

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Disusun Oleh:

Drs. Indra Muda, MAP



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2012**

KATA PENGANTAR

Pengetahuan tentang manajemen sumber daya aparatur semakin dirasakan manfaatnya bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, terutama pasca bergulirnya era reformasi di negeri ini. Aparatur yang semestinya memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat ternyata tidak sedikit yang menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan diri sendiri dan golongannya. Mengingat literatur buku yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Aparatur masih terbatas, maka penulis memberanikan diri untuk menulis buku yang diberi judul, “*MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR*”. Harapan penulis buku ini dapat dijadikan sebagai buku ajar bagi mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik atau bagi mahasiswa yang disiplin ilmunya relevan dengan sumber daya manusia.

Dengan membaca buku ini dapat mengantar mahasiswa untuk memahami makna manajemen dalam kaitannya dengan administrasi dan organisasi, kemudian aparatur, buruh dan karyawan dan segi penempatannya. Kajian tentang manajemen sumber daya aparatur yang tiada habisnya, sama halnya dengan sejarah perkembangan peradaban manusia itu, maka akan selalu menimbulkan konflik atau persaingan. Dalam hal ini, untuk memaknai konflik maka dalam proses interaksi manusia tidak dapat dihindarkan dan harus diciptakan. Dengan adanya konflik akan diperoleh manusia-manusia yang unggul yang memenangkan persaingan tersebut sesuai prosedur yang berlaku.

Untuk meningkatkan gairah kerja aparatur dalam organisasi harus dibarengi dengan pemberian motivasi baik berupa materil maupun non materil. Dengan adanya motivasi yang tinggi pada diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sebesar apapun tantangan yang muncul dalam melaksanakan tugasnya niscaya akan dapat diatasi. Justru itu, pimpinan yang dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja adalah merupakan orang yang dapat membuka jalan mencapai keberhasilan organisasi, karena seorang pimpinan adalah orang yang mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain.

Senantiasa konflik atau persaingan akan selalu muncul dalam organisasi, seorang pimpinan yang bijak akan dapat menyikapi konflik sehingga menjadi pemicu dan gairah untuk bekerja. Dengan penerbitan buku ajar ini, penulis berusaha untuk membuka wawasan dan memperluas cakrawala berfikir mahasiswa, bahwasanya organisasi bukanlah tujuan tetapi alat untuk mencapai tujuan bersama di bawah kepemimpinan seseorang baik dengan sebutan, kepala, manajer, administrator dan sebutan lainnya. Oleh karena itu, kerja sama merupakan

langkah mencapai keberhasilan terutama pada zaman modern ini, karena ciri dari pada manusia modern adalah orang yang dapat bekerja sama dengan manusia yang lainnya.

Penulisan buku ajar ini bersumber dari rangkuman berbagai sumber bacaan, yang relevan dengan judul yang dikemukakan diatas. Penulisan buku ini terlaksana berkat dorongan dari teman-teman, mahasiswa, LP3M Universitas Medan Area, Bag. Personalia Universitas Medan Area dan pihak-pihak lainnya yang mendesak penulis untuk menyelesaikannya. Namun demikian, sebagai manusia yang terbatas dalam segala hal, buku ini masih ada kekurangannya. Apabila pembaca menemukan kekurangannya, kritikan dan saran yang disampaikan sangat bermanfaat untuk kesempurnaannya dimasa yang akan datang. Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih.

Kepada Istri dan anak-anakku yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan buku ajar ini, disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Medan, 30 Juli 2012-07-29

Penulis,

Drs. Indra Muda, MAP

langkah mencapai keberhasilan terutama pada zaman modern ini, karena ciri dari pada manusia modern adalah orang yang dapat bekerja sama dengan manusia yang lainnya.

Penulisan buku ajar ini bersumber dari rangkuman berbagai sumber bacaan, yang relevan dengan judul yang dikemukakan diatas. Penulisan buku ini terlaksana berkat dorongan dari teman-teman, mahasiswa, LP3M Universitas Medan Area, Bag. Personalia Universitas Medan Area dan pihak-pihak lainnya yang mendesak penulis untuk menyelesaikannya. Namun demikian, sebagai manusia yang terbatas dalam segala hal, buku ini masih ada kekurangannya. Apabila pembaca menemukan kekurangannya, kritikan dan saran yang disampaikan sangat bermanfaat untuk kesempurnaannya dimasa yang akan datang. Untuk itu penulis menghaturkan terima kasih.

Kepada Istri dan anak-anakku yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan buku ajar ini, disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Medan, 30 Juli 2012-07-29

Penulis,

Drs. Indra Muda, MAP

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iii
BAB I. ARTI MANAJEMEN, SARANA MANAJEMEN, APARATUR DAN SUMBER DAYA APARATUR.....	1
1.2. Manajemen	1
1.3. Sarana Manajemen.....	4
1.4. Aparatur dan Sumber Daya Aparatur.....	6
BAB II. PERKEMBANGAN KONSEPSI SUMBER DAYA APARATUR	11
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur.....	11
2.2. Sejarah Perkembangan Sumber Daya Aparatur	12
2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Aparatur	15
BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA APARATUR	19
3.1. Pentingnya Pengadaan Tenaga Kerja Dalam Organisasi	19
3.2. Proses dan Cara Analisis Jabatan.....	20
3.3. Kualifikasi dan Kualitas Personil.....	24
3.4. Dasar Kebijakan Dalam Proses Seleksi	27
3.5. Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan	30

BAB IV	PENILAIAN PRESTASI KERJA SUMBER DAYA APARATUR	34
	4.1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	34
	4.2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja.....	37
	4.3. Tanggung jawab Penilaian.....	39
BAB V	MOTIVASI.....	45
	5.1. Motivasi Dalam Organisasi.....	45
	5.2. Hierarki Kebutuhan Manusia.....	49
	5.3. Beberapa Teori Motivasi.....	51
BAB VI	PROMOSI UNTUK MENGGISI JABATAN DALAM ORGANISASI	56
	6.1. Pengertian Promosi	56
	6.2. Mutasi dan Demosi	59
	6.3. Pentingnya Rencana Promosi dan Pemindehan	61
BAB VII	MANAJEMEN KONFLIK	65
	7.1. Konflik Dalam Organisasi	65
	7.2. Sebab-sebab Terjadinya Konflik.....	68
	7.3. Pengendalian Konflik.....	71
	DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	76

..

BAB I

ARTI MANAJEMEN, SARANA MANAJEMEN, APARATUR DAN SUMBER DAYA APARATUR

1.1. Manajemen

Secara singkat dapat dikatakan, manajemen adalah mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain, orang yang mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain tersebut disebut dengan manajer. Oleh karena itu manajemen sering diartikan sebagai kiat, ilmu atau profesi. Dikatakan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Dengan demikian, manajemen merupakan rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Orang yang mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain ini lazim disebut dengan manajer. Dalam proses manajemen terdapat sekelompok orang-orang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses pencapaian tujuan ini dilakukan di bawah komando dari seorang manajer sebagai orang yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.

Bila kita mempelajari literatur manajemen maka akan nampak bahwa istilah manajemen mengandung tiga pengertian yaitu, manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen dan manajemen sebagai suatu ilmu. Sehubungan dengan pengertian tersebut, maka definisi

yang diberikan pra sarjana terhadap manajemen saling berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

M. Manullang (1991 : 15) mengemukakan bahwa, “Manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi”. Sementara itu George R. Terry dalam Soewarno Handayani (1981 : 19) mengemukakan, “ Manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain”. Pendapat yang lain dikemukakan Oey Liang Lee (1991 : 24), “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Nanang Fattah (1996 : 1), ”Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama”.

Dari pengertian diatas dapat diambil suatu asumsi bahwa, manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain. Jadi dalam hal ini orang yang menggerakkan orang lain tersebut lazim disebut dengan manajer.

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan yaitu, perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), pengawasan (controlling). Oleh karena itu, manajemen sering diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan,

penggerakan dan tindakan pengawasan agar tujuan organisasi tercapai secara efisien dan efektif.

Fungsi perencanaan antara lain adalah untuk menentukan tujuan atau kerangka tindakan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tertentu. Ini dilakukan dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menentukan strategi, taktik dan program. Semua ini dilakukan berdasarkan proses pengambilan keputusan secara ilmiah. Kemudian fungsi pengorganisasian meliputi penentuan fungsi, hubungan dan struktur, fungsi penggerakan merupakan usaha untuk mengarahkan agar orang-orang yang menjadi bawahan bersedia bekerja sesuai dengan kehendak manajer, sedangkan fungsi pengawasan dilakukan dalam rangka menyesuaikan antara rencana dengan pelaksanaan kegiatan dilapangan.

Menurut Mary Parker dalam Nanang Fatta (1996 : 3), "Manajemen adalah seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain". Dari defenisi tersebut menunjukkan bahwa, manajemen mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain. Oleh karena itu keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen seperti halnya melatih seniman.

