi dan benefit organisasi untuk semua, Memastikan bahwa kompensasi dan benefit secara adil dan konsisten

(4) Staf dan Hubungan Tenaga Kerja, meliputi, melayani dalam bentuk mediasi antara organisasi dan perkumpulan

Memahami Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia « [Daeng Nuntung]
karyawan. Mendisain bentuk disiplin dan sistem penanganan keluhan dan komplain

(5) Keamanan dan Kesehatan, mendisain melaksanakan program yang memastikan kesehatan karyawan dan keselamatannya. Menyiapkan bantuan pada karyawan yang mempunyai permasalahan yang dapat mempengaruhi performa kerjanya.

(6) Riset SDM, mendisain kerangka SDM, mendisain dan menjalankan sistem komunikasi karyawan

Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan

2,461 views

Posted by **Chief Editor** on January 20th, 2009 **2 Comments** **Printer-Friendly**

- *Sponsored Ads*

Ads by Value Media



Penelitian ilmiah yang sudah cukup lama ini tentu masih cukup relevan untuk disimak bagi praktisi manajemen pengembangan sumber daya manusia Indonesia. Menarik karena penelitian yang dilakukan kepada 250 responden dari 2 perusahaan membuktikan adanya berbagai hubungan antara budaya perusahaan, gaya manajemen, pengembangan tim dengan kinerja karyawan. Dan yang hal yang paling penting adalah, penelitian ini sangat mencerminkan kondisi real manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang

Dinamika kehidupan bisnis masa kini dipicu oleh tiga faktor (baca: 3P);

1. Pelanggan, yang tuntutan kebutuhannya semakin kompleks;
2. Persaingan yang gejalanya makin ketat dan meluas secara mendunia;
3. Perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat menimbulkan ketidakpastian dan sulit diprediksi.

Berbagai tantangan itu dapat dikategorikan atas dua segi;

1. Tantangan eksternal - berkenaan dengan tuntutan lingkungan bisnis yang memicu perusahaan meningkatkan daya adaptasi eksternal agar dapat bertahan hidup dan daya inovasi agar selalu relevan dan unggul;
2. Tantangan internal - berkenaan dengan kemampuan memanajemeni integrasi internal yang kohesif dan tangguh serta terciptanya suasana kerja yang kondusif bagi manajer dan karyawan meningkatkan daya kompetisi dan kinerjanya (baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan).

Kinerja perusahaan merupakan sinergi kinerja seluruh karyawan dan seluruh tim/unit-unit usahanya. Kinerja karyawan merupakan hasil karya seseorang sehubungan dengan posisinya dalam organisasi. Kerja manusia/karyawan meliputi kerja fisik dan kerja pikir (daya kreativitas).

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik sisi lunak - budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim, maupun sisi keras - strategi, struktur, sistem, teknologi, imbalan-penghargaan dan sebagainya.

Tujuan penelitian ini untuk mengkaji apakah terdapat hubungan kausal antara budaya perusahaan (X1), gaya manajemen (X2) dan pengembangan tim (X3) dengan kinerja karyawan (Y), serta mengapa karyawan cenderung berperilaku sesuai budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim.

Kinerja karyawan merupakan unsur penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Studi ini terkategori tipe penelitian eksplanatif yang mengkaji hubungan variabel prediktor (X1, X2, X3) dengan variabel respon (Y).

Subyek penelitian adalah karyawan perusahaan (PT.Semen Gresik dan PT.Semen Kupang).

Teknik pengambilan sampel acak terstratifikasi non-proporsional (dengan kuota tertentu). Populasi dikategori atas:

1. Manajer puncak dan manajer medya;
2. Manajer bawah;
3. Penyelia/pengawas (kepala regu/karu);
4. Pelaksana.

Dari setiap perusahaan diambil 125 sampel sehingga totalnya 250 sampel yang diamati dan dikaji.

Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berbentuk kuesioner terstruktur untuk budaya perusahaan, gaya manajemen, pengembangan tim dan kinerja karyawan; sedangkan kuesioner terbuka digunakan untuk menjangkau data tentang alasan yang mendasari mengapa karyawan perusahaan berperilaku sesuai budaya perusahaan, gaya manajemen dan pengembangan tim.

Teknik analisis data diawali dengan analisis korelasi, analisis faktor dan kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur.

Temuan penelitian ini adalah:

- 1) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan gaya manajemen, baik pada jenjang terpadu maupun pada perusahaan PT.Semen Gresik dan PT.Semen Kupang. Ini berarti variasi gaya manajemen dapat dijelaskan oleh variasi budaya perusahaan.
- 2) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengembangan tim, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Ini berarti variasi pengembangan tim dapat dijelaskan oleh variasi budaya perusahaan.
- 3) Gaya manajemen mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan pengembangan tim, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Ini berarti variasi pengembangan tim dapat dijelaskan oleh variasi gaya manajemen.
- 4) Budaya perusahaan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan baik pada jenjang terpadu maupun pada PT. Semen Gresik dan PT.Semen Kupang; tetapi dari segi signifikansi ternyata hubungan tersebut non-signifikan.
- 5) Gaya manajemen mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan, baik pada jenjang terpadu maupun pada PT.Semen Kupang (sedangkan pada PT.Semen Gresik hubungan positif itu ternyata non-signifikan). Ini berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi gaya manajemen.

6) Pengembangan tim mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan pada jenjang terpadu (sedangkan pada PT. Semen Gresik dan PT.Semen Kupang ternyata hubungan positif itu non-signifikan). Ini berarti variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi pengembangan tim

Penelitian ini membuktikan hubungan kausal dan non-kausal sebagai berikut:

1. Budaya perusahaan (X1) merupakan penyebab gaya manajemen (X2);
2. Budaya perusahaan (X1) merupakan penyebab pengembangan tim (X3);
3. Gaya manajemen (X2) merupakan penyebab pengembangan tim (X3);
4. Budaya perusahaan (X1) bukan merupakan penyebab (secara langsung) kinerja karyawan (Y);
5. Gaya manajemen (X2) merupakan penyebab kinerja karyawan (kecuali semen Gresik);
6. Pengembangan tim (X3) merupakan penyebab kinerja karyawan (Y) (kecuali pada semen Gresik dan semen Kupang).

Selain itu penelitian ini menemukan alasan yang mendasari pola perilaku karyawan sesuai budaya perusahaan karena budaya perusahaan merupakan pedoman sikap dan perilaku warga bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Alasan yang mendasari perilaku karyawan sesuai gaya manajemen karena dipahami gaya manajemen yang efektif menciptakan suasana kerja yang nyaman (baca; kondusif) yang memungkinkan semua warga berpartisipasi dalam seluruh proses pencapaian tujuan perusahaan. Alasan yang mendasari perilaku karyawan sesuai pengembangan tim agar dapat menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja sesuai target.

Berikut faktor-faktor yang dikenali mempengaruhi kinerja karyawan menunjuk pada:

1. Pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan;
2. Pembinaan kelompok & tim kerja yang kompak;
3. Gaya manajemen partisipatif;
4. Budaya perusahaan, dan
5. Pendapatan gaji yang memadai.

KEP.15A/MEN/1994: PETUNJUK PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DI TINGKAT PERUSAHAAN DAN PEMERANTARAAN

937 views

Posted by Chief Editor on December 24th, 2008 No Comments Printer-Friendly

- Sponsored Ads

Ads by Value Media

KEPUTUSAN

MENTERI TENAGA KERJA

NO. KEP.15A/MEN/1994

TENTANG

PETUNJUK PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DI TINGKAT PERUSAHAAN DAN PEMERANTARAAN

MENTERI TENAGA KERJA

Menimbang:

- a. Bahwa sesuai dengan Hubungan Industrial Pancasila perselisihan antara Pengusaha dan Pekerja diselesaikan dengan musyawarah secara kekeluargaan sehingga perselisihan tersebut tidak merusak hubungan baik antara pekerja dengan pengusaha.
- b. Bahwa Pemutusan Hubungan Kerja oleh Pengusaha terhadap pekerjanya merupakan hal yang sedang mungkin dihindari, namun demikian apabila terpaksa terjadi Pemutusan Hubungan Kerja maka diselesaikan secara baik.
- c. Bahwa petunjuk penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. Kap.342/Men/1986, No. Kap. 1108/Men/1986, dan No. Kap 120/Men/1986, sudah tidak sesuai dengan kebutuhan sehingga perlu disempurnakan.
- d. Bahwa untuk itu perlu ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

Mengingat:

1. Undang-Undang No. 3 Tahun 1951 tentang Pernyataan berakunya Undang-Undang Pengawasan Perburuhan Tahun 1948 Nomor 23 dari Republik Indonesia untuk seluruh Indonesia untuk seluruh Indonesia.
2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan (Lembaran Negara Tahun 1957 No. 42, Tambahan Lembaran No. 1227);
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1984 tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta (Lembaran Negara Tahun 1984 No. 93, Tambahan Lembaran No. 2686);

4. Keputusan Presiden R.I No. 104 tahun 1993 tentang perubahan atas Keputusan Presiden No. 15 tahun 1984 tentang Susunan Organisasi Departemen sebagaimana telah Dua puluh kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden No. 83 tahun 1993;
5. Keputusan Presiden R.I No. 96/M tahun 1993 tentang Pembentukan Kabinet Pembangunan VI;
6. Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per.02/Men/1985 tentang Syarat Penunjukan Tugas, Kedudukan dan Wewenang Pegawai Perantara;
7. Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per.04/Men/1985 tentang Tata Cara Pemutusan Hubungan Kerja dan Penetapan Uang Pesangon Uang Jasa dan Ganti Kerugian;
8. Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per.297/Men/1985 tentang Pedoman

Kerja Pegawai Perantara.
MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI TENAGA KERJA PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA DI TINGKAT PERUSAHAAN DAN PEMERANTARAAN.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

- (1) Pegawai Perantara ialah Pegawai sebagaimana dimaksud dalam Penyelesaian Perselisihan Perburuhan;
- (2) Perselisihan Hubungan Industrial ialah perselisihan perburuhan sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 ayat (1) huruf c Undang-Undang No. 22 tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan;
- (3) Pekerja ialah tenaga kerja yang bekerja pada pengusaha dengan menerima upah.
- (4) Pengusaha adalah :
 1. Orang, Persekutuan atau Badan Hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
 2. Orang, Persekutuan atau Badan Hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
 3. orang, Persekutuan atau Badan Hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud pada angka 1 dan angka 2, yang berkedudukan di luar Indonesia.
4. Panitia Daerah ialah Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 ayat (1) huruf f Undang-Undang No. 22 tahun 1957;
5. Panitia Pusat ialah Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 ayat (1) huruf g Undang-Undang no. 22 tahun 1957;
6. Panitia Tenaga Kerja ialah suatu Panitia yang dibentuk oleh Departemen Tenaga Kerja dan Departemen teknis yang bertugas dan berwenang untuk menyelesaikan masalah ketenagakerjaan yang terjadi di perusahaan dari satu sektor usaha tertentu.

Pasal 2

Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja diselesaikan secara bertahap, mulai dari tingkat Perusahaan atau Bipartit, tingkat Pemerantaraan, tingkat Panitia Daerah dan tingkat Panitia Pusat.

BAB II

PROSEDUR PENYELESAIAN PERSELISIHAN
HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJABagian pertama
Tingkat Perusahaan

Pasal 3

Penyelesaian Keluh Kesah sebelum menjadi perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja:

- a. Dilakukan di tingkat perusahaan secara Bipartit dengan prinsip musyawarah untuk mufakat oleh pekerja itu sendiri atau melalui atasannya dengan pengusaha;
- b. Penyelesaian keluh kesah sebagaimana dimaksud dalam huruf a, dapat dilakukan melalui pengurus Pekerja yang terdaftar di Departemen Tenaga Kerja atau organisasi pekerja lainnya.

Pengusaha dan Pekerja wajib mengupayakan agar keluh kesah yang timbul tidak menjadi perselisihan hubungan industrial atau menjadi pemutusan hubungan kerja.