Pada masa yang akan datang ada kemungkinan bidang manajemen akan lebih banyak menyerupai seni dari pada ilmu. Semakin banyak belajar tentang manajemen, dalam banyak hal dapat memperoleh informasi tentang seperangkat tindakan. Demikian pula dalam hal hubungan antar manusia, struktur sosial dan organisasi menuntut seorang manajer memahami ilmu perilaku yang mendasari manajemen. Namun demikian, sebelum pengetahuan tersebut dikuasai, seorang manajer harus bergantung

kepada instuisinya sendiri dan melakukan penilaian sendiri. Dengan demikian, dapat dikemukakan suatu asumsi bahwa meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi ilmiah akan tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang merupakan kiat tersendiri oleh seorang manajer.

1.2. Sarana Manajemen

Apabila memperhatikan pengertian manajemen diatas menunjukkan, seakan-akan satu-satunya alat manajemen untuk mencapai tujuan adalah orang atau manusia saja. Namun dalam kenyataannya tidak demikian, karena untuk mencapai tujuan manajemen terdapat sarana atau peralatan yang terdiri dari, Man (manusia), money, material, methods dan markets yang disebut dengan sumber daya. Namun demikian sarana penting atau utama dari setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya adalah manusia.

Berbagai macam aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dapat ditinjau dari sudut proses seperti, planning, organizing, staffing, directing dan controlling. Selain dari pada itu dapat pula ditinjau dari dari bidang seperti, penjualan, produksi, keuangan, personalia, dan lain-lain. Untuk melakukan berbagai aktivitas tersebut diperlukan manusia atau *man*. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Harus diingat bahwa manajer adalah orang yang mencapai tujuan melalui orang-orang lain.

Sarana manajemen yang kedua adalah uang. Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang seperti, upah, orang-orang yang membuat rencana, menghadakan

pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan-peralatan dan lain-lain. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang lebih besar dari pada uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan proses manajemen sedikit banyaknya dipengaruhi oleh perhitungan dalam penggunaan uang.

Dalam proses pelaksanaan kegiatan tertentu, manusia juga menggunakan material atau bahan-bahan, karenanya dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Demikian pula dalam proses pelaksanaan kegiatan, terlebih dalam kemajuan teknologi dewasa ini manusia bukan lagi sebagai pembantu bagi mesin sebagaimana yang terlihat pada masa revolusi industri malahan sebaliknya, mesin telah berubah kedudukannya sebagai pembantu bagi manusia.

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif methods atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metode atau cara dianggap pula sebagai sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan. Misalnya dikenal berbagai metode mengajar seperti, ceramah bervariasi, metode kasus, metode insiden, games, role playing dan sebagainya. Berbagai metode tersebut berbeda daya guna dan hasil guna untuk mencapai sesuatu tujuan pendidikan tertentu.

Bagi badan yang bergerak di bidang industri, maka sarana manajemen penting lainnya adalah markets atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan akan tidak mungkin dicapai. Salah satu masalah pokok bagi sesuatu perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada, bila

mingkinm berusaha mencari pasar baru untuk memasarkan hasil-hasil produksinya. Oleh karena itu, salah satu sarana manajemen penting lainnya khusus bagi perusahaan industri dan umumnya bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba adalah markets atau pasar.

1.3. Aparatur dan Sumber Daya Aparatur

Pada dasarnya, aparatur sama halnya dengan manusia, individu atau orang-orang tertentu yang kita temukan pada berbagai tempat, namun sebutan aparatur ditujukan kepada mereka yang berprofesi sebagai pelaksana tugas-tugas pemerintah, yang mengabdikan kepada pemerintah, mendapat gaji atau upah dari pemerintah atau yang lazim kita sebut sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Dalam kamus Bahasa Indonesia disebutkan, "Aparatur adalah alat negara, aparat pemerintah, pegawai negeri". Dengan profesi ini membedakan aparatur dengan individu lainnya yang memiliki profesi lain misalnya, sebutan karyawan bagi mereka yang bekerja di perusahaan swasta, sebutan pekerja bagi mereka yang bekerja lepas, sebutan buruh bagi pekerja kasar atau kuli, sebutan petani bagi mereka yang memiliki mata pencaharian dari sektor pertanian dan lain-lain.

Kalimat sumber daya yang berada di depan kata aparatur memiliki makna yang kompleks karena sumber daya merupakan suatu kekuatan untuk mencapai tujuan. Kemajuan nyata dalam peradaban manusia berpangkal pada usaha mengelola sumber daya yaitu, sumber daya alam berupa tanah, lahan dan air yang tersedia. Manusia kini yang telah mengalami dua perang dunia dan dihantui oleh keresahan kemungkinan

perang dunia ke-tiga, dengan sendirinya menjadi manusia yang amat sadar akan pentingnya sumber daya, terutama sumber daya alam disamping sumber daya manusianya.

Pembangunan suatu bangsa memerlukan dua aset utama atau *daya* yang disebut sumber daya yaitu, sumber daya alam (*natural resources*) dan sumber daya manusia (*human resources*). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Apabila dipertanyakan sumber daya mana yang lebih penting diantara kedua sumber daya tersebut, maka jelas adalah sumber daya manusianya. Hal ini dapat kita amati dari kemajuan-kemajuan suatu negara sebagai indikator keberhasilan pembangunan bangsa tersebut. Negara-negara yang potensial miskin sumber daya alamnya seperti, Jepang, Singapura, Korea dan lain-lain tetapi karena usaha peningkatan kualitas sumber daya manusianya begitu pesat, maka kemajuan bangsa tersebut sangat pesat dewasa ini. Sebaliknya negara-negara yang potensial kaya sumber daya alamnya seperti negara-negara di Timur Tengah tetapi kurang mementingkan pengembangan sumber daya manusianya maka kemajuannya kalah apabila dibandingkan dengan negara-negara yang dikemukakan diatas.

Berbicara masalah sumber daya manusia, dapat kita lihat dari dua aspek yaitu dari aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas menyangkut dengan jumlah sumberdaya manusia atau penduduknya yang kurang penting kontribusinya dalam pembangunan dibandingkan dengan aspek kualitas sumber daya manusia. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa dibarengi dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan bagi suatu negara. Sedangkan kualitas menyangkut dengan mutu

sumber daya manusia tersebut, yang berhubungan dengan kemampuan baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (*kecerdasan dan mental*). Oleh karena itu untuk kepentingan pembangunan dalam berbagai aspek, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama.

Pada dasarnya, kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan-keterampilan lainnya. Oleh sebab itu upaya peningkatan sumberdaya manusia harus dapat diarahkan kepada kedua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi, sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non fisik dapat diupayakan melalui peningkatan pendidikan dan latihan. Upaya ini sering disebut dengan pengembangan sumber daya manusia.

Kualitas sumber daya manusia sebuah negara sangat ditentukan oleh 3 faktor utama yaitu, faktor pendidikan, faktor kesehatan dan faktor ekonomi. Oleh sebab itu apabila kita menilai kualitas sumber daya manusia sebuah negara, maka dapat diukur dari tingkat pendidikan, kesehatan dan ekonomi dari bangsa yang bersangkutan.

Pendidikan adalah suatu upaya untuk mengembangkan potensi manusia sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola sumber daya alam yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan yang dikembangkan dari sumber daya manusia ini mencakup berbagai aspek, utamanya aspek non fisik yaitu, kemampuan berpikir, penalaran, intelektual, keterampilan. Untuk mengembangkan kemampuan seperti ini dengan sendirinya diperlukan kemampuan menyerap informasi

melalui berbagai cara, utamanya membaca dan menulis, lamanya mengenyam pendidikan formal dan sebagainya.

Kemudian, tingkat kesehatan suatu bangsa dapat dilihat dari angka kematian (*mortalitas*) dan angka kesakitan (*morbiditas*), melalui berbagai indikator. Indikator-indikator yang sering digunakan untuk mengukur derajat kesehatan masyarakat suatu bangsa dan juga sebagai indikator kualitas sumber daya manusia dari aspek kesehatan adalah, angka kematian bayi, angka kematian anak balita, angka kematian ibu karena melahirkan, angka kematian kasar dan angka harapan hidup.

Kondisi ekonomi juga merupakan salah satu parameter penentu kualitas sumber daya manusia, dengan tingginya tingkat pendapatan seseorang menandakan kualitas sumber daya manusianya lebih baik dibandingkan dengan yang hidup dalam keterbatasan.

Berangkat dari kondisi sumber daya manusia yang ada dalam suatu negara, merupakan cermin bagi kualitas sumber daya aparaturinya. Apabila kualitas sumber daya manusia di negara tersebut baik, maka dapat menggambarkan kualitas sumber daya aparaturinya juga akan baik apabila sebaliknya kualitas sumber daya manusia pada negara tersebut tidak baik, maka menjadi gambaran buruk kualitas sumber daya aparatur pada negara yang bersangkutan, karena sumber daya manusia yang ada di negara yang bersangkutan merupakan bagian dari sumber daya aparatur yang berprofesi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat yang dipekerjakan dan digaji oleh negara sesuai dengan jabatan atau kedudukannya.

SOAL

1. Sebutkan Beberapa pengertian manajemen.
2. Kemukakan hubungan antara administrasi, organisasi dan manajemen.
3. Sebutkan Beberapa fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan para sarjana/tokoh di bidangnya.
4. Kemukakan sarana yang dibutuhkan seorang manajer untuk mencapai tujuannya.
5. Benarkah unsur manusia merupakan unsur yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi...?, jelaskan seperlunya.
6. Kemukakan persamaan dan perbedaan antara aparatur, buruh, karyawan, dan tenaga kerja.
7. Jelaskan perbedaan antara Sumber Daya Manusia dengan Sumber Daya Aparatur.