Pasal 4

Dalam hal keluh kesah meningkat menjadi perselisihan hubungan industrial maka penyelesaiannya dilakukan :

1. Melalui perundingan/ secara musyawarah untuk mufakat antara Serikat Pekerja atau gabungan Serikat Pekerja yang terdaftar di Departemen Tenaga kerja atau organisasi pekerja lainnya dengan pengusaha atau gabungan pengusaha;
2. Setiap perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, sebanyak-banyak 3 (tiga) kali dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) bulan dan setiap perundingan dibuat risalah yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan;
3. Risalah perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf b memuat antara lain :
 1. Nama dan alamat pekerja
 2. Nama dan alamat Serikat Pekerja atau organisasi pekerja lainnya.
 3. Nama dan alamat perundingan
 4. Alasan atau pokok masalah perselisihan
 5. Pendirian para pihak
 6. Kesimpulan perundingan

7. Tanggal dan tanda tangan pihak yang melakukan perundingan

8. Apabila perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf a tercapai kesepakatan penyelesaian, maka dibuat persetujuan bersama secara tertulis yang ditandatangani oleh para pihak dan disaksikan oleh Pengurus Serikat Pekerja setempat pada Perusahaan yang telah terbentuk Serikat Pekerja atau organisasi pekerja lainnya serta disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

9. Apabila perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf a tidak tercapai kesepakatan penyelesaian, maka kedua belah pihak dapat menyelesaikan melalui Arbitrase.

10. Dalam hal kedua belah pihak menghendaki penyelesaian sebagaimana dimaksud dalam huruf e, maka salah satu pihak atau kedua belah pihak meminta kepada Kantor departemen Tenaga kerja setempat dengan tembusan kepada Panitia Daerah disertai bukti-bukti perundingan untuk diselesaikan melalui pemerantaraan.

Pasal 5

Dalam hal keluhan kesah sebagaimana dimaksud dalam pasal 3, berkembang menjurus kepada pemutusan hubungan kerja maka penyelesaiannya sebagai berikut :

a. Penyelesaian harus dirundingkan secara musyawarah untuk mufakat antara pengusaha dengan pekerja itu sendiri atau dengan Serikat Pekerja yang terdaftar di departemen Tenaga Kerja atau organisasi pekerja lainnya apabila pekerja tersebut menjadi anggota;

b. Setiap perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dilakukan sebanyak-banyaknya 3 (tiga) kali dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) bulan, dan setiap perundingan dibuat risalah yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan;

c. Risalah perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf b memuat antara lain :

1. Nama dan alamat
2. Nama dan alamat Serikat Pekerja atau organisasi pekerja lainnya
3. Nama dan alamat pengusaha atau yang diwakili
4. Tanggal dan tempat perundingan
5. Pokok masalah atau alasan Pemutusan Hubungan Kerja
6. Pendirian para pihak
7. Kesimpulan perundingan
8. Tanggal dan tanda tangan pihak-pihak yang melakukan perundingan.

d. Apabila perundingan sebagaimana dimaksud dalam huruf a mencapai kesepakatan, maka dibuat persetujuan bersama secara tertulis yang ditandatangani oleh para pihak dan disaksikan oleh Pengurus Serikat Pekerja atau organisasi pekerja lainnya serta disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan;

e. Apabila perundingan sebagaimana dimaksud huruf a, tidak mencapai kesepakatan, maka sebelum pengusaha mengajukan permohonan ijin pemutusan hubungan kerja kepada Panitia Daerah, untuk pemutusan hubungan kerja perorangan atau Panitia Pusat untuk pemutusan kerja massal, kedua belah pihak atau salah satu pihak dapat mengajukan permintaan kepada Kantor Departemen Tenaga kerja setempat untuk diperantarai oleh Pegawai Perantara;

- f. Hasil perundingan baik yang telah tercapai perseyujuan bersama maupun tidak harus diampirkan pada setiap pengajuan permohonan ijin pemutusan hubungan kerja oleh pengusaha.

Pasal 6

Dalam hal timbul keluhan kesah, penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja, pengusaha sedapat mungkin menghindarkan terjadinya penutupan perusahaan (lock out) dan pekerja sedapat mungkin menghindari terjadinya mogok/unjuk rasa atau slow down.

Pasal 7

Dalam hal terjadinya Perselisihan Hubungan Industrial diluar ketentuan Peraturan perundang-undangan Ketenagakerjaan, penyelesaiannya dilakukan secara terpadu dengan instansi terkait sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Bagian Kedua
Tingkat Perantaraan

Pasal 8

Penyelesaian tingkat perantaraan :

- a. Pegawai Perantara harus menerima setiap permintaan penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja;
- b. Pegawai Perantara setelah menerima permintaan penyelesaian perselisihan hubungan industrial sebagaimana dimaksud dalam huruf a harus menawarkan kepada kedua belah pihak apakah perselisihan hubungan industrial tersebut akan diselesaikan melalui Arbitrase;
- c. Dalam hal kedua belah pihak tidak menghendaki penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui Arbitrase, Pegawai Perantara dalam waktu selambat-lambatnya 7 hari harus sudah mengadakan pemerantaraan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk mengadakan penelitian dan usaha penyelesaian masalah-masalah yang sifatnya normative melalui Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan;
- d. Tenggang waktu sebagaimana dimaksud dalam huruf c, berlaku juga bagi perantaraan penyelesaian perselisihan hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja;
- e. Pegawai Perantara dalam melaksanakan pemerantaraan Perselisihan Hubungan Industrial atau Pemutusan Hubungan Kerja harus mengupayakan penyelesaian melalui perundingan secara musyawarah untuk mufakat;
- f. Dalam hal perantara sebagaimana dimaksud dalam huruf e tercapai kesepakatan penyelesaian, maka dibuat persetujuan bersama secara tertulis yang ditandatangani oleh para pihak dan diketahui/disaksikan oleh Pegawai Perantara.
- g. Pegawai Perantara setelah menerima persetujuan bersama Perselisihan Hubungan Industrial atau Pemutusan Hubungan Kerja yang dicapai di tingkat perusahaan, dalam waktu selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari harus sudah meneruskan kepada Panitia Daerah untuk Perselisihan Hubungan Industrial atau Pemutusan Hubungan Kerja perorangan dan kepada Panitia Pusat untuk Pemutusan Hubungan Kerja massal;
- h. Dalam hal pemerantaraan sebagaimana dimaksud dalam huruf e tidak tercapai kesepakatan penyelesaian, Pegawai Perantara harus membuat anjuran secara tertulis yang memuat usul penyelesaian dengan menyebutkan dasar pertimbangannya dan menyampaikan kepada para pihak serta mengupayakan tanggapan para pihak dalam waktu selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sejak diterimanya anjuran dimaksud;

i. Apabila kedua belah pihak menerima anjuran sebagaimana dimaksud huruf h maka dibuat Persetujuan Bersama secara tertulis diselesaikan seperti tersebut dalam huruf g;

j. Dalam hal anjuran tidak diterima oleh para pihak/salah satu pihak, maka pegawai perantara membuat Laporan Pemerantaraan Bentuk II secara lengkap, sehingga memberikan ikhtisar yang jelas mengenai penyelesaian perkara.

k. Laporan sebagaimana dimaksud dalam huruf j beserta tanggapan para pihak/salah satu pihak disampaikan kepada Panitia Daerah untuk perselisihan hubungan industrial atau kepada Panitia Pusat untuk pemutusan hubungan kerja masal dengan tembusan kepada Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja setempat.

l. Dalam hal Perantaraan Perselisihan terdapat tuntutan yang bersifat normatif antara lain upah lembur, tunjangan kecelakaan dan cuti tahunan, maka Pegawai Perantara meminta bantuan kepada Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan Kantor Departemen Tenaga kerja setempat untuk menetapkan dan menghitung upah lembur tersebut;

m. Dalam hal penetapan upah lembur, Pegawai Ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud dalam huruf l merupakan satu kesatuan dengan masalah Pemutusan Hubungan Kerja, maka Pegawai Perantara meneruskan kepada Panitia Daerah atau Panitia Pusat untuk penyelesaian lebih lanjut.

Pasal 9

Penyelesaian di tingkat pemerantaraan sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 harus sudah selesai dalam waktu selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari.

Pasal 10

(1) Dalam hal Pegawai Perantara menerima pengaduan berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan pada Badan Usaha Milik negara (BUMN)/Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), maka Pegawai Perantara dapat memberikan jasa-jasa baik.

(2) Dalam penyelesaian pengadaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tercapai kesepakatan penyelesaian maka Pegawai Perantara membuat Persetujuan Bersama secara tertulis dan apabila tidak tercapai kesepakatan penyelesaian dibuktikan anjuran secara tertulis.

(3) Apabila anjuran Pegawai Perantara sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) tidak diterima, maka Pegawai Perantara meneruskan Permasalahannya kepada Korpri BUMN/BUMD yang bersangkutan untuk penyelesaian lebih lanjut.

(4) Dalam Penyelesaian pengaduan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) Pegawai Perantara dapat mengadakan koordinasi dan konsultasi dengan instansi teknis, Pemerintah Daerah dan Korpri.

(5) Untuk sektor pada BUMN yang sudah ada Panitia Tenaga Kerja, maka Pegawai Perantara menyerahkan penyelesaiannya kepada Panitia Tenaga Kerja yang bersangkutan.

Pasal 11

(1) Apabila Pegawai Perantara mengetahui terjadinya penutupan perusahaan (lock out), pemogokan dan atau slow down Pegawai Perantara langsung mendatangi lokasi kejadian.

(2) Dalam menangani kejadian sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Pegawai Perantara mengupayakan dan menganjurkan kepada para pekerja agar bekerja kembali seperti semula dan menganjurkan pengusaha agar meneruskan kegiatannya.

(3) Pegawai Perantara segera melakukan perundingan dengan para pihak untuk menyelesaikan masalah ketenagakerjaan yang menyebabkan terjadinya penutupan perusahaan (lock out), pemogokan dan atau slow down.

(4) Dalam hal perundingan dimaksud dalam ayat (3) tercapai kesepakatan penyelesaian, maka dibuat Persetujuan Bersama secara tertulis yang ditandatangani oleh kedua belah pihak yang diketahui/disaksikan oleh Pegawai Perantara

(5) Dalam hal perundingan dimaksud dalam ayat (3) tidak tercapai kesepakatan penyelesaian, maka pegawai perantara menyerahkan kepada Panitia Daerah mengenai masalah Perselisihan serta kepada Panitia Pusat mengenai Pemutusan Hubungan Kerja massal untuk penyelesaian lebih lanjut.

BAB III KETENTUAN PENUTUP

Pasal 12

(1) Pegawai Pengawas Ketenagakerjaan mengawasi pelaksanaan Keputusan Menteri ini sesuai dengan tugas dan fungsinya.

(2) Dalam hal Pegawai Pengawas mengetahui adanya gejala akan terjadi Perselisihan Hubungan Industrial wajib segera mengambil langkah-langkah sesuai dengan kewenangannya dan melaporkan kepada atasannya.

Pasal 13

Dengan ditetapkannya Keputusan Menteri ini, maka Keputusan Tenaga Kerja No.Kep. 342/Men/1986 tentang Pedoman/Petunjuk Umum Pemerantaraan Perselisihan Hubungan Industrial khususnya dalam menghadapi kasus-kasus mengenai upah lembur, pemogokan, pekerja kontrak, pemutusan hubungan kerja dan perubahan status atau kepemilikan perusahaan, No. Kep. 1108/Men/1986 tentang Pedoman Pelaksanaan Penyelesaian Perselisihan Industrial dan Pemutusan Hubungan Kerja dan No. Kep. 120/men/1988 tentang pedoman Penuntun Perilaku (Code of Conduct) dalam pencegahan dan penyelesaian perselisihan Industrial dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 14

Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetankan.

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal : 4-1-1993

MENTERI TENAGA KERJA R.I

ttd

Drs. ABDUL LATIEF

Komitmen Karyawan : Definisi dan Jenis Komitmen Karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa definisi komitmen menurut Beberapa ahli:

a. Menurut Porter Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday.1982:27).

b. Menurut Richard M. Teers (Teers.1985:50) Komitmen karyawan adalah :

1. Rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.
2. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan.
3. Loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Yang semuanya itu dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen karyawan merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen karyawan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi komitmen karyawan mencakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif melainkan menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya.