BAB II

PERKEMBANGAN KONSEPSI MANAJEMEN SUMBERDAYA APARATUR

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur

Istilah manajemen sumber daya aparatur mungkin masih asing bagi kalangan masyarakat awam, sebenarnya istilah ini tidak jauh berbeda dengan istilah-istilah manajemen sumber daya manusia, personil administration, manajemen personalia, labour relation, industrial relation, manpower management. Dalam praktek sering tampak berbagai istilah tersebut diidentikkan walaupun seharusnya tidak demikian. Menurut M. Manullang dalam bukunya Manajemen Personalia mengatakan, istilah Manpower Management dan Personel Administration memang benar sama dengan istilah Management Personalia karenanya ketiga istilah tersebut dapat dipertukarkan untuk maksud yang sama. Istilah *manpower management* secara umum mulai dipergunakan sejak Perang Dunia II mengingat semakin banyaknya perhatian diarahkan kepada *manpower* atau sumber daya manusia baik untuk kebutuhan perang maupun untuk kebutuhan industri.

Sedangkan istilah *labour relation* yang kadang-kadang disebut juga dengan istilah labour management tidak sama dengan ketiga istilah tersebut diatas. *Labour relation* menitik beratkan pada hubungan-hubungan antara manajemen dengan serikat sekerja. Bila dalam suatu badan usaha diangkat seorang kepala labour relations, maka tugasnya yang terutama adalah memberi nasehat dan layanan kepada pucuk pimpinan, kepala-kepala bagian atau kepala para mandor dalam hubungan mereka dengan wakil-wakil dari serikat sekerja. Mengenai istilah *industrial relations*, lebih luas pengertiannya dari

pada istilah-istilah yang disebutkan terdahulu. Namun demikian apabila dibandingkan dengan istilah *personil management* memiliki persamaan sasaran yaitu, keduanya meliputi bidang pemberian fasilitas dari pada perkembangan pekerja dan rasa partisipasi mereka dalam organisasi. Perbedaannya adalah terletak pada kenyataan bahwa, *personil management* tidak memperhatikan masalah-masalah yang berhubungan dengan serikat sekerja, namun khusus memperhatikan hubungan antara manajer dengan pegawai-pegawai sebagai perseorangan. Sedangkan *industrial relations* mencakup kedua bidang yang disoroti baik oleh *personel management* maupun oleh *labour relations*.

Pada sisi lain, cakupan dari pada manajemen sumber daya manusia lebih luas jika dibandingkan dengan cakupan manajemen sumber daya aparatur. Masalah yang disoroti oleh manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh aspek kehidupan misalnya, kualitas individu dalam suatu Negara, dalam suatu daerah atau dalam suatu tempat tertentu, sedangkan titik berat bahasan manajemen sumber daya aparatur hanya mencakup orang-orang atau individu yang berprofesi sebagai aparat pemerintah atau Pegawai Negeri.

2.2. Sejarah Perkembangan Sumber Daya Aparatur

Manajemen ilmiah (*scientitic management*) lahir mendahului manajemen sumber daya manusia, apalagi manajemen sumber daya aparatur yang pokok bahasannya meliputi aparatur Negara sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat. Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia plus manajemen sumber daya aparatur merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pada manajemen pada umumnya yaitu sejak adanya

hubungan antara atasan dengan bawahan atau hubungan superior dan hubungan subordinates.

Sejak permulaan abad ke-20, perhatian terhadap factor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa-masa sebelumnya. Bila pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan, maka pada permulaan abad ke-20, manusia sudah dipandang sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan. Manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati oleh majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak majikan agar prestasi mereka selaku sumber daya manusia dapat dikembangkan dan dilipatgandakan.

Ada beberapa sebab yang mengakibatkan mengapa pada permulaan abad ke-20 semakin banyak perhatian terhadap masalah-masalah sumber daya manusia. Menurut M. Manullang, ada 5 (lima) sebab yang pantas dikemukakan yaitu:

1. Perkembangan *scientitic management* yang dipelopori oleh F.W. Tylor dari Perancis..
2. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I bagi Negara-negara yang terlibat dalam peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai Serikat-serikat sekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Perkembangan pengetahuan baru di bidang manajemen yang dikembangkan oleh F.W. Tylor dan Gilberth, menimbulkan pertentangan sengit dari pihak serikat sekerja, karena mulai diabaikannya peranan tenaga kerja, yaitu dengan disederhanakannya gerak-gerik si buruh yang tidak perlu dan membuat buruh seakan-akan mesin belaka. Dari realita ini, mulailah perhatian yang lebih serius terhadap masalah-masalah sumber daya manusia yang semakin lama semakin berkembang.

Demikian pula setelah semakin diperlukannya tenaga kerja pada Perang Dunia I untuk keperluan militer maupun untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk industri-industri perang. Selanjutnya berkembanglah upaya-upaya pemerintah di berbagai Negara untuk memunculkan undang-undang social, undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai bagi mereka yang bekerja di sector pemerintahan dan lain-lain.

Dengan demikian jelas bahwa, tanggung jawab terhadap masalah manajemen sumber daya manusia termasuk sumber daya aparatur bukanlah semata-mata masalah manajer dari masing-masing perusahaan, institusi, lembaga-lembaga pemerintahan atau suatu unit organisasi saja, melainkan banyak pihak yang sebenarnya ikut bertanggung jawab.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa, ruang lingkup dari pada manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya aparatur ini adalah orang-orang yang menjadi bagian dari organisasi, instansi atau perusahaan yang bersangkutan, mulai mereka masuk menjadi anggota organisaisai, instansi atau perusahaan hingga memasuki masa pensiun, mereka harus dapat diberdayakan sedemikian rupa sehingga tujuan

organisasi dapat dicapai secara maksimal. Dengan demikian, untuk memberdayakan sumber daya aparatur dengan baik mereka harus dibina, dididik dan dilatih sedemikian rupa sehingga mereka dapat memberikan yang terbaik dalam dirinya untuk kepentingan organisasi tempat mereka bekerja.

2.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Aparatur

Secara singkat dapat dikatakan, manajemen sumber daya aparatur memiliki tujuan yang tidak jauh berbeda dengan tujuan dari pada manajemen sumber daya manusia plus tujuan dari pada manajemen itu sendiri yaitu, untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi dengan sebaik-baiknya, memanfaatkan seluruh kemampuan yang ada pada aparatur dengan mempergunakan berbagai peralatan yang ada pada organisasi yang bersangkutan.

Kita sering mendengar suatu ungkapan yang menyatakan bahwa, aparatur juga adalah manusia biasa yang tidak mungkin lepas dari suatu kesalahan, kekeliruan dan kelemahan, oleh karena itu mereka harus dibina sedemikian rupa sehingga aparatur tersebut dapat meningkatkan kemampuan maksimalnya melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Penelitian tentang tingkah laku manusia baik sebagai individu maupun sebagai kelompok masyarakat telah menunjukkan hasil-hasil yang menanjukkan. Meskipun demikian, sebenarnya belum seluruh rahasia manusia dapat terungkap sehingga sampai kini *manusia* adalah makhluk yang penuh misteri. Karena itu dalam filsafat manusia selalu dipertanyakan *siapakah manusia itu ?*. Namun bagaimanapun percobaan yang

dilakukan untuk mengerti manusia dengan lebih baik akan terbentur pada kenyataan bahwa selalu timbul perspektif baru yang tidak terduga sebelumnya.

Membahas tentang manusia baik tentang hidup, arti dan peranan eksistensinya, memang selalu aktual dan menarik. Sebab benarlah kata sementara ahli bahwa selain manusia itu sendiri selalu menjadi pokok permasalahan, peristiwa besar apapun yang terjadi di dunia dan masalah apapun yang harus dipecahkan di bumi ini pada intinya dan pada akhirnya bertautan dengan *manusia*. Memang sejak berabad-abad manusia telah berusaha memecahkan masalah-masalah pokok tentang arti dan peranan eksistensinya dan sebagai jawabannya terdapat berbagai pendapat yang bukan saja saling mengisi serta melengkapi melainkan juga saling bertentangan.

Para sosiolog, politisi, biolog, antropologi maupun ekonom mulai mendekati masalah manusia dari masing-masing disiplinnya sebagai titik tolak. Dr. Sorjanto Poespowardoyo dalam artikelnya yang berjudul *Menuju Kepada Manusia Seutuhnya* mengatakan, tidak ada lagi gagasan umum sebagai inti yang hakiki tentang manusia yang diterima secara bersama. Masing-masing pemikir berjalan dengan evaluasi serta konsepsi sektoralnya dan dengan demikian tidak tampak suatu titik terang antara mereka.

Pembahasan sumber daya aparatur ini berusaha mengungkap aparatur sebagai sumber daya seutuhnya dalam lembaga-lembaga pemerintahan dalam konsep pembangunan bangsa seutuhnya. Pengelolaan manajemen sumber daya aparatur yang baik, akan memberikan jalan menciptakan kinerja profesional dari aparatur Negara dan menjauhkan mereka dari perbuatan Kolusi, Korupsi dan Nepotisme sehingga membuka

jalan yang lebih baik dalam kerangka mewujudkan *good governance* dan pemerintahan yang baik.