Jenis	Komitmen	Karyawan
Jenis komitmen menurut Allen dan Meyer (Dunham.1994:370) terbagi atas tiga komponen, yaitu :		
a.	Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Pegawai dengan afektif tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi.	
b.	Komponen normatif merupakan perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.	
c.	Komponen continuance berarti komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai dengan dasar organisasi tersebut disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi	

dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai dengan dasar continuance. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk berusaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya pegawai yang terpaksa menjadi anggota organisasi akan menghindari kerugian financial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Menurut Mowday, Porter dan Steers, komitmen karyawan dikenal sebagai pendekatan sikap terhadap organisasi. Komitmen karyawan memiliki dua komponen

yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen karyawan. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan seseorang sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya. Selain itu sikap juga mencakup kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi dari komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sedangkan yang termasuk kehendak untuk bertindak laku adalah kesediaan untuk menampilkan usaha. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keinginan juga termasuk kehendak untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasi yang telah dipilihnya dalam waktu lama. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku yang berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. [Baca Juga : Membangun Komitmen Organisasi (Organizational Commitment)]

Labels: Manajemen Sumber Daya Manusia

Kajian Teori Semangat dan Gairah Kerja [Definisi, Aspek, Gejala Menurunnya Semangat Kerja dan Cara Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja]

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Nitisemito semangat dan gairah kerja adalah : "Semangat dan kegairahan kerja pada hakikatnya adalah perwujudan moral kerja yang tinggi, bahkan ada yang mengidentifikasikan secara bebas, moral kerja yang tinggi adalah semangat dan kegairahan kerja." Pada umumnya terdapat kecenderungan hubungan produktivitas yang tinggi dengan semangat kerja dan kegairahan yang tinggi. Dibawah kondisi semangat dan kegairahan kerja yang buruk akan mengakibatkan penurunan produktivitas kerja secara keseluruhan. Penurunan produktivitas ini akan mempengaruhi keuntungan yang didapat oleh perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini akan memberatkan prospek perusahaan di masa yang akan datang, bila semangat dan kegairahan kerja tersebut dibebani secara serius oleh perusahaan. Semangat dan kegairahan kerja yang tinggi tidak harus menyebabkan produktivitas yang tinggi, hal ini hanyalah merupakan suatu pengaruh bagi produktivitas secara keseluruhan, misalnya : sekelompok pekerja yang mempunyai semangat dan kegairahan kerja yang tinggi, tetapi mereka hanya bersenda gurau saja tanpa menghiraukan pekerjaan pada waktu ditinggal oleh pengawasnya.

Aspek-aspek	Semangat	Kerja
Aspek-aspek semangat kerja perlu untuk dipelajari karena di dalam aspek tersebut dapat mengukur tinggi rendahnya semangat kerja. Menurut (Maier, 1998:119), seseorang yang memiliki semangat kerja tinggi mempunyai alasan tersendiri untuk bekerja yaitu benar-benar menginginkannya. Hal tersebut mengakibatkan orang tersebut memiliki kegairahan, kualitas bertahan dalam menghadapi kesulitan untuk melawan frustrasi, serta memiliki semangat berkelompok. Ada empat aspek yang menunjukkan seseorang mempunyai semangat kerja yang tinggi yaitu :		

a. **Kegairahan**
Seseorang yang memiliki kegairahan dalam bekerja berarti juga memiliki motivasi dan dorongan bekerja. Motivasi tersebut akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut (Jucius, 1959) yang lebih dipentingkan oleh para karyawan adalah yang seharusnya bekerja untuk organisasi bukan lebih memcentingkan pada apa yang mereka dapat.

b. **Kekuatan untuk melawan frustrasi**
Aspek ini menunjukkan adanya kekuatan seseorang untuk selalu konstruktif walaupun sedang mengalami kegagalan yang ditemuinya dalam bekerja. Seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi tentunya tidak akan memiliki sifat pesimis apabila menemui kesulitan dalam pekerjaannya.

c. **Kualitas untuk bertahan**
Aspek ini tidak langsung menyatakan seseorang yang mempunyai semangat kerja yang tinggi maka tidak mudah putus asa dalam menghadapi kesukaran-kesukaran di dalam pekerjaannya. Ini berarti ada ketekunan dan keyakinan penuh dalam dirinya. Keyakinan ini menurut (Maier, 1998:120) menunjukkan bahwa seseorang yang mempunyai energi dan kepercayaan untuk memandang masa yang akan datang dengan baik. Hal ini yang meningkatkan kualitas untuk bertahan. Ketekunan mencerminkan seseorang memiliki kesungguhan dalam bekerja. Sehingga tidak menganggap bahwa bekerja bukan hanya menghasilkan waktu saja, melainkan sesuatu yang penting.

d. **Semangat** **kelompok**
Semangat kelompok menggambarkan hubungan antar karyawan. Dengan adanya semangat kerja maka para karyawan akan saling bekerja sama, tolong menolong, dan tidak saling menjatuhkan. Jadi semangat kerja di sini menunjukkan adanya kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain agar orang lain dapat mencapai tujuan bersama.

Gejala Turunnya Semangat dan Gairah Kerja.
Dengan mengetahui gejala turunnya semangat dan kegairahan kerja maka dapat diambil tindakan-tindakan pencegahan masalah sedini mungkin antara lain :

1. Tingkat absensinya yang tinggi. Untuk melihat apakah naiknya tingkat absensi tersebut merupakan sebab turunnya semangat dan kegairahan kerja maka kita tidak boleh melihat naiknya tingkat absensi ini secara perorangan tetapi harus dilihat secara rata-rata.
2. Kegelisahan dimana-mana. Kegelisahan di lingkungan kerja akan terjadi bilamana semangat dan kegairahan kerja turun, sebagai seorang pemimpin, kita harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul di lingkungan kerja perusahaan. Kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan kerja, keluhan kesah dan lain-lain.
3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut, terutama adalah disebabkan karena ketidaktenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha untuk mencari pekerjaan yang lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan tersebut.
4. Tuntutan yang seringkali terjadi. Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.
5. Pemogokan. Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bilamana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan dan kegelisahan para karyawan.

Sebab-Sebab Turunnya Semangat dan Kegairahan Kerja
Menurut Nitisemito turunnya semangat dan kegairahan kerja itu karena banyak sebab, misalnya : upah yang terlalu rendah, ketidakcocokannya dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunnya semangat dan kegairahan kerja tersebut. Pada prinsipnya turunnya semangat dan kegairahan kerja disebabkan karena ketidakpuasan dari para karyawan. Sumber ketidakpuasan dapat bersifat material dan non material. Yang bersifat material misalnya : rendahnya upah yang diterima, fasilitas yang minim dan lain-lain. Sedangkan yang bersifat non material misalnya : penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk partisipasi dan lain-lain.

Cara Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja.
Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja para karyawannya semaksimal mungkin, dan batas-batas kemampuan perusahaan tersebut. Bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja semaksimal mungkin. Karena itu disini dicoba untuk memberikan beberapa cara bagaimana meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, baik yang bersifat material maupun bersifat non material. Cara mana yang paling tepat sudah tentu tergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja menurut Nitisemito dapat ditempuh dengan cara :

- Gaji yang cukup. Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Cukup berarti jumlah uang yang mampu dibayarkan perusahaan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- Pemberian fasilitas yang menyenangkan. Setiap perusahaan bilamana memungkinkan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi karyawannya. Fasilitas itu dapat berupa tempat ibadah, kantin, dan sebagainya.
- Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Posisi yang tepat maksudnya adalah sesuai dengan ketrampilan masing-masing, ketidaktepatan menempatkan posisi para karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan kurang lancar dan hasilnya tidak memuaskan.
- Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju. Dengan adanya kesempatan untuk maju maka akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Mengusahakan karyawan mempunyai loyalitas. Kesetiaan atau loyalitas karyawan pada perusahaan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab dapat menciptakan semangat dan gairah kerja. Adapun caranya dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk ikut serta dalam pembelian saham perusahaan yang bersangkutan dan lain sebagainya.
- Harga diri perlu mendapatkan perhatian. Pemimpin perusahaan harus dapat menghargai diri karyawannya bila mereka ingin dihargai. Orang akan lebih senang bekerja dengan gaji yang rendah tapi dihargai daripada dengan gaji yang tinggi tetapi perusahaan tersebut merendahkan mereka.
- Mengajak karyawan untuk berunding serta mengatasi pelaksanaan pada perusahaan. Apabila pimpinan dalam melaksanakan pekerjaannya mengalami suatu masalah untuk dipecahkan secara pribadi maka karyawan perlu diajak berunding.
- Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan, perusahaan dalam melaksanakan program pensiun bagi karyawan. Variasi dengan cara ini adalah bahwa disamping menyisihkan sebagian dari keuntungan perusahaan, gaji karyawan dipotong untuk disetor bagi jaminan hari tua.
- Sekali-sekali perlu menciptakan suasana santai. Memberikan suasana santai bagi karyawan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan dalam melakukan pekerjaan tiap hari.

Labels: Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya manusia. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut Cherrington (1995: 11), fungsi-fungsi sumber daya manusia terdiri dari:

a. Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

b. Performance Evaluation

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

c. Compensation

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

d. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

e. Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

f. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

g. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyangkut masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

Peran Departemen Sumber Daya Manusia

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (1995:8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

a. Advisory/Counseling Role

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

b. Service Role

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan

pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

c. Control Role

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

Labels: Manajemen Sumber Daya Manusia

Iklm Organisasi ; Definisi, Pendekatan, Dimensi dan Faktor Yang Mempengaruhi Iklm Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengertian Iklm Organisasi. Iklm organisasi memiliki banyak definisi. Definisi pertama dikemukakan oleh Forehand and Gilmer pada tahun 1964, yang menyatakan bahwa iklm organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson & Smith, 1994:455). Pada tulisan Litwin dan Stringer, seperti dikutip Toulson dan Smith (1994:457) mendefinisikan iklm organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan. Davis dan Newstrom (2001:25) memandang iklm organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa iklm organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi.

Pendekatan Iklm Organisasi
James dan Jones dalam Toulson dan Smith (1994:455) membagi iklm organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

- Multiple measurement – organizational approach**
Pendekatan ini memandang bahwa iklm organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.
- Perceptual measurement – organizational attribute approach**
Pendekatan ini juga memandang iklm organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.
- Perceptual measurement – individual approach**
Pendekatan ini memandang iklm sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklm organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

Dimensi Iklm Organisasi
Toulson dan Smith (1994:457) menerangkan dalam jurnalnya bahwa konsep iklm organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklm organisasi oleh Litwin dan Stringer, dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu:

a.	Responsibility	(tanggung jawab)
b.	Identity	(identitas)
c.	Warmth	(kehangatan)
d.	Support	(dukungan)
e.	Conflict	(konflik)

Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Tanggung Jawab**
Tanggung jawab (responsibility) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya (Toulson & Smith, 1994:457).

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Flippo, 1996:103) atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan (Cherrington, 1996:560).

Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, Handoko (2000:224) menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan.
 - Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
 - Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
 - Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.
- Agar delegasi menjadi efektif bagi bawahan diperlukan pedoman, Handoko (2000:225), mengutip Stoner tentang pedoman delegasi yang efektif:

a. **Prinsip skalar**
Dalam proses pendelegasian harus ada wewenang yang jelas. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi mengetahui: kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

b. **Prinsip kesatuan perintah**
Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan mana instruksi yang diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan yang lain.

c. **Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas**
Prinsip ini menyatakan bahwa tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya serta diberi wewenang secukupnya. Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas. Penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggungjawaban tugas. Dengan penjelasan di atas maka karyawan akan merasa senang menerima tanggung jawab yang diberikan atasannya, karena selain mendapat kejelasan mengenai batasan-batasan tugas yang diterimanya serta kepada siapa dia harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, karyawan termotivasi untuk menerima tanggung jawab lain dan menyelesaikan tugas yang diterimanya dengan baik.

2. **Identitas**
Identitas (identity) adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok (Toulson & Smith, 1994:457).

3. **Kehangatan**
Kehangatan (warmth) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih

ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal (Toulson & Smith, 1994:457).

4. **Dukungan**
Dukungan (support) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan (Toulson & Smith, 1994:457).

5. **Konflik**
Konflik (conflict) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya (Toulson & Smith, 1994:457).

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi
Menurut Higgins (1994:477-478) ada empat prinsip faktor-faktor yang mempengaruhi iklim, yaitu :

a. **Manajer/pimpinan**
Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, interaksi antar kelompok, perhatian pada permasalahan yang dimiliki karyawan dari waktu ke waktu, serta kebutuhan akan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

b. **Tingkah laku karyawan**
Tingkah laku karyawan mempengaruhi iklim melalui kepribadian mereka, terutama kebutuhan mereka dan tindakan-tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Komunikasi karyawan memainkan bagian penting dalam membentuk iklim. Cara seseorang berkomunikasi menentukan tingkat sukses atau gagalnya hubungan antar manusia. Berdasarkan gaya normal seseorang dalam hidup atau mengatur sesuatu, dapat menambahnya menjadi iklim yang positif atau dapat juga mengurangnya menjadi negatif.

c. **Tingkah laku kelompok kerja**
Terdapat kebutuhan tertentu pada kebanyakan orang dalam hal hubungan persahabatan, suatu kebutuhan yang seringkali dipuaskan oleh kelompok dalam organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal, utamanya pada kelompok kerja; dan informal, sebagai kelompok persahabatan atau kesamaan minat.

d. **Faktor eksternal organisasi**
Sejumlah faktor eksternal organisasi mempengaruhi iklim pada organisasi tersebut. Kondisi ekonomi adalah faktor utama yang mempengaruhi iklim. Contohnya dalam perekonomian dengan inflasi yang tinggi, organisasi berada dalam tekanan untuk memberikan peningkatan keuntungan sekurang-kurangnya sama dengan tingkat inflasi. Seandainya pemerintah telah menetapkan aturan tentang pemberian upah dan harga yang dapat membatasi peningkatan keuntungan, karyawan mungkin menjadi tidak senang dan bisa keluar untuk mendapatkan pekerjaan pada perusahaan lain. Di lain pihak, ledakan ekonomi dapat mendorong penjualan dan memungkinkan setiap orang mendapatkan pekerjaan dan peningkatan keuntungan yang besar, sehingga hasilnya iklim menjadi lebih positif.