SOAL

1. Sebutkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Aparatur.
2. Kemukakan beberapa alasan mengapa perhatian terhadap manajemen Sumber Daya Aparatur semakin besar Terutama pasca berakhirnya Perang Dunia II.
3. Jelaskan seperlunya, yang menjadi ruang lingkup dari pada manajemen sumber daya manusia dan manajemen sumber daya aparatur.
4. Pada dasarnya, tujuan mempelajari manajemen Sumber Daya Aparatur adalah untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi dengan sebagik-baiknya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan yang ada. Bagaimana menurut pendapat anda...?



BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA APARATUR

3.1. Pentingnya Pengadaan Tenaga Kerja dalam Organisasi

Untuk pengadaan aparatur pada suatu instansi terlebih dahulu dilakukan perencanaan, dalam kegiatan perencanaan akan ditentukan besarnya formasi yang dibutuhkan, penempatan, spesifikasi keterampilan yang dibutuhkan dan sebagainya. Mengingat masa depan itu senantiasa berubah dan tidak menentu, maka suatu perencanaan harus benar-benar cermat dan matang, sehingga sasaran yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. Untuk perencanaan sumberdaya aparatur juga diperlukanlah kecermatan yang maksimal karena berhubungan dengan harkat dan hajat manusia.

Pengadaan aparatur pada suatu instansi adalah merupakan fungsi operasional dari pada biro kepegawaian atau bagian personalia. Dengan pengadaan aparatur atau tenaga kerja dimaksudkan untuk memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan instansi yang bersangkutan. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

Dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja atau aparat, menyangkut dengan jumlah maupun mutu sedangkan seleksi dan penempatannya menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, test psikologi dan wawancara. Pada berbagai unit organisasi yang besar, fungsi pengadaan tenaga kerja

atau personalia biasanya didelegasikan kepada para ahli bagian personalia, sedangkan untuk unit organisasi yang kecil sering kali cukup ditangani oleh pimpinan unit yang bersangkutan. Untuk pelaksanaan fungsi ini perlu terlebih dahulu ditentukan antara lain:

1. Kualitas/mutu tenaga kerja yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan yang ada.
2. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Kedua hal diatas *overall* sehingga diperlukan adanya koordinasi, sinkronisasi dan kerja sama dari setiap eselon dalam lingkungan instansi yang bersangkutan. Dengan demikian, keterpaduan perencanaan pengadaan tenaga kerja dalam instansi tersebut akan tercapai dengan sebaik-baiknya. Untuk kemungkinan menentukan kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan tersebut, terlebih dahulu perlu diketahui sifat dan kondisi pekerjaab/jabatan yang memerlukan tenaga kerja dimaksud. Dengan kata lain diperlukan adanya *job analysis* atau analisa jabatan.

3.2. Proses dan Cara Analisis Jabatan

Untuk melaksanakan penarikan ataupun seleksi tenaga kerja dengan baik dan tepat, perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang perlu di isi. Pada dasarnya, analisa jabatan atau *job analysis* merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan tersebut guna suatu keperluan. Analisa jabatan atau *job analysis* dapat dibedakan dalam 4 jenis yaitu:

1. Job analysis for personel specifications.
2. Job analysis for training purposes.
3. Job analysis for setting rates.
4. Job analysis for method improvements.

Job analysis for personel specifications bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses memangku suatu jabatan tertentu. Sedangkan Job analysis for training purposes bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru (*untuk keperluan pendidikan dan latihan*). Job analysis for setting rates bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan suatu organisasi sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing secara adil. Job analysis for method improvement ditujukan untuk mempermudah cara bekerja tenaga kerja pada suatu jabatan tertentu. Dengan analisis jabatan yang dikemukakan diatas tentu sangat bermanfaat bagi suatu organisasi.

Analisis jabatan pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan organisasi dalam memecahkan masalah ketenaga kerjaan secara manusiawi. Dengan analisis jabatan dapat memberikan manfaat dalam banyak hal diantaranya adalah:

1. Dalam proses penarikan, seleksi dan penempatan personal.
2. Dalam pendidikan.
3. Dalam penilaian jabatan.
4. Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan.
5. Dalam perencanaan organisasi.

6. Dalam penindakan dan promosi.

Dengan adanya analysis jabatan maka kualifikasi personil yang dibutuhkan akan dapat dicantumkan di dalam analysis jabatan atau *job analysis* tersebut. Analysis jabatan juga dapat memberikan manfaat pada perbaikan syarat pekerjaan. Suatu perencanaan organisasi dalam suatu satuan organisasi akan lebih mudah dikerjakan apabila telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan dan hubungan jabatan yang satu dengan yang lainnya sehingga dapat dihindarkan duplikasi tugas dalam organisasi.

Ada beberapa prinsip yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisa jabatan antara lain adalah:

1. Analisa jabatan harus memberikan semua fakta yang penting, yang ada hubungannya dengan jabatan yang bersangkutan. Fakta-fakta yang penting tergantung pada “*untuk tujuan apa*” hasil analisa jabatan akan dipergunakan.
2. Analisa jabatan tunggal harus dapat memberikan fakta-fakta yang dapat diperlukan untuk bermacam-macam tujuan. Apabila untuk masing-masing tujuan dibuat analisa jabatan tersendiri maka hal ini akan memakan biaya yang besar.
3. Analisa jabatan harus sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisai-organisasi yang besar jabatan-jabatan tersebut tidaklah statis, namun sering terjadi perubahan baik mengenai proses, metode, alat maupun aspek-aspek lainnya.

4. Analisa jabatan harus dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan mana yang paling penting diantara beberapa unsure jabatan dalam tiap jabatan. Kadang-kadang jabatan itu mengandung beberapa unsure jabatan yang penting.
5. Analisa jabatan harus dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya. Untuk menentukan data yang demikian itu memerlukan pelayanan-pelayanan dari pada ahli dalam analisa jabatan.

Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan suatu contoh dari pada analisa jabatan yaitu sebagai berikut:

Nama jabatan :

1. Apakah tujuan umum dari jabatan ini ?
2. Tugas-tugas apa pada umumnya harus dikerjakan ?
3. Tugas-tugas apa sekali-kali harus dikerjakan ?
4. Dalam kesatuan mana jabatan ini berada dalam struktur organisasi perusahaan ?
5. Berapakah bawahan saudara langsung ? jelaskan satu-persatu.
6. Untuk memangku jabatan ini pendidikan apa yang harus ditempuh ?
7. Pengalaman apa yang harus dimiliki oleh seorang pegawai baru untuk memangku jabatan ini ?
8. Tugas-tugas apa yang tersukar dilaksanakan ?
9. Tugas apa yang termudah dilaksanakan ?
10. Dan sebagainya.

Dengan dapat dijawabnya pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan baik, dapatlah dikumpulkan informasi yang dapat menggambarkan dengan jelas tentang sesuatu jabatan tertentu. Hanya ada kelemahannya yaitu, belum tentu semua petugas yang disodori pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat menjawabnya dengan baik. Sehingga mungkin saja sasaran yang hendak dituju tidak dapat dicapai dengan daftar pertanyaan tersebut.

3.3. Kualifikasi dan Kuantitas Personil

Dalam setiap upaya analisa jabatan tentu pada akhirnya berkaitan dengan persyaratan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang dianalisa tersebut. Oleh karena itu standar personalia sebagai pembanding harus terlebih dahulu ditentukan. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang pekerja, karyawan, pegawai atau aparatur dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Penentuan mutu atau kualitas personil menyangkut dengan, rancangan jabatan, study terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan pegawai yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Oleh karena itu, standar personil harus ditentukan untuk mempermudah langkah-langkah berikutnya yaitu, penarikan, seleksi, latihan dan sebagainya. Penentuan standar personil ini sangat berkaitan erat dengan *spesifikasi jabatan*. Keeratan hubungan antara standar personil yang dibutuhkan dengan *job specification* sangat penting untuk difahami karena berhasil tidaknya pemangku jabatan yang bersangkutan melakukan tugas-tugasnya dipengaruhi oleh ada tidaknya persamaan antara kualifikasi pejabat ataupun pegawai tersebut (*standar personil*) dengan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dengan demikian, spesifikasi jabatan adalah merupakan hasil yang diperoleh dari suatu deskripsi jabatan yang menjelaskan karakteristik dari pegawai atau aparatur yang dibutuhkan untuk memangku jabatan tertentu, yang didasarkan atas suatu kualifikasi tertentu yang bersifat *standar* atau menurut suatu ukuran tertentu.

Suatu contoh dapat dikemukakan bahwa, *Standar personil* bagi seorang calon Kepala Dinas untuk dapat melaksanakan fungsinya dengan baik yaitu harus memiliki prasyarat sebagai berikut:

1. Taraf intelegence yang setingkat sarjana.
2. Leadership ability yang mantap.
3. Communication ability yang efektif.
4. Moral vitues yang tinggi.
5. Good judgement.
6. Kaya akan inisiatif.