Labels: Manajemen Sumber Daya Manusia

Loyalitas dan Sikap Kerja Karyawan : Definisi dan Indikasi Turunya Loyalitas Karyawan

Manajemen Sumber Daya manusia. Didalam kamus bahasa Indonesia menjelaskan sikap adalah perbuatan dan sebagainya yang berdasarkan pendirian (Wjs. Poerwadarminta, 2002:944). Sedangkan kerja adalah melakukan sesuatu (Wjs. Poerwadarminta, 2002:492). Menurut pengertian dari Agus Maulana, sikap kerja karyawan adalah cara kerja karyawan didalam mengkomunikasikan suasana karyawan kepada pimpinan ataupun perusahaan. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Loyal adalah patuh, setia (Wjs. Poerwadarminta, 2002:609). Dari pengertian diatas, kesimpulannya adalah suatu kecenderungan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Apabila karyawan bekerja pada suatu perusahaan, dan perusahaan tersebut telah memberikan fasilitas – fasilitas yang memadai dan diterima oleh karyawannya, maka kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan semakin besar, maka timbul dorongan yang menyebabkan karyawan melakukan pekerjaan menjadi lebih giat lagi. Fasilitas – fasilitas yang diterima oleh karyawan sehingga karyawan mau bekerja sebaik mungkin dan tetap loyal pada perusahaan, bendaknya perusahaan memberikan imbalan yang sesuai kepada karyawannya. Semua itu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai. Untuk itu perusahaan mengemukakan beberapa cara:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memberikan kebutuhan rohani.
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai.
- d. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- e. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk maju.
- f. Memperhatikan rasa aman untuk menghadapi masa depan.
- g. Mengusahakan karyawan untuk mempunyai loyalitas.
- h. Sesekali mengajak karyawan berunding.
- i. Memberikan fasilitas yang menyenangkan. (Nitisemito, 1991:167)

Sebab – sebab turunya loyalitas dan sikap kerja itu dikarenakan banyak sebab misalnya, upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaannya, tidak cocoknya dengan gaya perilaku pemimpin, lingkungan kerja yang buruk dan sebagainya. Untuk memecahkan persoalan tersebut, maka perusahaan harus dapat menemukan penyebab dari turunya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan pada prinsipnya turunya loyalitas dan sikap kerja karyawan itu disebabkan oleh ketidakpuasan para karyawan. Adapun sumber ketidakpuasan bisa bersifat material dan non material yang bersifat material antara lain: rendahnya upah yang diterima, fasilitas minimum. Sedangkan yang non material antara lain: penghargaan sebagai manusia, kebutuhan – kebutuhan yang berpartisipasi dan sebagainya (S. Alex Nitisemito, 1991:167).

Indikasi – indikasi turunya loyalitas dan sikap kerja karyawan antara lain

1. Turun/rendahnya produktivitas kerja. Turunya produktivitas kerja ini dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.
2. Tingkat absensi yang naik. Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala – gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

3. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mempengaruhi kelangsungan jalannya perusahaan.

4. Kegelisahan dimana — mana. Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan sebagai seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidak terangan dalam bekerja, keluh kesah serta hal — hal yang lain.

5. Tuntutan yang sering terjadi. Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

6. Pemogokan. Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah tidak merasa tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya para karyawan melakukan pemogokan kerja. (S. Alex NitiseMITO, 1991:163 166).

Pada kategori usia para karyawan yang berbeda menunjukkan aksentuasi loyalitas yang berbeda pula seperti uang diuraikan berikut ini:

a. Angkatan kerja yang usianya di atas lima puluh tahun menunjukkan loyalitas yang tinggi pada organisasi. Mungkin alasan — alasan yang menonjol ialah bahwa mereka sudah mapan dalam kekayaannya, penghasilan yang memadai, memungkinkan mereka menikmati taraf hidup yang dipandang layak. Banyak teman dalam organisasi, pola karirnya jelas, tidak ingin pindah, sudah "terlambat" memulai karier kedua, dan dalam waktu yang tidak terlalu lama akan memasuki usia pensiun. Seperti yang terdapat dalam perusahaan UD. DUTA RASA, dalam perusahaan ini ada beberapa karyawan tetapnya adalah karyawan dengan umur sekitar 50an dan sudah bekerja cukup lama dalam perusahaan sedangkan para karyawan kontraknya adalah karyawan yang masih muda.

b. Tenaga kerja yang berada pada kategori usia empat puluhan menunjukkan loyalitas pada karir dan jenis profesi yang selama ini ditekuninya. Misalnya, seseorang yang menekuni karir di bidang keuangan akan cenderung "bertahan" pada bidang tersebut meskipun tidak berarti menekuninya hanya dalam organisasi yang sama. Karena itu pindah ke profesi lain, tetapi bergerak di bidang yang sama, bukanlah merupakan hal yang aneh. Barangkali alasan pokoknya terletak pada hasrat untuk benar — benar mendalami bidang tertentu itu karena latar belakang pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, bakat, minat, dan pengalaman yang memungkinkan mereka menampilkan kinerja yang memuaskan yang pada gilirannya membuka peluang untuk promosi, menambah penghasilan, dan meniti karir secara mantap.

c. Tenaga kerja dalam kategori 30 — 40 tahun menunjukkan bahwa loyalitasnya tertuju pada diri sendiri. Hal ini dapat dipahami karena tenaga kerja dalam kategori ini masih terdorong kuat untuk memantapkan keberadaannya, kalau perlu berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain dan bahkan mungkin juga dari satu profesi ke profesi lain. Di samping itu pula didukung oleh tingkat kebutuhan yang semakin lama semakin meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pemasukan yang cukup sehingga banyak para pekerja yang mencari pekerjaan lain yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehari — hari.

d. Bagi mereka yang lebih muda dari itu, makna loyalitas belum diserapi dan kecenderungan mereka masih lebih mengarah kepada gaya hidup santai, apabila mungkin disertai dengan kesempatan "berhura — hura". Pada kenyataan sehari — hari banyak sekali terjadi kecurangan — kecurangan yang dilakukan oleh para karyawan yang umumnya mempunyai umur relatif muda

hal itu juga dipicu oleh tingkat angan – angan yang tinggi, tetapi tidak diiringi oleh tingkat kerajinan yang tinggi dari dalam dirinya sendiri, oleh karena itu tingkat pengangguran semakin lama semakin meningkat (S. Alex Nitisemito, 1991:170-171).

Labels: Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesempatan Emas Ada di Mana-Mana

Jum'at, 6 November 2009 - 09:47 wib

TEXT SIZE: ☺☻

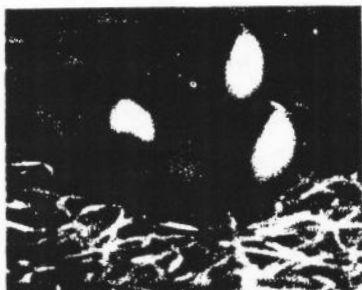


Foto: Corbis.com

PELUANG emas dalam karier bisa muncul dari mana saja. Anda hanya perlu menajamkan insting dan pandai membaca situasi untuk bisa menemukannya. Namun bagaimana caranya?

Anda mungkin pernah bertemu seseorang yang pandai memanfaatkan segala peluang atau kesempatan untuk mengembangkan kariernya. Dalam setiap pertemuan atau perbincangan dengan seseorang, pasti selalu bisa menghasilkan sesuatu yang positif bagi kariernya. Sebenarnya, Anda pun bisa melakukan hal yang sama. Namun, tentu saja ada beberapa hal dasar yang harus Anda lakukan. Pertama, Anda harus yakin dengan diri Anda sendiri bahwa apa yang Anda inginkan pasti bisa Anda lakukan. Rasa takut atau keraguan mungkin saja muncul dan menyurutkan obsesi Anda, namun justru itulah saatnya Anda bangkit dan keluar dari zona aman Anda.

Jika Anda masih tak berani keluar dari zona aman tersebut, kesempatan emas yang bertebaran di depan Anda bisa saja lewat dengan sia-sia. Nah, agar kesempatan tersebut tidak hilang dan menjadi sia-sia, Kimberly Wiefling, konsultan manajemen dan business leadership dari Wiefling Consulting, menyatakan bahwa satu-satunya jalan ialah dengan jangan pernah berpikir dan melakukan suatu hal dengan cara yang sama. Lebih lanjut, Kimberly memberi panduan, ada lima cara yang bisa ditempuh untuk membuka peluang dan berbagai kesempatan yang bisa memperbaiki kualitas hidup dan kerja ini, seperti dikutip dari womensmedia.com.

1. Memperbaiki kemampuan mendengarkan

Komunikasi sering kali dilakukan dengan tidak efektif. Kebanyakan orang lebih suka didengarkan daripada mendengarkan. Padahal, mendengarkan atau menjadi pendengar yang baik justru bisa menghasilkan kekuatan yang luar biasa.

Dengan mendengarkan mengapa ada hambatan dalam sebuah pekerjaan, baik pekerjaan yang dilakukan rekan kerja maupun bawahan, mendengarkan soal ketidaksetujuan terhadap suatu hal, mendengarkan berbagai keluhan yang muncul, maka Anda bisa berkomunikasi atau memberikan jawaban yang efektif dan memuaskan bagi orang-orang yang mengeluh. Kemampuan mendengarkan juga bisa meningkatkan kualitas komunikasi dan hubungan sosial kita. Kebiasaan mendengarkan juga bisa dilakukan semudah kebiasaan berbicara. Kebiasaan mendengarkan mengacu pada menempatkan perhatian

penyakit pada apa yang diucapkan seseorang. Caranya, jangan dulu bertanya tentang "mengapa?" atau "bagaimana?".

Pertanyaan ini justru akan menghambat percakapan atau hal inti yang ingin disampaikan seseorang. Lebih baik pahami dulu bagaimana cara berpikirnya tentang masalah yang disampaikan, baru kemudian ditanggapi agar bisa membantunya untuk berpikir jernih. Sebagai petunjuk, Kimberly memberi panduan untuk mengatakan kalimat seperti, "ide yang bagus", "coba ceritakan lebih jauh tentang hal itu", "menarik! Apa lagi?", apa yang membuat hal itu menjadi masuk akal?? untuk memancingnya mengungkapkan apa yang ada di pikirannya.

2. Kekuatan dari berpikir negatif

Barbara Sher, seorang konsultan karier, menyarankan agar mengeluarkan setiap pikiran negatif dengan mengatakannya kepada orang lain. Misalnya, Anda punya ketakutan atau keluhan tentang pekerjaan Anda, coba katakan kepada rekan kerja atau teman-teman Anda. Bilang kepada mereka bahwa Anda ingin mengeluh dan mengeluarkan pikiran negatif itu selama beberapa menit.

Mereka cukup mendengarkan saja, tanpa harus memberi komentar atau memberi solusi. Saat Anda mengkritisi sesuatu, marah-marah, atau mengeluh, Anda akan merasakan betapa pikiran negatif Anda sebenarnya tak berguna. Anda juga akan menyadari betapa lega hati Anda saat sudah melepaskan pikiran negatif tersebut.

3. Nasihat dari ahli

Masalah ada di mana-mana dan Anda mungkin tidak bisa menemukan jawabannya. Padahal, jawaban yang Anda butuhkan mungkin ada di hadapan Anda. Kimberly menyarankan agar saat Anda butuh jawaban, cobalah manfaatkan teman Anda untuk memilih sebuah profesi dan menasihati Anda dari sudut pandang profesi tersebut. Misalnya, minta teman Anda untuk menjadi seorang dokter, CEO, atau astronot. Coba tanya pendapat mereka jika menghadapi situasi yang sama dengan Anda. Cara ini menuntut Anda untuk berpikir kreatif, menghasilkan jawaban-jawaban brilian yang mungkin tak terduga sebelumnya.

4. Waspada vs Ketakutan

Apa yang menghalangi Anda untuk meraih obsesi dan cita-cita Anda? Apakah Anda waspada akan banyaknya hambatan atau takut menghadapi hambatan tersebut? Waspada adalah hal yang baik. Hal tersebut membuat Anda bersiap-siap untuk mengatasi bahaya atau hambatan, baik hambatan yang bersifat fisik, spiritual, mental, sosial, maupun apa pun. Hargai dan perhatikan rasa "takut" tersebut.

Bersiaplah untuk mengatasinya jika hal tersebut datang. Tapi jika yang menghalangi Anda adalah sebuah ketakutan, itu berarti Anda tak melakukan apa pun untuk mengatasinya. Anda hanya mundur perlahan-lahan dan mengubur mimpi dan obsesi tersebut. Coba tanyakan kepada diri Anda sendiri, apakah hal terburuk yang mungkin terjadi? Jika sudah menemukan jawabannya, segera cari cara untuk mengatasi hal tersebut sehingga Anda sudah memiliki persiapan matang saat menghadapinya. Jadi, mulailah beraksi!

5. Komitmen

Obsesi tanpa aksi hanyalah sebuah ilusi. Selama Anda belum melakukan apa pun untuk mewujudkan obsesi tersebut, berarti hal itu masih sebatas mimpi. Aksi seperti apakah yang akan Anda lakukan untuk mewujudkannya? Yakinkan bahwa komitmen dan kepercayaan diri saja yang bisa mengantarkan Anda pada aksi yang jelas untuk mewujudkan mimpi tersebut.

Cobalah buat jadwal, hal apa yang bisa Anda lakukan pada minggu ini untuk lebih dekat pada mimpi Anda tersebut. Lakukan sekarang juga. Sekali Anda berhasil melakukannya, hal tersebut akan menjadi bahan bakar yang terus memacu dan memotivasi diri Anda untuk semakin dekat dengan mimpi itu. (herita endriana) (Koran SI/Koran SI/rhs)



Sasaran Kinerja dan Produktivitas Karyawan

Artikel HR Management Add comments

Salah satu keluhan yang sering timbul dari karyawan biasanya ialah rasa bingungnya terhadap apa yang diharapkan dari dirinya oleh atasan. Ketidaktepatan ini tentunya dapat mengganggu efisiensi sang pegawai sehingga kontribusinya pada perusahaan atau kantor berkurang. Padahal, hal ini dapat terhindar bila karyawan itu sudah memiliki sasaran-sasaran kerja tertentu. Bagaimana membantunya?

Kerap kali karyawan mengeluh karena tidak mengetahui dengan jelas apa yang dikehendaki oleh boss-nya, sedangkan boss atau atasannya sendiri menganggap hal itu sewajarnya sudah diketahui langsung. Tidak terduga bahwa teknik menentukan sasaran kerja bagi individu merupakan suatu aktivitas yang penting dan bila perlu disusun sedemikian rupa sehingga menjadi tantangan yang menarik bagi karyawan. Hal ini semakin disadari oleh para ahli manajemen di mana aspek penentuan sasaran kerja dilihatnya sebagai suatu teknik peningkatan motivasi kerja yang efektif. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi bagus tentang HR management, performance management dan leadership, silakan KLIK DISINI).

Beberapa Penelitian

Seorang psikolog industri, Edwin Locke, bersama rekan-rekannya melakukan sejumlah penelitian yang hendak melihat hubungan antara tahap penentuan sasaran kerja dengan tahap prestasi yang dicapai. Di sini para karyawan yang menjadi obyek percobaan diberikan berbagai tugas dengan sasaran kerja yang berbeda-beda. Tugas-tugas yang diberikan merupakan kegiatan ringan seperti: menjumlah angka, diskusi tentang gagasan baru, dan merangkai mainan.

Ternyata karyawan yang mendapat tugas yang lebih sulit (jadi sasaran kerjanya tentu lebih tinggi) menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik pula dibanding mereka yang tugasnya relatif lebih mudah. Selain itu, mereka yang tugasnya sulit tetapi terperinci dengan jelas menunjukkan hasil yang lebih memuaskan daripada mereka yang tugasnya relatif simpel tetapi tidak terperinci dengan jelas.

Hal yang cukup menarik, terutama bagi mereka yang berwenang menentukan struktur gaji perusahaan atau kantor, adalah hasil yang menunjukkan betapa tambahan gaji serta umpan balik kerja yang positif menunjang bagi peningkatan prestasi — tetapi ini hanya selama insentif serta umpan balik itu masih memberi peluang untuk penentuan sasaran yang lebih tinggi lagi bagi karyawan.

Bila pada suatu saat karyawan tidak memperoleh sasaran kerja yang lebih menantang dari yang sekarang, maka peningkatan gaji seberapa pun tidak akan meningkatkan prestasi kerja secara kongkrit. Dengan kata lain, produktivitasnya mampat pada titik itu saja. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi bagus tentang HR management, performance management dan leadership, silakan KLIK DISINI).

Aplikasi Praktis

Apa yang telah diteliti oleh Locke di dalam suatu setting laboratorium kemudian diuji oleh Gary Latham, (juga seorang psikolog industri) dalam keadaan sehari-hari. Latham melakukan percobaannya itu di suatu pabrik perkayuan yang menyediakan bahan dasar bagi industri mebel. Dalam percobaan ini hendak dilihat mengapa para penggergaji kayu pohon tidak mampu memenuhi permintaan pabrik kayu akan kayu potong.

Setelah Latham melakukan survei awal, ia menyimpulkan bahwa penyelia (supervisor) yang membawahi para penggergaji dapat dibagi ke dalam 3 golongan, yaitu:

a) Penyelia yang ada di lapangan, yang memberikan perintah dan penjelasan untuk anak buahnya, melatihnya, menyediakan peralatan yang memadai, serta cukup berpengetahuan. Ternyata produktivitas anak buahnya hanya rata-rata.

b) Yang hanya mengantar dan menjemput anak buahnya ke tempat pemotongan kayu tanpa memberikan latihan kepadanya. Di sini penyelia menentukan sasaran yang harus dicapai hari itu atau untuk minggu itu. Di sini produktivitas tidak beda dengan rata-rata, dan bahkan "turnover" (penggantianburuh) ternyata cukup tinggi.

c) Tipe "c" ini adalah penyelia yang berada di lapangan terus, menyediakan latihan bagi anak buah, memberi petunjuk dan keterangan pada anak buahnya, dan yang penting, menentukan secara jelas sasaran dari pekerjaan hari atau minggu itu. Alhasil: kelompok ini menunjukkan produktivitas yang tertinggi di antara ketiga kelompok yang diamati tadi. Jumlah kecelakaannya juga yang terendah. Kesimpulan Latham cukup sederhana, kehadiran penyelia serta penentuan sasaran kerja yang jelas dan tegas merupakan resep yang ampuh untuk meningkatkan produktivitas.

Umpan Balik Yang Menggairahkan

Penelitian lain menyangkut para penggergaji kayu ini hendak menyorot pada aspek motivasi kerjanya serta seberapa jauh aspek ini dipengaruhi oleh umpan balik yang selalu diberikan. Caranya ialah dengan memberitahukan kepada tiap-tiap penggergaji berapa jumlah pohon yang telah ditebangnya hari itu. Dan ini dilakukan setiap hari.

Lama-kelamaan terlihat dengan jelas betapa produktivitas masing-masing penggergaji ternyata meningkat terus setelah mereka diberi umpan balik secara rutin mengenai jumlah pohon yang ditebang per hari merupakan simbolisasi dari prestasinya, serta perhatian dan pujian yang tertuju padanya. Ia bisa bangga dengan angka-angka yang tercantum dalam catatan. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi bagus tentang HR management, performance management dan leadership, silakan KLIK DISINI).

Ini kiranya amat berguna bagi jenis pekerjaan yang sifatnya mekanis dan diulang-ulang, yang biasanya dinilai kurang menggairahkan atau kurang menantang.

Dengan penentuan sasaran kerja yang dinilai menantang, maka selain ini meniadakan kejemuhan juga menunjang produktivitas perusahaan atau kantor secara keseluruhan. Penentuan sasaran kerja ini terutama efektif bilamana berhasil memberi kesan membangun momentum. Dengan terjangkaunya masing-masing sasaran secara bertahap, diperoleh pula sasaran kerja serta kondisi, aturan, serta semangat kerja yang baru.

Hal ini mencerminkan bahwa ada keterkaitan antara gairah kerja, tugas yang dihadapi serta lingkungan kerja yang responsif terhadap kedua hal yang pertama. Relasi antara individu dengan lingkungan kerjanya merupakan suatu hal yang dapat saling menguatkan, tentunya selama individu merasa "in control" terus. Karyawan, sebagai individu, dapat merasakan ini bila sasaran-sasaran yang harus dicapainya itu jelas dan tegas. Tidak berbelit-belit ataupun kabur. Masalahnya ialah, bagaimana menentukan sasaran kerja itu?

Menentukan Sasaran Kerja

Dalam hal ini hendak disorot bagaimana seorang atasan dapat menentukan sasaran kerja yang efektif.

- Sasaran kerja harus jelas dan tegas. Harus selalu disebutkan (atau dituliskan) apa yang hendak dicapai, berapa banyak, dan berapa lama waktu yang disediakan untuk tugas itu?
- Sasaran kerja harus merupakan sesuatu yang sifatnya menantang tetapi sekaligus merupakan tantangan yang dapat dicapai.
- Atasan yang menggariskan sasaran kerja harus senantiasa sadar akan segi "Siapa" yang melaksanakannya. Perhitungan aspek inteligensi, ketrampilan, pengalaman, serta kepribadian karyawan yang sasarannya dalam bekerja sedang disusun.
- Sasaran kerja yang sedang disusun harus mempertimbangkan prestasi karyawan pada

masa yang lalu, jangan sampai terjadi keadaan di mana sasaran baru terlalu sulit, atau terlalu mudah, untuk dicapai.

- Penentuan sasaran kerja akan lebih efektif bila merupakan hasil rembukan antara atasan dengan bawahan. Dengan demikian kedua pihak saling tahu akan hal apa, berapa, dan kapan dari sasaran kerja yang harus dicapai.

Tentunya menentukan sasaran kerja belum menjamin bahwa itu akan tercapai tanpa hambatan. Atasan sebisa mungkin menjaga agar sasaran kerja yang telah diterima oleh karyawan tetap diikuti olehnya, dan seberapa jauh atasan berhasil melakukan ini banyak tergantung juga pada kepribadian si karyawan. Kiranya harus disadari bahwa tiap orang memiliki taraf motivasional yang berbeda-beda.

Atasan yang baik tidak menggunakan ancaman atau hukuman untuk mengarahkan pekerjaan bawahannya tetapi lebih sering menggunakan komunikasi yang jelas serta penguatan-penguatan psikologis (perhatian, pujian, dan sebagainya) yang nampaknya cukup efektif.

Hal lain yang tidak boleh terlewatkan oleh seorang atasan ialah penyediaan sarana tunjang yang memadai agar karyawan yang telah ditentukan sasaran kerjanya dapat melakukannya dengan baik. Keadaan yang paling tidak disenangi oleh karyawan ialah apabila ia tidak bisa mencapai target hanya karena sarana tunjangnya tidak ada. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi bagus tentang HR management, performance management dan leadership, silakan KLIK DISINI).

Sumber : Majalah Eksekutif Edisi September 1985

Habiburrahman El Shirazy Bekerja Cerdas

Rabu, 5 Agustus 2009 - 08:54 wib

TEXT SIZE: 



Foto: Koran SI.

MEREKA bukan orang-orang malas. Para petani, penjual kayu bakar, pedagang mebel keliling, penjual bakso dorong, tukang membuat sumur, dan yang lainnya itu bukanlah orang-orang malas.

Bahkan, kita bisa menemukan mereka adalah para pekerja keras yang luar biasa. Tak jauh dari tempat tinggal saya di Salatiga, saya bisa menemukan seorang petani yang begitu salat subuh, langsung bekerja di sawah. Ia baru akan pulang menjelang maghrib. Satu hari penuh ia bekerja. Saya sering menemukan penjual mebel keliling yang luar biasa kuat. Suatu kali ia menjual almari kayu yang berat. Almari itu ia gotong sendiri. Ia seret pakai gerobak keliling kampung ke kampung dengan jalan kaki. Satu hari bisa berbelas, bahkan berpuluh-puluh kilometer ia tempuh.

Terkadang, saya menemukannya memanggul dipan kayu tanpa alat bantu gerobak. Dan ia kuat, membawa dipan kayu itu berkilo-kilo meter untuk mencari pembeli. Terkadang tiga hari keliling, dipan itu belum juga terjual. Bahkan, tak jarang satu minggu baru terjual satu. Di tempat saya lahir, ada seseorang yang dikenal sebagai pembuat sumur. Sejak saya kecil, ia telah bekerja membuat sumur. Dengan kedua tangannya, ia lubangi kerak bumi sampai menemukan mata air.