Sifat-sifat yang dikemukakan diatas merupakan sifat yang sangat berperan untuk berhasilnya seorang pemimpin atau Kepala Dinas melaksanakan tugas dan kewajibannya, sehingga dapat dipergunakan sebagai *standarisasi sifat* seorang calon Kepala Dinas. Hal ini relevan dengan yang dikemukakan Peter Drucker, *salah satu sifat hakiki dari seorang manager adalah kesempurnaan watak atau integrity*. Dalam mengangkat orang untuk kedudukan-kedudukan pucuk pimpinan, kemampuan tersebut harus dititik beratkan, karena sesungguhnya tiada seorangpun harus diangkat, kecuali jika manajemen bersedia untuk menggunakan orang itu sebagai contoh semua bawahannya.

Mengenai kuantitas kebutuhan personil adalah merupakan penentuan jumlah pegawai atau personil yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Menurut Heidjracman Ranupandoyo mengemukakan, untuk menentukan jumlah masing-masing jenis pegawai

yang diperlukan dapat ditempuh dengan dua langkah yaitu *peramalan kebutuhan dan analisa kebutuhan tenaga kerja*.

Peramalan kebutuhan adalah merupakan kegiatan peramalan atau proyeksi terhadap kebutuhan organisasi untuk suatu periode tertentu. Langkah ini memiliki kaitan yang erat dengan peramalan kondisi organisasi dimasa yang akan datang. Kalau organisasi ini diaplikasikan suatu perusahaan, maka banyak sedikitnya masing-masing jenis karyayan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaannya dan kebijaksanaan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin-mesin yang akan dipergunakan dalam proses produksi. Dalam hal ini, untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja, umumnya dimulai dengan peramalan penjualan produk yang akan dihasilkan nantinya.

Analisa kebutuhan tenaga kerja adalah merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk melakukan analisa kemampuan tenaga kerja yang sekarang untuk memenuhi kebutuhan pegawai atau karyawan, apakah tenaga kerja yang sekarang sebenarnya apabila diatur kembali dapat memenuhi kebutuhan atau tidak. Kalau belum memenuhi kebutuhan tentunya berusaha menarik tenaga dari luar, dan apabila sudah mencukupi tidak perlu membuka formasi karena apabila hal ini dilakukan akan menambah pengeluaran organisasi yang bersangkutan.

Pada umumnya sumber tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi dapat diperoleh dari dua sumber yaitu, sumber dari dalam organisasi dan sumber dari luar organisasi. Sumber dari dalam organisasi berarti, untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi akan diisi oleh tenaga kerja dari dalam organisasi itu sendiri.

Suatu pertimbangan yang sering dikemukakan mengapa perhatian terlebih dahulu ditujukan kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi sendiri, tidak saja karena telah diketahui benar sifat, pribadi dan kecakapan mereka masing-masing, tetapi juga dengan cara ini secara psikologis dapat meningkatkan moral oara pegawai untuk lebih giat dalam bekerja. Penempatan pegawai untuk jabatan tertentu dalam organisasi sendiri dapat dilakukan melalui promosi, mutasi/rotasi bahkan dengan cara demosi.

Kemudian, sumber dari luar organisasi dapat dilakukan melalui misalnya, teman atau anggota keluarga pegawai, lamaran yang masuk, lembaga pendidikan, badan-badan penempatan kerja, iuklan/advertensi. Kebaikan dari sumber personil yang berasal dari luar organisasi ini adalah mereka lebih berani bertindak sesuai dengan peraturan yang ada, sedangkan kelemahannya adalah mereka harus belajar terlebih dahulu mengenai situasi dan kondisi serta lingkungan organisasi yang relatif masih asing bagi mereka.

3.4. Dasar Kebijakan Dalam Proses Seleksi

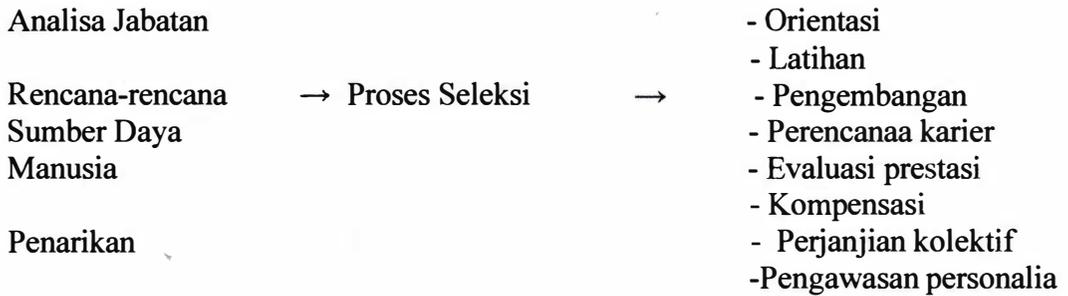
Sudah menjadi hal yang tidak dapat dipungkiri, dalam perjalanan suatu organisasi tidak ada yang tetap, yang abadi adalah perubahan. Seiring dengan perubahan dan perjalanan waktu, pegawai atau karyawan akan memasuki masa pensiun, berhenti, meninggal dunia atau dengan alasan lain sehingga keluar dari organisasi. Untuk mengisi jabatan-jabatan tertentu yang ditinggalkan mereka maka perlu dilakukan pengadaan pegawai. Untuk menempatkan seseorang pada posisi tertentu sesuai dengan keterampilannya maka dilakukan seleksi, test atau penyaringan.

Proses seleksi dilakukan adalah dengan tujuan untuk mendapatkahn tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian semboyan *The right man on the right place* akan mendekati kenyataan. Untuk itu perlu sekali dilakukan adanya dasar kebijakan dalam proses seleksi sehingga ada landasan yang kuat untuk mencapai hasil penarikan tenaga kerja yang sebaik-baiknya.

Pada dasarnya proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat yang diperoleh melalui penarikan. Proses seleksi melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Dengan kata lain, proses seleksi ini merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah tersebut mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi.

Suatu analisa jabatan, perencanaan sumber daya aparatur dan perbaikan dilakukan terutama untuk keperluan membantu seleksi personalia. Ini berarti, ketidak tepatan pelaksanaan proses seleksi membuat tidak berartinya langkah-langkah analisa jabatan, perencanaan sumber daya aparatur dan penarikan tenaga kerja tersebut. Dengan demikian, proses seleksi harus dilaksanakan dengan cara yang efisien dan efektif untuk memungkinkan diperolehnya tenaga kerja yang sebaik-baiknya sesuai dengan rencana.

Secara visual, keterkaitan antara proses seleksi dengan kegiatan-kegiatan dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Dari gambar diatas menunjukkan bahwa, proses seleksi tergantung kepada tiga masukan yang akan menentukan efektivitas proses seleksi yaitu:

1. *Analisa jabatan.* Informasi tentang analisa jabatan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan untuk setiap jabatan.
2. *Rencana-rencana sumber daya manusia.* Rencana ini memberi informasi kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan.
3. *Penarikan.* Langkah penarikan diperlukan agar manajer personalia mendapatkan sejumlah orang/pelamar yang akan dipilih.

Cara yang paling lazim dilakukan untuk mengadakan seleksi misalnya, berdasarkan cara seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan dan cara seleksi tidak berdasarkan ilmu pengetahuan. Seleksi berdasarkan ilmu pengetahuan dilakukan dengan mendasarkan pada data yang diperoleh dari job spesification sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan secara tidak berdasarkan ilmu pengetahuan hanya berdasarkan akademik misalnya surat lamaran, ijazah sekolah, surat keterangan pekerjaan, wawancara. Proses seleksi ini banyak dijumpai pada negara-negara sedang berkembang termasuk Indonesia.

3.5. Penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan

Pendidikan dan latihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan latihan bagi para karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan latihan bagi suatu organisasi antara lain adalah:

1. Sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan tertentu belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena ketersediaan formasi. Oleh karena itu pegawai atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
2. Dengan adanya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan akan mempengaruhi suatu organisasi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang menjadi diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
3. Promosi dalam suatu organisasi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward dan insentive* (ganjaran dan perangsang). Dengan adanya ganjaran dan perangsang berupa promosi dapat meningkatkan produktivitas pegawai atau karyawan.
4. Dalam dunia yang kian menglobal, organisasi atau lembaga-lembaga lainnya terpanggil untuk menyelenggarakan pendidikan dan latihan agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan tuntutan pembangunan yang semakin berkembang.

Pentingnya pendidikan dan latihan bukan semata-mata bermanfaat bagi kepentingan pegawai atau karyawan akan tetapi juga keuntungan bagi organisasi, karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan pegawai maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Produktivitas pegawai meningkat berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Sebelum pendidikan dan latihan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi antara lain:

1. Menyusun silabus dan jadwal diklat (penjabaran kurikulum dalam kegiatan pembelajaran).
2. Pemanggilan dan seleksi peserta.
3. Menghubungi para pengajar atau pelatih.
4. Menyusun materi pelatihan serta menyediakan bahan-bahan referensi.
5. Penyiapan tempat, akomodasi peserta apabila diperlukan.

Setelah tahap persiapan tersebut selesai dilakukan, maka dalam proses pelaksanaan pendidikan dan latihan hal yang perlu diperhatikan adalah, adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat melalui evaluasi harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan seperti OHP, LCD dan lain-lain.