Mungkin sudah tidak terhitung sumur yang berhasil ia buat. Dan sampai sekarang, ketika usianya mulai senja, ia juga tetap menjalani profesi yang sama, yaitu sebagai tukang sumur. Biasanya ia diupah harian. Untuk satu sumur yang ia kerjakan bisa satu bulan, ia mendapat upah tak lebih dari sekadar mencukupi kebutuhan sehari-hari. Petani, penjual mebel keliling, tukang sumur, penjual bakso dorong, tukang becak, dan yang semisalnya itu, sekali lagi bukanlah pemalas.

Mereka bahkan para pekerja keras yang setiap hari keringatnya bercucuran membasahi bumi. Mereka bekerja dengan semangat yang luar biasa. Namun, kita masih menemukan kehidupan sehari-hari mereka yang memprihatinkan. Kenapa? Padahal, mereka telah bekerja keras. Di sisi lain, cobalah kita tengok dunia para bos. Bos sebuah pabrik makanan ringan yang setiap hari memetik keuntungan ratusan juta, misalnya.

Ia masih santai di rumahnya yang mewah ketika para petani sudah berkubang dengan lumpur sawah. Ditemani secangkir kopi dan pisang goreng, ia membaca koran dan

merancang kemajuan penjualan perusahaannya. Sambil makan pisang goreng, satu dua kali ia melakukan pembicaraan bisnis dari rumahnya, dengan hand phone-nya. Pukul sebelas siang, ia baru masuk kantor. Kantor yang sangat nyaman. Ia hanya menerima tamu tak lebih dari setengah jam.

Lalu, terjadilah kesepakatan bisnis. Dan dari kesepakatan itu, ia sudah untung sekian puluh juta. Di kota saya, meskipun kecil, ada toko penjual mebel yang sangat ramai pembeli. Pemiliknya dulunya adalah orang tidak punya. Ia memulai dari nol. Modal awalnya dari meminjam ke sana ke mari. Ia berpikir keras bagaimana bisa sukses berbisnis mebel. Seiring berjalannya waktu dengan kerjakerja yang efektif, sekarang ia memiliki toko mebel yang besar.

Setiap hari ia bisa meraih untung jutaan rupiah. Jika si penjual mebel keliling dengan keringat bercucuran dan harus menempuh jarak puluhan kilometer baru bisa menjual almari kayunya, ia cukup duduk manis dan produk mebelnya, tidak hanya almari, laris terjual. Si pemilik toko mebel itu bahkan tidak berkeringat sama sekali, sebab tokonya ber-AC. Terkadang, ia sama sekali tidak datang ke toko mebelnya. Ia nyantai di rumahnya, tapi toko tetap buka, bisnis tetap bisa jalan dan jutaan rupiah tetap datang.

Kalau kita boleh jujur, jauh sekali nasib petani dan bos perusahaan makanan ringan itu. Dan, jauh sekali nasib penjual mebel keliling dan pemilik toko mebel. Para bos itu kelihatan mudah sekali menghasilkan uang, tanpa banyak menghabiskan waktu dan tenaga. Sementara para petani itu, meskipun telah berpeluh berkeringat, tetap banyak yang susah makan. Seandainya para petani itu bekerja dua puluh empat jam dengan pola dan cara yang sama, tampaknya tidak juga membuat hidupnya berubah.

Apa sesungguhnya yang menjadi perbedaan dua kelompok itu, bos dan petani itu? Orang-orang yang apatis biasanya langsung menjawab, bahwa hal seperti itu sudah merupakan takdir. Manusia yang jadi petani itu memang ditakdirkan miskin. Dan, yang jadi bos itu memang ditakdirkan kaya. Kalau takdimnya miskin mau bekerja kayak apa, ya tetap miskin. Kalau takdimnya kaya, cuma tanda tangan saja bisa kaya. Bagi orang-orang yang optimis dan berpikir kreatif akan menjawab, suatu ketika para petani itu akan bisa seperti para bos itu, bahkan bisa melebihinya.

Lihatlah betapa banyak petani yang sukses. Dengan kerja-kerja yang cerdas dan efektif, petani bisa mendapatkan keuntungan yang tidak kalah dengan para bos itu. Petani yang kreatif itu bahkan bisa melebarkan sayap bisnisnya dan ia juga bisa menjadi bos. Melihat fenomena itu ada yang menyalahkan jenis pekerjaan. Ketika melihat petani miskin ia mengatakan, salah sendiri jadi petani.

Ya, wajar jika miskin. Ia melihat akar masalah kemiskinan itu, ya memilih pekerjaan seperti petani itu. Kalau saya melihat kunci yang membedakan orang yang sukses dan yang tidak selain di etos kerja juga adalah cara kerjanya itu sendiri. Bekerja keras saja tidak cukup. Buktinya penjual mebel keliling, meskipun sudah bekerja keras memanggul dipan berpuluh kilometer, tidak juga kaya, sebab belum tentu dipannya laku. Ia telah bekerja keras, tapi tidak bekerja dengan cerdas dan efektif. Beda dengan pemilik toko mebel yang cerdas.

Cukuplah ia iklan sedikit di surat kabar, maka hampir setengah penduduk kota tahu kelebihan toko mebelnya, dan kelebihan produk yang ditawarkan akibatnya pembeli berdatangan. Dengan iklan yang singkat di surat kabar, ia seolah telah memanggul seluruh isi tokonya melampaui jarak yang ditempuh penjual mebel keliling. Hal yang tidak mungkin dilakukan penjual mebel keliling. Bisakah penjual mebel keliling itu memanggul tujuh dipan sekaligus? Tidak bisa.

Cuma satu yang bisa ia bawa dan ia tawarkan. Bagaimana dengan orang yang ingin beli dipan, tapi tidak suka dengan model dipan yang ia bawa? Jawabannya, ya satu: tidak jadi beli. Jika amati di sekitar kita, masih banyak penduduk negeri ini melakukan kerja-kerja yang tidak efektif dan tidak cerdas. Hampir di banyak lini. Termasuk ruwetnya masalah

DPT kemarin adalah akibat dari kerja tidak cerdas pemerintah dalam memantau data penduduk. Sistem pendidikan yang masih kacau balau adalah juga akibat cara kerja yang tidak cerdas.

Keteringgalan kita dengan negara lain, termasuk dengan tetangga kanan-kiri kita adalah di cara kerja. Kita masih kalah cerdas. Akibatnya, meskipun keringat lebih banyak kita kucurkan tapi kita masih ketinggalan.

Salatiga, 4 Agustus 2009

Habiburrahman El Shirazy

Budayawan Muda, Penulis Novel Ketika Cinta Bertasbih

(Koran SI/Koran SI/rhs)



Benarkah Pelanggan Anda Adalah Raja?

Selasa, 7 Oktober 2008 - 11:04 wib

TEXT SIZE: 



Pepatah lama mengatakan: Pelanggan Adalah Raja! Dan jika bicara mengenai hal yang satu ini, siapapun yang merasa sebagai pebisnis - entah kecil-kecilan atau level korporasi raksasa - pasti akan mengamini pepatah tersebut. Pelanggan atau pelanggan adalah sumber penghidupan utama bagi setiap bisnis, dari merekalah semua kegiatan bisnis menerima aliran darah segar yang disebut oleh para ahli keuangan jaman sekarang sebagai 'arus kas positif' yang memberikan energi bagi aktivitas entitas-entitas bisnis yang menjalankannya.

Karena itu dapat dimengerti apabila sebagian besar aktivitas dan sumber daya dari entitas-entitas bisnis yang didapat pada pundak divisi marketing dan penjualan dicurahkan untuk 'mengamankan' atau mempertahankan jumlah pelanggan yang dimiliki, tentu saja agar bisnis dapat bertahan dan terus bertumbuh.

Bicara soal 'mengamankan' pelanggan, berarti kita bicara bagaimana memuaskan mereka dan menjaga, bahkan bila mungkin meningkatkan tingkat kepuasan tersebut. Seluruh pebisnis yang sadar betul akan pelanggan mereka sebagai aset pasti akan melakukan hal ini. Akan tetapi, upaya ini juga bukan tanpa konsekuensi. Pelanggan kita yang pastinya adalah manusia juga itu, memiliki sifat-sifat dasar yang persis sama jika menyangkut tentang kepuasan: Bila sudah mencapai tingkat kepuasan tertentu, mereka ingin lebih dan lebih lagi. Dari sudut pandang humanis (apalagi hedonis) hal ini tentu saja lumrah, namanya juga manusia. Tetapi dari sisi pengelolaan perusahaan, entitas bisnis menanggung konsekuensi untuk mengeluarkan BIAYA yang tidak sedikit demi memuaskan pelanggannya.

Tentu saja, mengacu kepada argumentasi di awal, bahwa biaya itu memang harus dikeluarkan untuk menjaga keutuhan aset pelanggan dari entitas bisnis. Akan tetapi, hal ini sebenarnya masih dapat dikritisi lebih jauh lagi alias bukan lagi hal yang sifatnya *taken for granted*. Pertanyaan penting mengenai hal ini adalah "Apakah biaya yang saya/kita keluarkan sepadan dengan hasil yang kita dapatkan?" Disinilah pentingnya bagi seorang marketer untuk juga mampu memahami indikator-indikator yang biasa digunakan oleh para analis keuangan. Pertanyaan ini menjadi penting karena setelah dianalisis lebih jauh, biaya marginal yang harus dikeluarkan untuk mempertahankan seorang pelanggan dengan cara memuaskan mereka dapat saja lebih tinggi daripada kontribusi pelanggan itu sendiri.

Dari pemikiran ini, kemudian berkembang pemikiran untuk 'memilah' pelanggan menjadi kategori-kategori tertentu. Dengan memilah pelanggan, upaya dan biaya yang dikerahkan

untuk memuaskan mereka dapat menjadi lebih terfokus pada kategori-kategori tertentu yang memang memberikan dampak yang signifikan terhadap penjualan dan pertumbuhan arus kas perusahaan.

Salah satu konsep untuk memilah dan memetakan pelanggan tersebut adalah konsep "Value of Customer vs Value to Customer" dari Gupta & Lehman (2005). Value of Customer adalah indikator seberapa tinggi nilai yang diberikan oleh pelanggan kepada perusahaan, sementara Value to Customer berbicara mengenai seberapa tinggi nilai dari produk dan/atau layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan.

Value OF Cust

High

1. VULNERABLE CUSTOMER

4. STAR

2. LOST CAUSES

3. FREE RIDER

Low

High

Value TO Cust.

Pada kategori yang pertama, yaitu "Vulnerable Customer", di mana pelanggan memiliki nilai atau kontribusi yang tinggi bagi perusahaan, namun pelanggan tersebut hanya menerima nilai produk atau layanan yang rendah dari perusahaan. Pelanggan dengan kategori seperti ini sangat potensial untuk menjadi pelanggan kecewa dan beralih pada produk lain. Apabila terjadi hal seperti itu, maka itu berarti potensi kerugian bagi perusahaan, mengingat kontribusi pelanggan seperti ini cenderung tinggi.

Kemudian kategori kedua, "Lost Causes", yaitu pelanggan yang memberikan kontribusi yang rendah pada perusahaan dan pelanggan tersebut juga hanya menerima produk atau layanan 'seadanya'. Tipe pelanggan seperti ini tentu tidak tepat untuk diberikan treatment marketing yang *for-joran* apabila kita mengharapkan peningkatan kontribusi pelanggan.

Kondisi yang lebih buruk terjadi pada kategori "Free Rider", yaitu pelanggan yang hanya memberi kontribusi rendah tetapi karena satu dan lain hal menikmati layanan 'bertelebih'. Memelihara pelanggan seperti ini cenderung hanya akan mengikis kas perusahaan dan menghalangi perusahaan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan yang lain.

Sementara kategori pelanggan yang terakhir adalah pelanggan yang benar-benar merupakan Raja bagi perusahaan. Pelanggan seperti ini memberikan kontribusi yang tinggi sekaligus juga menerima layanan tingkat dan produk dengan nilai yang tinggi dari perusahaan. Contoh pelanggan seperti ini adalah nasabah *priority banking* dan penumpang pesawat kelas *eksekutif*. Jumlah mereka biasanya tidak terlalu besar, namun memberi kontribusi yang signifikan terhadap *revenue* perusahaan.

Pentingnya Sebuah Logo

Senin, 8 Juni 2009 - 07:58 wib

TEXT SIZE: 



Tung Desem Waringin. (Foto: Wordpress.com)

DALAM 30 detik silakan tuliskan minimal lima logo produk yang Anda ingat atau yang pernah Anda lihat (produk apa saja). Mengapa Anda mengingat logo produk tersebut?

Biasanya, orang mengingat logo antara lain karena bentuknya yang unik/menarik, mudah dilihat atau dibaca, dan bentuk atau tulisannya mudah diingat. Menurut Anda, apa pentingnya logo dalam suatu perusahaan? Dan apa hubungannya dengan Marketing Revolution? Menurut saya, logo antara lain mempermudah kita untuk mengingat sesuatu. Karena pada dasarnya manusia lebih mudah mengingat gambar.

Oleh karena itu, secara umum biasanya kita lebih mudah mengingat wajah seseorang dari pada mengingat namanya. Maka, untuk melakukan branding, sebuah perusahaan katakanlah produsen minuman akan mematenkan botolnya, bentuknya, dan lain-lain yang bisa menunjukkan kekhasan suatu produk. Tak mengherankan bila terkadang orang lebih mengingat botolnya atau bentuk produknya, tetapi kadang lupa apa nama produknya.

Oleh karena itu, supaya produk kita lebih mudah diingat oleh konsumen, selain bentuk desain produknya yang unik, juga diperlukan bentuk logo yang menarik, mudah dibaca atau dilihat, dan mudah diingat. Hal ini bertujuan agar konsumen tidak mudah salah pilih dengan produk lainnya (gara-gara bentuk produknya hampir sama dengan produk kita, padahal logonya berbeda). Misalnya saja, karena samasama produk air dalam kemasan, bentuk botolnya hampir sama, terkadang orang lupa apa merek atau bagaimana logonya produk tersebut.

Maka, kita perlu mendesain logo sejak awal dengan perhitungan yang matang antara lain mempunyai unsur menarik, mudah dibaca atau dilihat, dan mudah diingat. Ini juga berkaitan dengan pilihan warna, tipe huruf, dan komposisi bentuk. Jika kita ingin memberikan penawaran yang sensasional, orang akan mudah mengingat produk kita dan membelinya (tidak tertukar dengan produk yang lain). Cukup banyak perusahaan yang mendesain logo hanya karena bentuknya dianggap ?indah/ menarik? saja, tapi tidak mempertimbangkan faktor mudah dilihat/ dibaca dan mudah diingat. Ketika produk dipasarkan, konsumen cukup banyak yang lupa apa nama produknya, bagaimana logonya.

Mungkin konsumen pertama kali akan membeli produk itu, namun karena lupa merek atau logonya, di kemudian hari bisa saja terjadi mereka membeli produk kompetitor yang logonya lebih mudah diingat. Perlu diperhatikan pula, dalam membuat logo, baik logo produk atau perusahaan, kita harus mempertimbangkan faktor teknis desainnya. Sebagai

contoh, bagaimana jika logo diletakkan di kop surat, amplop, brosur atau mungkin dalam beberapa bentuk/media lain yang lebih kecil, misalnya di kartu nama, bolpoin, pensil.

Jangan lupa, pertimbangkan juga apakah logonya masih terlihat dengan jelas? Apakah desain logonya masih bisa dipertahankan komposisinya (bentuk, warna, dan tipe hurufnya)? Bila logonya terlalu rumit, kemudian diaplikasikan dalam media yang kecil, biasanya logo menjadi terlihat tidak jelas.

Maka, kita tidak jarang melihat perusahaan-perusahaan/ produk yang mengganti logonya (bahkan dengan biaya yang sangat tinggi) supaya logonya menjadi lebih baik (memberi arti yang lebih positif), lebih menarik, mudah dilihat, mudah dibaca, dan mudah diingat. Jika Anda belum telanjur membuat logo suatu produk/ perusahaan Anda, pertimbangkan kembali faktor-faktor tersebut. (*)

TUNG DESEM WARINGIN

Pelatih Sukses No 1 di Indonesia The most Powerful People and Ideas in Business 2006 (Koran SI/Koran SI/rhs)



Kekompakan Penting bagi Perusahaan

Selasa, 5 Januari 2010 - 10:20 wib

TEXT SIZE: 



Foto: Corbis.com

MENYATUNYA pikiran dan rasa seluruh pegawai membentuk sebuah sinergi. Kompak adalah apabila setiap bagian, setiap onderdil mobil bisa disatukan, semua bekerja sesuai fungsi sehingga mobil tersebut memiliki nilai jauh lebih tinggi daripada jika onderdil-onderdil tersebut terpisah berserakan.

Creative Director HRD Indonesia Consultant Tini Srihartati menjelaskan, kekompakan pegawai penting bagi perusahaan, karena sebuah perusahaan adalah seperti satu tubuh, dengan satu nama, satu aktivitas, satu tujuan hidup. Satu tubuh yang beraktivitas dikendalikan oleh satu pikiran. "Atau sama seperti bagian-bagian tubuh, jika terpisah tanpa makna (mati) tetapi jika bersatu dan memiliki soul yang bisa menyatukan fungsi seluruh organ tubuh untuk memberi makna akan kehadirannya," paparnya saat dihubungi di Jakarta. Bisa bayangkan bagaimana sebuah tubuh yang bagian-bagiannya sibuk beraktivitas sendiri tanpa dapat dikontrol oleh otak.

Tangan kanan ke mana, tangan kiri ngapain, begitu pula kaki, dan lain sebagainya. Ada beberapa indikator pegawai telah kompak dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Pertama adanya tujuan yang jelas dan dipahami seluruh bagian atau pegawai. Kemudian setiap bagian tahu porsi pekerjaan masing-masing bagian atau peran masing-masing untuk pencapaian tujuan tersebut, dan tahu persis dampak apabila pegawai tersebut abstain atau tidak mengerjakan pekerjaannya, maka akan pincang organisasi tersebut. Setiap bagian atau pegawai merasakan bahwa kehadiran bagian atau pegawai lain sangat berpengaruh dan menentukan kesuksesan organisasi.

Tidak ada perasaan lebih dari yang lain, sebagaimana tangan kanan tidak merasa lebih dari yang kiri, otak tidak merasa lebih penting daripada kaki. Semua memiliki arti bagi fungsinya sebuah tubuh. Tanpa ada salah satu, bisa berarti tubuh cacat atau tidak sempurna. Setiap pegawai menyadari tanggung jawab dirinya sendiri, bukan menggantungkan pada bagian lain dan merasa dirinya paling penting atau merasa paling tidak penting. Hadimya seorang direktur sama pentingnya dengan hadimya seorang cleaning service. Everyone is a Leader, artinya masing-masing bertanggung jawab terhadap fungsi diri dalam bagiannya untuk mencapai tujuan.

Tak ada yang merasa superior. Sama seperti dalam setiap gambar teamwork. Semua tangan menyatu membuat komitmen bersama, tak tampak di sana adanya superioritas. Satu orang tidak melebihi yang lain. "Satukan visi, bedakan aksi," tuturnya. Jika ada yang terpaksa tidak berfungsi dengan baik, pegawai tersebut yang menyampaikannya pada bagian yang lain dan bagian yang lain bersama-sama melakukan koordinasi untuk menyelesaikan permasalahan itu. Sama seperti ketika salah satu bagian tubuh ada yang

cedera, maka bagian lain ikut merasakan dan segera mengirimkan pasukan darah putih untuk membantu mengobati.

Setidaknya ada dua hal yang membuat kekompakan pegawai menjadi renggang, yakni egoisme pribadi. Yang terpenting dalam bekerja bukanlah siapa yang paling nomor satu. Tetapi siapa yang paling bermanfaat untuk perusahaan. "Bermanfaat artinya mampu memberikan kelebihan dirinya untuk perusahaan. Bukan hanya untuk mengangkat dirinya sendiri," jelas dia. Hal lain yang membuat kekompakan pegawai menjadi renggang adalah tidak ada tujuan bersama yang jelas.

Artinya organisasi atau perusahaan tidak mampu menentukan tujuan yang jelas yang harus dituju bersama. Sehingga organ-organ atau bagian-bagian bekerja semauanya sendiri. Managing Partner Maestro Consulting – Coaching – Sharing, Handoko Wignjowargo menjelaskan, untuk memperlancair kerjasama di perusahaan selain persoalan job description, ada lagi yang namanya kekompakan. "Kekompakan terjadi karena alasan pribadi dan tugas," jelasnya. Faktor kesamaan menjadi hal utama dalam menjaga kekompakan.

Termasuk di dalamnya adalah kesamaan misi dan visi. Tapi kadang kala kesamaan yang dimaksud tidak selalu dalam arti positif. Semua tergantung dari karakteristik internal perusahaan serta value yang diharapkan pegawai. Faktor selanjutnya yang memengaruhi kekompakan adalah tingkat kesulitan. Semakin sulit persoalan yang dihadapi pegawai, maka pegawai akan semakin kompak. Kalau tidak kompak, pegawai khawatir tidak bisa menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Apalagi kalau persoalan tersebut memengaruhi masa depan pegawai di perusahaan.

Untuk menjalin kekompakan pegawai, pimpinan perusahaan bisa menerapkan strategi yang berasal dari internal atau eksternal perusahaan. Bila pilihannya menerapkan strategi dari internal perusahaan maka akan dimunculkan 'musuh' dari rekan kerja sendiri. Misalkan saja ada unit kerja yang lebih berhasil. "Strategi ini pilihan yang sangat riskan. Sebab rawan konflik," terangnya. Itulah sebabnya hampir semua perusahaan lebih suka menerapkan strategi eksternal untuk menjaga kekompakan pegawai. Melalui strategi ini, sebuah perusahaan akan menjadikan kompetitor sebagai 'musuh' bersama.

Kalau pegawai tidak kompak, maka kompetitor akan memenangkan persaingan usaha, dan tentunya akan berdampak kurang baik bagi perusahaan. Agar kekompakan dapat terus terjadi, diperlukan pemimpin yang kuat. Hal itu terbukti dari berbagai pengalaman. Bahkan terkadang saking hormatnya pegawai kepada atasan dan kompak melakukan instruksi atasan, mereka tidak menyadari kalau yang diinstruksikan pimpinan kurang baik bagi kinerja perusahaan. (hermansah)
(Koran SI/Koran SI/rhs)

Mengoptimalkan Produktivitas Karyawan

Minggu, 14 Maret 2010 - 10:35 wib

TEXT SIZE: 



Tung Desem Waringin (Foto: dahsyat.com)

Kali ini saya akan melanjutkan pembahasan minggu lalu tentang bagaimana pengoptimalan produktivitas karyawan untuk mendukung peningkatan penjualan.

Anda sudah mendapatkan inspirasi dan mempraktikkan dari pembahasan minggu lalu? Memang sangat penting bagi seorang pebisnis untuk memberikan semangat dan motivasi kepada para karyawannya agar produktivitasnya meningkat. Namun pertanyaannya, bagaimana caranya agar karyawan bisa terpacu untuk meningkatkan produktivitasnya dengan penuh kesadaran diri dan tanggung jawab?

Bagaimana menciptakan suasana yang mendukung agar para karyawan atau tim kita tetap terpacu untuk peningkatan produktivitasnya dengan lebih menyenangkan? Salah satu cara yang bisa kita lakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan di antaranya dengan melakukan "Game of Work", yaitu bagaimana membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan seperti "Bermain Game" sehingga "Produktivitas Kerja Meningkat".

Apakah karyawan atau tim Anda terlihat rajin masuk kantor namun tidak menunjukkan kemajuan dalam produktivitasnya, tidak menunjukkan peningkatan penjualan? Bahkan malah terjadi kemerosotan penjualan dan produktivitas secara menyeluruh? Semakin lama karyawan atau tim kita terlihat semakin bosan dan tidak bersemangat dalam melakukan tugasnya? Salah satu faktor penyebabnya adalah suasana kerja yang tidak menyenangkan.

Karena itu dengan melakukan "Game of Work" maka suasana kerja akan lebih menyenangkan sehingga mampu membantu peningkatan produktivitas karyawan dan peningkatan penjualan pada umumnya. Ada beberapa prinsip dalam "Game of Work" yang perlu kita ketahui di antaranya:

1. Adanya Goal/Tujuan yang Jelas.

Tetapkan tujuan bekerja yang jelas bagi karyawan atau tim Anda, dan goal yang jelas akan target pencapaian/penjualan yang akan diraih.

2. Score Keeping / Pencatatan Angka.

Dengan demikian, aktivitasnya bisa lebih terpantau dengan baik. Harus sederhana dan objektif, score harus bisa dicatat sendiri. Harus bisa mencatat prestasi pribadi, sejarah prestasi, dan standar prestasi yang diinginkan. Pencatatan harus dinamis.