Setelah tahap pelaksanaan selesai dilakukan, seyogjanya dilakukan evaluasi yang mencakup:

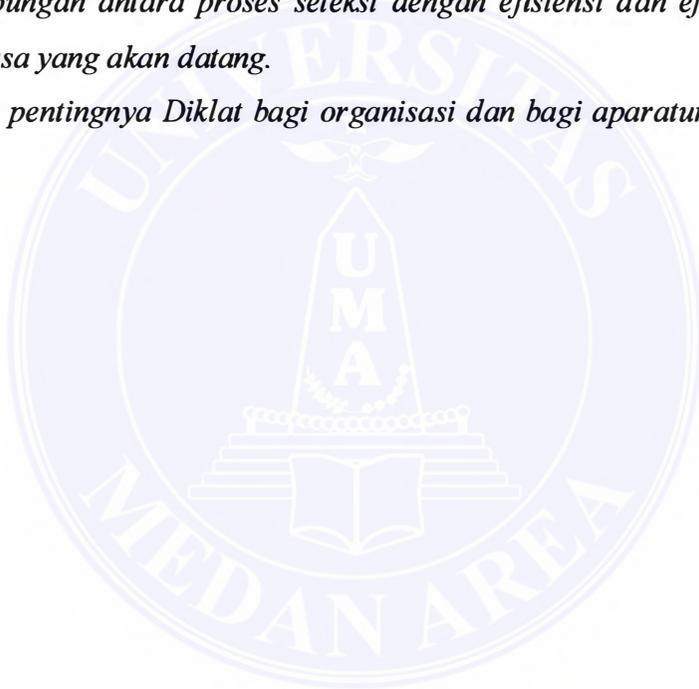
1. Evaluasi terhadap proses yang meliputi:

- a. Organisasi penyelenggaraan pelatihan misalnya, administrasi, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya dan sebagainya.
 - b. Penyampaian materi pelatihan misalnya, relevansinya, kedalamannya, pengajarnya dan sebagainya.
2. Evaluasi terhadap hasilnya, yang mencakup evaluasi sejauhmana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta diklat. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan, pengetahuan, sikap dari para peserta pelatihan.

Apabila dilihat dari jenis dan metode diklat yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu, diklat sebelum menjalankan tugas (*pre service training*) dan pelatihan setelah menjalankan tugas (*in service training*). Bagi pegawai negeri atau aparatur negara yang melaksanakan tugas-tugas negara, diklat sebelum menjalankan tugas adalah sejenis Prajabatan, sedangkan diklat setelah menjalankan tugas adalah pelatihan dalam jabatan, kursus keterampilan atau skill, penataran dan lain-lain.

SOAL

1. *Kemukakan arti pentingnya dilakukan pengadaan/reckruitment pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.*
2. *Jelaskan seperlunya prosedur yang ditempuh suatu organisasi untuk melakukan pengadaan pegawai atau karyawan.*
3. *Kemukakan makna dari pada analisis jabatan.*
4. *Apa manfaat yang dapat diperoleh seorang pimpinan dengan analisis jabatan.*
5. *Kemukakan hubungan antara proses seleksi dengan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi dimasa yang akan datang.*
6. *Kemukakan arti pentingnya Diklat bagi organisasi dan bagi aparatur/karyawan itu sendiri.*



BAB IV

PENILAIAN PRESTASI KERJA SUMBER DAYA APARATUR

4.1. Pengertian penilaian prestasi kerja

Secara singkat dapat dikatakan penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawainya. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi dari para pegawai. Hal ini tentunya akan menguntungkan organisasi, paling tidak para pegawai akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada akan dapat merupakan cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka dimasa mendatang.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja pegawai itu sendiri dan terhadap taraf potensi pegawai dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi tempatnya bekerja. Dengan penilaian prestasi kerja, sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain adalah kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja dan lain-lain. Tentunya penilaian prestasi yang tinggi senantiasa

akan diberikan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dengan sesama pegawai atau orang lain dan sebagainya.

Sebelum melakukan penilaian, manajemen harus membuat standar penilaian, standar tersebut harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan alat kerja, metode kerja, sasaran kerja dan potensi sumber daya aparaturinya. Penilaian prestasi kerja atau kinerja pegawai akan lebih mudah realitasnya dilihat dalam lingkungan perusahaan, yaitu dengan membandingkan antara actual kerja dengan standar kerja. Hasilnya adalah penyimpangan; jika actual output lebih besar dari pada standar output terjadi penyimpangan yang menguntungkan, sebaliknya jika actual output lebih kecil dari pada standar output terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan. Penyimpangan-penyimpangan itu sebagai informasi bagi manajemen untuk dicari sebab-sebabnya kemudian menghapuskannya.

Dalam melaksanakan `kerja, para karyawan mengkonsumsi input perusahaan yang direalisasikan dalam bentuk biaya. Jika actual cost lebih besar dari pada standar cost maka terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*), dan sebaliknya actual cost lebih kecil dari pada standar cost maka terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*). Pada hakekatnya penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah untuk:

1. Mengetahui kemampuan pegawai/karyawan mencapai sasaran kerja (efektivitas).
2. Mengetahui kemampuan pegawai/karyawan menggunakan input untuk mencapai sasaran kerja (efisiensi).
3. Untuk menentukan besarnya imbalan materil dan non materil.

Dalam penilaian prestasi kerja atau kinerja supervisor memegang peranan penting. Mereka harus objektif dalam melakukan penilaian. Jika mereka bertindak secara subjektif, hasil penilaian bias salah dan akan merugikan pegawai/karyawan dan perusahaan. Kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian kinerja atau prestasi kerja disebabkan oleh beberapa hal diantaranya adalah:

1. Penilai bertindak subjektif.
2. Standar kinerja (ukuran) yang ditetapkan terlalu tinggi atau sebaliknya terlalu rendah.
3. Gaya manajemen: 1). otoriter, penilaian kinerja sangat subjektif karena ukurannya adalah kemampuan pemimpin, 2). Demokratis, penilaian kinerja objektif karena ukurannya adalah potensi sumber daya manusia.

Dengan demikian, untuk memperoleh hasil penilaian kinerja atau prestasi kerja yang bermanfaat bagi pegawai/karyawan ataupun bagi organisasi harus dilakukan secara objektif, menyesuaikannya dengan kondisi pegawai/karyawan dan organisasi itu sendiri. Justru itu standar penilaian yang ditetapkan jangan

terlalu tinggi atau sebaliknya tidak terlalu rendah, misalnya standar penilaian di Bank Indonesia diterapkan di perusahaan-perusahaan kecil, standar penilaian pada PT. Pertamina diterapkan pada perusahaan-perusahaan yang baru berkembang, tentunya hal ini tidak relevan.

4.2. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Sehubungan dengan pengertian prestasi kerja yang dikemukakan diatas, ada beberapa manfaat yang dapat kita peroleh. Menurut T. Hani Handoko manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja atau prestasi kerja adalah:

1. *Perbaikan prestasi kerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai/karyawan, majajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. *Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.* Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. *Keputusan-keputusan penempatan.* Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi masa lalu.
4. *Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.* Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik prestasi kerja seseorang dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. *Penyimpangan-penyimpangan proses staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. *Ketidak akuratan informasional*. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri kepada informasi yang tidak akurat, dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. *Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan*. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi akan membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
9. *Kesempatan kerja yang adil*. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. *Tantangan-tantangan eksternal*. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor-faktor yang berasal dari luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, maka bagian personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua pegawai yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukannya.

Dengan manfaat penilaian prestasi kerja yang dikemukakan diatas jelas bahwa, tidak hanya bermanfaat bagi pegawai/karyawan yang dinilai akan tetapi juga bagi organisasi tempat mereka bekerja bahkan kepada team penilai itu sendiri. Cara penilaian yang dilakukan secara objektif juga akan dapat mempertebal motivasi kerja pegawai yang bersangkutan.

4.3. Tanggung jawab Penilaian

Pada uraian terdahulu telah dikemukakan, dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai maka objektivitas penilaian prestasi kerja seseorang sangat diperlukan. Disinilah factor penilai sangat menentukan, disamping alat ukur lainnya. Penilai prestasi kerja tersebut dapat bersifat individual misalnya atasan langsung, dapat pula berwujud *team* penilai yang lebih dari satu orang. Dalam hal siapa yang menjadi penilai prestasi kerja, menurut *John J.W. Neuner* kemungkinannya adalah sebagai berikut:

1. Penilaian oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh Kepala Bagian.
2. Penilaian oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian sekali lagi oleh satu atau dua orang teman.
4. Untuk memungkinkan tercapainya objektivitas penilaian, kiranya memang tepat apabila penilaian prestasi kerja pegawai tersebut berupa *team penilai* yang terdiri dari 2 (dua) atau 3 (tiga) orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan.

Setiap penilaian prestasi kerja pegawai harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian prestasi kerja pegawai dapat bermacam-macam antara lain, mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan, menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan, menetapkan kemungkinan pemindahan

karyawan ke penugasan baru, menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi, mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya. Tujuan-tujuan ini harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, tujuan penilaian untuk memungkinkan objektivitas tersebut harus realistic, positif, dan konstruktif dan merupakan kesatuan yang bulat.