3. *Feedback/Umpan Balik* laporan dari aktivitas.

Apa yang sudah baik, apa yang perlu ditambah, atau yang perlu diperbaiki. Meningkatkan frekuensi *feedback* = meningkatkan kualitas serta kuantitas pencapaian prestasi. Ketika *feedback* disampaikan dari bulanan jadi mingguan, prestasi akan meningkat. Ketika diukur dan diberikan *feedback* setiap jam, akan lebih meningkat.

4. Pilihan Sikap.

Antara lain terkait dengan memilih keputusan dan memilih tindakan.

5. Aturan Bermain.

Kembangkan kepastian sehingga orang-orang yang terlibat di dalamnya mau dan bisa melakukan dengan sepenuh hati: Aturan main yang perlu ditekankan antara lain harus jelas: (i) Kapan Keluar: misalnya karena tidak jujur, berkeluh kesah/ *negative*, sakit-sakitan, tidak mencapai target dalam 3 bulan, (ii) Kapan Menang: di antaranya aturan penghargaan /reward, aturan sanksi/punishment, aturan operasional, dan aturan perkembangan.

6. Membiasakan Karakter Pemenang.

Misalnya: "Pemenang Bersiap", "Pemenang Berkeinginan dan Memutuskan Jadi Pemenang", "Pemenang Spesifik dan Positif", "Pemenang Bertanggung Jawab".

Dengan mempraktikkan hal-hal tersebut, maka akan semakin mendukung terciptanya suasana yang mendukung pengoptimalan produktivitas karyawan sehingga bisa membantu peningkatan penjualan. Jika anda sangat tertarik bagaimana untuk mempraktikkan "*Game of Work*" ini dalam bisnis dan pemasaran Anda secara lebih detail, silakan ikuti seminar *Business Revolution* yang saya adakan. (Koran SI/adn)

Salam dahsyat

TUNG DESEM WARINGIN

Pelatih Sukses No 1 di Indonesia
The most Powerful People and
Ideas in Business 2005 (//rhs)



Pilih Training Karyawan dengan Tepat

Selasa, 11 Agustus 2009 - 09:02 wib

TEXT SIZE: 



Image: Corbis.

Perusahaan telah mengadakan berbagai pelatihan kepada karyawannya. Namun, tidak ada perubahan signifikan dari pelatihan yang diberikan.

Apa sebenarnya penyebabnya dan apa solusi yang tepat? Training telah diberikan kepada perusahaan dengan harapan karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Nyatanya, motivasi mereka masih tetap kendur dan performa yang dicapai masih standar. Bahkan, target perusahaan tidak tercapai.

Kalau begini, sia-sia saja usaha mengadakan pelatihan, seminar, maupun workshop dengan mendatangkan pembicara maupun motivator ulung. Padahal, perusahaan telah mengeluarkan uang yang tidak sedikit demi menyelenggarakan berbagai kegiatan tersebut. Perusahaan pun berharap pelatihan akan memberi dampak nyata bagi perkembangan karyawan.

Lantas, di mana letak kesalahannya? Sebelum menyalahkan karyawan, ada baiknya Anda menganalisis pelatihan yang diberikan. Dari sini Anda dapat menarik kesimpulan dan mengevaluasinya. Menurut M Robi Rifai selaku konsultan junior dari Master Talent Consultant, sering kali perusahaan berangkat dari asumsi bahwa biaya penyelenggaraan pelatihan adalah sebagai pengeluaran bukannya investasi.

Tak heran jika perusahaan akhirnya memborikan pelatihan yang kurang tepat guna bagi karyawan. "Seharusnya perusahaan menyadari bahwa uang yang dikeluarkan adalah sebuah investasi yang nantinya akan memberikan kontribusi positif di masa mendatang," ujar Robi.

Managing Director Bloom Training Laboratory Akhmad Guntar menilai, masih banyak pihak yang terjebak pada penilaian efektivitas training dari seberapa nikmatnya para peserta training terhadap pelatihan. Workshop berubah wujud menjadi semacam hiburan yang membuat peserta merasa enjoy, namun tidak ada pengaruhnya terhadap kompetensi mereka. Hendaknya evaluasi efektivitas training juga memperhitungkan penambahan pengetahuan, kemampuan peserta mengaplikasikan dalam situasi riil dan dampak atau hasil yang diperoleh perusahaan.

"Sehingga perusahaan perlu berhati-hati manakala para trainer terlalu banyak melakukan ice breaker dan game yang sama sekali tidak mengandung muatan pembelajaran," kata Guntar. Guntar pun melihat selama ini experiential learning diabaikan. Peserta pelatihan hanya diajak mendengarkan pembicara berbicara selama berjam-jam tanpa mendapat pengalaman atau belajar langsung dari pengalaman itu.

Logikanya, seseorang tak mungkin bisa menjadi dokter bedah hanya dengan mendengarkan ceramah, bukan? Seseorang pun tak akan jago menjual hanya dengan mengikuti seminar motivasi.

Maka, peserta harus diajak melakukan praktik. Terlebih lagi jika ini training untuk para salesperson, maka experiential role playing adalah metode yang terbaik. Merancang dan memimpin aktivitas experiential learning serta workshop adalah kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh sembarang pembicara seminar. Karena tabiat dan aktivitas yang ada di sana berbeda, lebih dari sekadar diskusi dan tanya jawab.

Di sini ada struktur pembelajaran yang dirancang sedemikian rupa sehingga peserta dapat aktif terlibat dan berkolaborasi menjalani kasus riil dalam bentuk simulasi. Experiential learning pun tak akan banyak membantu jika sejak awal apa yang ditargetkan adalah perkara yang salah, tujuan belajar yang tidak tajam dan indikator keberhasilan yang gamang.

Yang masih sering ditemui adalah training yang bersifat terlalu umum, tidak disesuaikan dengan target pencapaian, strategi dan budaya perusahaan. Model training yang umum seperti ini memang dapat menambah pengetahuan, namun tidak lantas membuat pesertanya mampu menerapkannya dalam kasus riil di lapangan.

Bentuk lainnya, peserta tak akan terinspirasi oleh sebuah training manakala training itu tidak memecahkan permasalahan riil yang mereka temui di lapangan. Pengetahuan bisa dipelajari dari buku, namun apa yang membuat training berbeda adalah ketika dia bisa memberi pencerahan berdasarkan konteks dan kondisi unik perusahaan dan secara khusus lagi mereka yang jadi peserta pelatihan.

Sebelum mengikuti pelatihan, Robi menyarankan, agar perusahaan memberikan penjelasan mengenai target yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan tersebut. "Katakan dengan jelas keterampilan apa yang nantinya didapat karyawan lewat pelatihan ini," papar Robi.

Lebih jauh Robi melihat, acap kali karyawan dikirimkan ke sebuah pelatihan yang tidak berhubungan langsung dengan job description mereka. Tentu saja mereka membutuhkan waktu untuk mengaplikasikan hasil pelatihan yang didapatkan atau bahkan tidak ada kesempatan untuk mengaplikasikannya.

Karena itu, perusahaan sudah seharusnya menetapkan dengan pasti siapa saja karyawan yang akan dikirim untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan bidang mereka masing-masing. Dan jangan lupa mengomunikasikan tujuan pelatihan. Faktor lain yang menjadi penyebab terbesar mengapa training menjadi kurang berdampak, yakni tatkala peserta training mempunyai tanggung jawab yang lemah atas nasib pembelajaran mereka.

Peserta training tersebut harus dibantu agar mereka dapat mengevaluasi pembelajaran dan mengaplikasikan dari apa saja yang telah dipelajari dalam training. Supervisi dalam indikator perilaku yang sesuai dengan target pelatihan haruslah dijalankan dan sistem reward beresesuaian perlu dirancang.

Perlu diketahui, agar sebuah training dapat mencapai efektivitas yang diharapkan, diperlukan partisipasi dan kerja sama yang baik dari pihak-pihak terkait, dalam hal ini, pihak HRD jelas memegang peranan penting.

Bersama dengan konsultan atau trainer, diskusikan secara pasti ukuran kesuksesan training berdasarkan kebutuhan riil, disepakati bersama dan dipahami secara sama. Manakala HRD gagal mengalirkan investasi training dengan kebutuhan dan sasaran bisnis perusahaan, maka efektivitas training tak akan memuaskan.

Di lain pihak, konsultan atau trainer pun harus dapat merancang metodologi yang sesuai dengan target dan indikator sukses pembelajaran.

Tak hanya itu, konsultan pun sebaiknya turut menanggung akuntabilitas atas hasil training dengan membantu perusahaan melakukan pendampingan dan coaching pasca pelatihan berlangsung. Pihak manajemen pun tak luput dari pihak yang bertanggung jawab pula. Manajemen mempunyai andil dalam menyediakan atmosfer yang kondusif bagi penerapan hasil-hasil training. (sri novlami)
(Koran SI/Koran SI/rhs)



Economy - Strategi Pemasaran

Penghargaan sebagai Bentuk Apresiasi kepada Pegawai

Selasa, 19 Januari 2010 - 11:23 wib

TEXT SIZE: ☐☐



Foto: Corbis.com

USAHA untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien.

Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka diadakan pemberian penghargaan pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Adapun pengertian dari penghargaan dalam perusahaan kerap dalam bentuk pemberian berupa piagam dan sejumlah uang dari perusahaan pegawai yang mempunyai prestasi. Ada juga perusahaan yang memberikan penghargaan kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas perusahaan.

Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penghargaan ini dapat berupa pujian. Tidak hanya kalau pegawai melakukan kesalahan memperoleh makian dari pimpinan. Pegawai bekerja mempunyai tujuan, antara lain untuk memperoleh penghasilan agar kebutuhan dan keinginannya dapat direalisasikan.

Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika memersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu. Founder PT Manajemen Kinerja Utama Yodhia Antariksa menjelaskan, penghargaan semacam hadiah atau apresiasi perusahaan terhadap karyawan.

Hal itu bisa disebabkan oleh beberapa hal, di antaranya kinerja atau prestasi kerja atau melampaui target kinerja yang dibebankan. Ada juga karena hadiah atau apresiasi karena adanya semacam lomba yang khusus dilakukan oleh perusahaan. Misalnya lomba inovasi atau lomba seperti total quality management award.

"Hadiah karena pegawai telah memberikan dedikasi yang luar biasa bagi perusahaan. Misalnya menyelamatkan aset perusahaan dari gangguan pihak eksternal," terangnya. Perusahaan juga kerap memberikan hadiah karena pegawai telah berhasil menuntaskan proyek khusus lebih cepat dari tenggat waktu, dan mutunya memuaskan. Serta hadiah karena masa kerja.

Misalkan saja setelah 20 tahun bekerja, kemudian mendapatkan hadiah pin emas dari perusahaan. Dari beberapa jenis penghargaan di atas, terang Yodhia, semua baik. Kecuali penghargaan yang terkait dengan masa kerja. Dia menambahkan penghargaan tidak selalu terkait dengan masa kerja. Penghargaan seperti itu dianggap kurang adil karena cenderung tidak mampu memotivasi pegawai. Menurut dia, hadiah atau penghargaan layak diberikan karena dapat memotivasi pegawai untuk memberikan prestasi atau kinerja yang lebih bagus. Ini juga akan menimbulkan rasa bangga bagi pegawai. "Sehingga memacu mereka untuk lebih produktif dalam bekerja," ucapnya.

Kalau untuk penghargaan yang diberikan lomba seperti lomba inovasi atau Quality Management. Biasanya sudah ada kriteria baku, menyangkut aspek terobosan program yang dijalankan, kemudahan untuk aplikasinya dan impact financial bagi perusahaan. Konsultan HRD dari SIEN Consultants Reko Handoyo menambahkan, penghargaan adalah personal acknowledgement atau yang lebih dikenal dengan pengidentifikasian seseorang kepada orang lain. Di mana seseorang dikenali karena performa dan prestasi yang di miliki ketika bekerja.

Penghargaan bisa bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. "Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang," tuturnya.

Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

Dia menjelaskan, perusahaan harus memberikan penghargaan kepada pegawai. Pemikirannya sederhana, karena perusahaan harus menempatkan karyawan sebagai bagian dari modal, dan sangat disayangkan kalau modal yang paling berharga dilepas hanya karena personal tersebut tidak dihargai. (Hermansah/Koran Si/hrs)

Ada 0 komentar untuk berita ini. Komentar Anda?

SHARE



Kumpulan Artikel
**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA**



Zifatama Publishing
Jl. Taman Pondok Jati J3,
Taman Sidoarjo
Telp : 031-7871090
Email : zifatama@gmail.com

ISBN: 978-602-6930-30-9