Mengenai objek penilaian dan jumlah objek yang dinilai sebenarnya belum ada kesepakatan pendapat. Hal ini disebabkan selain adanya berbagai jenis jabatan, juga karena tujuan penilaiapun berbeda-beda. Karena itulah objek penilaian harus sinkron dengan tujuan penilaian, karena kalau tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja pegawai yang diinginkan. Oleh karenanya penilai harus benar-benar mampu merencanakan dan melaksanakan suatu penilaian yang seobjektif mungkin. Dengan adanya berbagai jenis jabatan seperti, jabatan pimpinan, jabatan administrasi, jabatan operasional dan sebagainya, memerlukan criteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda. Sifat yang paling umum dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan yang paling umum dinilai adalah:

1. Knowledge of job.
2. Cooperation.
3. Dependability.
4. Quality of work.

5. Judgement.
6. Initiative.
7. Quantity of work.
8. Leadership.
9. Planning and organizing.
10. Health.

Dengan sifat-sifat penilaian ini, maka apabila hendak menilai seorang karyawan ataupun pucuk pimpinan harus disesuaikan dengan tujuan penilaian tersebut. Sebagai contoh, apabila penilaian pegawai semata-mata ditujukan untuk mengetahui bagaimana prestasi kerjanya dalam melakukan pekerjaannya, maka sifat-sifat yang dianggap utama dalam jabatan tersebut. Bila penilaian ditujukan untuk promosi, maka sifat-sifat yang dinilai adalah sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang nantinya diarahkan untuk dipangkunya. Dengan demikian, sinkronisasi antara objek penilaian dan tujuan penilaian dapat dicapai.

Menganai metode penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai, menurut M. Manullang terdiri dari:

1. *Graphic rating system*. Hal ini merupakan metode penilaian, dimana table penilaian mengandung beberap[a objek penilaian yang digambarkan dalam satu garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai, dan disitu pula sifat pegawai tersebut ditandai. Contoh skala dimaksud adalah:

0-----20-----40-----60-----80-----100.

Buruk kurang sedang baik sangat baik istimewa

2. *Ranking method*. Ranking method disebut pula dengan *man to man comparison* yaitu, suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini setiap penilaian membuat sebuah *master scale* yaitu suatu skala pengukur yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan sesuatu sifat tertentu. Misalnya sifat yang akan dinilai tersebut adalah sifat leadership atau pegawai berupa:

- a. Terbaik, Sucipto..... Nilai = 100
- b. Baik, Suntoro..... Nilai = 80
- c. Sedang, Nainggolan..... Nilai = 60
- d. Kurang, Tajuddin..... Nilai = 40
- e. Buruk, Ronny..... Nilai = 20

3. *Forced Choiced Method*. Dalam metode ini kepada para penilai diberikan serangkaian kumpulan serangkaian kumpulan kalimat misalnya 28 blok kalimat dan masing-masing blok berisi lima kalimat. Masing-masing blok kalimat itu oleh penilai dicoret atau ditandai 2 kalimat, kemudian dari masing-masing blok kalimat yang ditandai pertama adalah kalimat yang paling cocok pada keadaan orang yang dinilai. Sedangkan kalimat yang ditandai kedua adalah kalimat yang paling bertentangan.

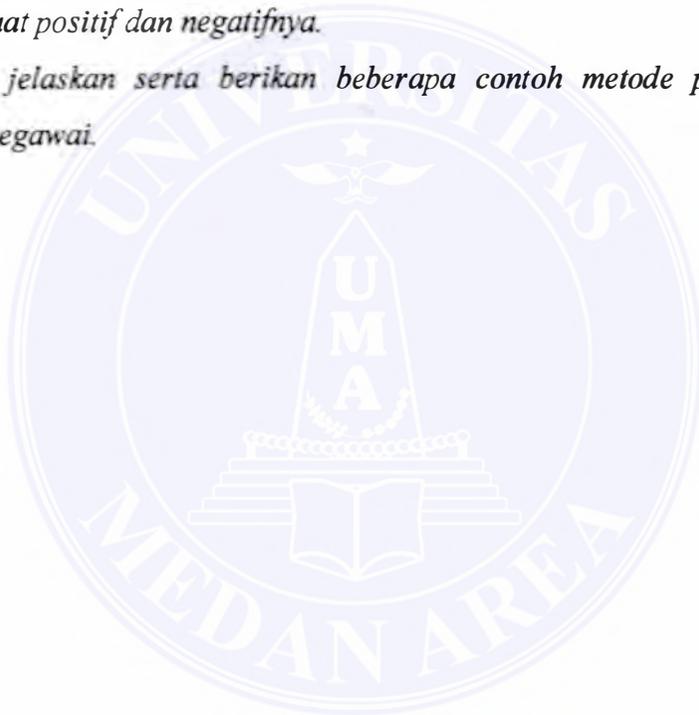
Sehubungan dengan metode penilaian yang dikemukakan diatas, terdapat permasalahan dalam penilaian yaitu kemungkinan timbulnya *halo effect*, berupa

satu permasalahan yang harus dapat diatasi dalam proses penilaian. Umumnya penilai cenderung menilai pegawai baik atau jelek atas dasar pengamatannya yang sungguh-sungguh karena mengetahui dengan pasti. Oleh karena itu, dalam memberikan penilaian terhadap seorang pegawai hasil penilaiannya tidak hanya berdasarkan saat pegawai dinilai akan tetapi harus membandingkannya dengan saat pegawai tidak dinilai.

Perlu disadari bahwa, kesukaran menetapkan ukuran penilaian terutama disebabkan beranekaragamnya lapangan pekerjaan atau jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit bagaimana menetapkan sifat-sifat apa yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk, baik tidaknya seorang pegawai pada jabatan tertentu. Oleh karena itu, untuk menilai pegawai dalam jabatan tertentu adaya baiknya dilakukan oleh seseorang atau suatu team yang telah memiliki pengalaman untuk menilai dan bukan oleh orang-orang tertentu secara dadakan, sehingga hasil penilaiannya bermanfaat bagi organisasi, bagi orang yang dinilai dan bahkan bagi pihak penilai tersebut.

SOAL

1. *Penilaian prestasi kerja adalah merupakan penilaian yang sistematis terhadap pekerjaan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Bagaimana menurut pendapat anda..?*
2. *Kemukakan arti pentingnya penetapan standard dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai.*
3. *Kemukakan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai.*
4. *Kemukakan tanggung jawab seorang penilai atas pegawai yang dinilainya, termasuk manfaat positif dan negatifnya.*
5. *Sebutkan dan jelaskan serta berikan beberapa contoh metode penilaian prestasi kerja pegawai.*



BAB V

MOTIVASI

5.1. Motivasi dalam organisasi

Motif atau motivasi berasal dari kata latin *moreve* yang berarti dorongan dari dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan atau *needs* atau *want*. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu ditanggapi atau direspon. Tanggapan terhadap kebutuhan tersebut diwujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa puas.

Apabila kebutuhan tersebut belum direspon maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan dimaksud. Hal ini dapat dikisahkan seperti seseorang yang telah lulus sarjana, akan menimbulkan kebutuhan mencari pekerjaan dan sekaligus sebagai pemenuhan kebutuhan fisik. Untuk pemenuhan kebutuhan tersebut ia mencari pekerjaan dan selama pekerjaan belum diperoleh maka kebutuhan tersebut akan selalu muncul sampai didapatnya pekerjaan.

Banyak definisi yang diberikan para sarjana tentang motivasi, di bawah ini dikemukakan beberapa diantaranya yaitu:

1. Gerge Terry (1986) : Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan perbuatan-perbuatan (*perilaku*).

2. Stooner (1992): Motivasi adalah sesuatu hal yang menyebabkan dan yang mendukung tindakan atau perilaku seseorang.
3. Flippo (1984): Motivasi adalah suatu arahan pegawai dalam suatu organisasi agar mau bekerja sama dalam mencapai keinginan para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi semaksimal mungkin.

Dari definisi di atas menunjukkan, motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat kebutuhan atau keinginan terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan situasi di luar objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan dimaksud. Oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Banyak pihak yang beranggapan bahwa, keberhasilan suatu instansi atau organisasi ditentukan dua factor utama yaitu, sumber daya manusia, sarana dan prasarana pendukungnya. Dari kedua factor utama tersebut sumberdaya manusia lebih penting. Secanggih apapun fasilitas pendukung yang dimiliki organisasi tanpa adanya sumber daya manusia baik dari segi jumlah maupun kualitasnya, niscaya organisasi tersebut akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Kinerja seorang pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak factor, baik factor dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun yang berasal dari luar diri pegawai tersebut. Menurut Gibson (1977), factor-faktor yang

menentukan kinerja seseorang dapat dikelompokkan menjadi 3 faktor utama yaitu:

1. Variabel individu yang terdiri dari : pemahaman terhadap pekerjaannya, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat social ekonomi dan factor demografi (umur, jenis kelamin, etnis, dan sebagainya).
2. Variabel organisasi, yang antara lain terdiri dari : kepemimpinan, desain pekerjaan, sumberdaya yang lain, struktur organisasi dan sebagainya.
3. Variabel psikologis, yang terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, motivasi, kepribadian dan sebagainya.

Sedangkan menurut Stoner (1981) mengatakan, kinerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, factor persepsi. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi, intervensi terhadap motivasi sangat penting dan dianjurkan. Menurut Hasibuan (2003), Motivasi dalam suatu organisasi memiliki maksud dan tujuan yang sangat luas antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai atau karyawan.
2. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.
3. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
4. Meningkatkan loyalitas dan integritas pegawai.
5. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
6. Meningkatkan kehadiran kerja pegawai.

Banyak kalangan yang berpendapat bahwa, gaji atau insentif merupakan alat yang paling ampuh untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pendapat tersebut mungkin benar atau mungkin salah, tetapi seandainya benar atau salah, tidak selalu benar dan tidak selalu salah. Karena motivasi kerja terlalu banyak variable penentunya, demikian juga dengan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak factor. Namun demikian, dalam kenyataannya dari banyak penelitian membuktikan bahwa factor gaji merupakan factor yang dominant dalam mencapai kepuasan kerja (*job satisfaction*) bagi seorang pegawai. Tanpa pembuktian empiris pun secara logika gaji bagi seorang pegawai merupakan motivator yang paling penting.

Beberapa ahli mengelompokkan terdapat dua cara atau metode untuk meningkatkan motivasi kerja yaitu:

1. *Metode langsung (direct motivation)*. Pemberian materi atau non materi kepada pegawai secara langsung untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan merupakan cara yang langsung dapat meningkatkan motivasi kerja. Pemberian materi ini misalnya pemberian bonus, pemberian hadiah pada waktu tertentu seperti, ulang tahun pegawai, pada hari raya dan sdebagainya. Sedangkan pemberian non materi antara lain memberikan pujian, memberikan penghargaan dan tanda-tanda kehormatan yang lain dalam bentuk surat keputusan, sertifikat dan sebagainya.
2. *Metode tidak langsung (indirect motivation)*. Metode ini merupakan kewajiban memberikan kepada pegawai berupa fasilitas atau sarana-sarana penunjang serta atau kelancaran tugas. Dewngan fasilitas atau sarana dan prasarana tersebut pegawai akan merasa dipermudah tugasnya, sehingga

dapat mendorong semangat kerjanya. Peningkatan motivasi tidak langsung ini misalnya, ruang kerja yang nyaman, kursi kerja yang empuk, tersedianya alat komunikasi dan sebagainya. Dengan sarana seperti ini akan memberikan semangat kerja yang tinggi bagi pegawai, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

5.2. Hierarki Kebutuhan Manusia

Sehubungan dengan metode atau cara untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai yang dikemukakan diatas, menurut Abraham Maslow terdapat hirerki kebutuhan manusia yang terdiri dari, kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosialisai atau afiliasi dengan orang lain, kebutuhan akan penghargaan kebutuhan aktualisasi diri. Dengan terpenuhinya kebutuhan ini, niscaya akan dapat meningkatkan motivasi kerja para pegawai.

Maslow seorang ahli psikologi, telah mengembangkan teori motivasi sejak tahun 1943. Maslow melanjutkan teori Elton Mayo (1880-1949) yang mendasarkan pada kebutuhan manusia yang dibedakan antara kebutuhan biologis dan kebutuhan psikologis atau disebut kebutuhan materil (*biologis*) dan kebutuhan non materi (*psikologis*).

Maslow mengembangkan teorinya setelah ia mempelajari kebutuhan-kebutuhan manusia itu bertingkat-tingkat atau sesuai dengan hierarki dan menyatakan:

- a. Manusia adalah suatu makhluk social *berkeinginan*, dan keinginan ini menimbulkan kebutuhan yang perlu dipenuhi. Keinginan atau kebutuhan ini bersifat terus-menerus dan selalu meningkat.
- b. Kebutuhan yang telah terpenuhi (*dipuaskan*), mempunyai pengaruh untuk menimbulkan keinginan atau kebutuhan lain dan yang lebih meningkat.
- c. Kebutuhan manusia tersebut tampaknya berjenjang atau bertingkat-tingkat. Tingkatan tersebut menunjukkan urutan kebutuhan yang harus dipenuhi dalam suatu waktu tertentu. Satu motif yang lebih tinggi tidak akan dapat mempengaruhi tindakan seseorang sebelum kebutuhan dasar terpenuhi. Dengan kata lain, motif-motif yang bersifat psikologis tidak akan mendorong perbuatan seseorang sebelum kebutuhan dasar biologis tersebut terpenuhi.
- d. Kebutuhan yang satu dengan kebutuhan yang lainnya saling berhubungan, tetapi tidak terlalu dominant. Misalnya kebutuhan untuk pemenuhan kebutuhan berprestasi tidak harus dicapai sebelum pemenuhan kebutuhan berafiliasi dengan orang lain, meskipun kedua kebutuhan tersebut saling berkaitan.

Manajer atau pimpinan organisasi harus mengetahui dan memahami jenjang kebutuhan para bawahannya, kemudian memotivasi bawahan untuk berprestasi baik dalam pekerjaannya agar mereka memperoleh hasil yang dapat untuk memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, manajer atau pimpinan harus memberi

insentif kepada setiap pekerjaan yang telah dilakukan para bawahan atau staff dengan baik. Insentif adalah berasal dari luar yang merupakan bagian lingkungan kerja untuk mendorong pegawai melakukan tugasnya. Makin besar insentif yang diberikan, makin rajin dan eras pegawai atau karyawan melakukan tugasnya. Makin besar insentif yang diterima oleh pegawai maka semakin banyak pula kebutuhan yang dapat dipenuhi pegawai tersebut.

Sebagaimana diketahui, disamping manusia memiliki kebutuhan untuk melangsungkan hidupnya, ia juga memiliki persepsi tentang lingkungan hidupnya. Kebutuhan dan persepsi lingkungan menentukan keinginan dan selanjutnya melahirkan motivasi untuk melakukan tindakan.

5.3. Beberapa Teori Motivasi

Banyak para ahli dari berbagai disiplin ilmu merumuskan konsep tentang motivasi. Diantara banyak konsep-konsep tersebut, di bawah ini dikemukakan beberapa diantaranya yaitu:

1. Teori Motivasi McClelland.

Menurut McClelland yang dikutip Sahlan Asnawi (2002), bahwa dalam diri manusia ada dua motivasi atau motif yakni motif primer atau motif yang tidak dipelajari dan motif sekunder atau motif yang dipelajari melalui pengalaman serta interaksi dengan orang lain. Oleh karena motif sekunder timbul karena interaksi dengan orang lain, maka motif ini sering juga disebut motif social.

Motif primer atau motif yang tidak dipelajari ini secara alamiah timbul pada setiap manusia secara biologis. Motif ini mendorong seseorang untuk terpenuhinya kebutuhan biologisnya misalnya, makan, minum, seks dan kebutuhan-kebutuhan biologis lainnya. Sedangkan motif sekunder adalah motif yang ditimbulkan karena dorongan dari luar akibat interaksi dengan orang lain atau interaksi social misalnya, motif untuk berprestasi (*need for achievement*), motif untuk berafiliasi atau social (*need for affiliation*), dan motif untuk berkuasa (*need for power*).

2. Teori motivasi McGregor.

Berdasarkan penelitiannya, McGregor menyimpulkan teori motivasi itu dalam teori X dan Y. Teori ini didasarkan pada pandangan konvensional atau klasik (teori X) dan pandangan baru atau modern (teori Y). Teori X yang bertolak dari pandangan klasik ini didasarkan anggapan bahwa:

- b) Pada umumnya manusia itu tidak senang bekerja.
- c) Pada umumnya manusia cenderung sesedikit mungkin melakukan aktivitas atau bekerja.
- d) Pada umumnya manusia kurang berambisi.
- e) Pada umumnya manusia kurang senang apabila diberi tanggung jawab melainkan suka diatur dan diarahkan.
- f) Pada umumnya manusia bersifat egois dan kurang acuh terhadap organisasi. Oleh sebab itu dalam melakukan pekerjaan harus

diawasi dengan ketat dan harus dipaksa untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y yang bertumpu pada pandangan atau pendekatan baru ini beranggapan bahwa:

- a) Pada dasarnya manusia itu tidak pasif tetapi aktif.
- b) Pada dasarnya manusia itu tidak malas bekerja, tetapi suka bekerja.
- c) Pada umumnya manusia dapat berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya.
- d) Pada umumnya manusia selalu berusaha mencapai sasaran atau tujuan organisasi.
- e) Pada umumnya manusia itu selalu mengembangkan diri untuk mencapai tujuan atau sasaran.

Berdasarkan teori McGregor ini, pada pimpinan organisasi memiliki keyakinan bahwa mereka dapat mengarahkan para bawahannya untuk mencapai produktivitas atau tujuan-tujuan organisasi. Oleh sebab itu para pimpinan tersebut dipermudah dalam memotivasi bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan tercapainya tujuan organisasi, maka tujuan-tujuan perorangan juga akan dapat dicapai.

3. Teori motivasi Herzberg

Frederick Herzberg adalah seorang ahli psikologi dari Amerika Serikat yang telah mengembangkan teori motivasi *dua factor (Herzberg's two factors*

motivation theory). Menurut teori ini terdapat dua factor yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya yaitu:

- 1) Faktor-faktor penyebab kepuasan atau factor motivasional. Hal ini menyangku kebutuhan psikologis seseorang yang meliputi serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi seorang pekerja dan akhirnya dapat menghasilkan kinerja yang tinggi. Faktor motivasional ini seperti, prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri.
- 2) Faktor penyebab ketidak puasan atau factor hygiene. Faktor ini menyangkut akan pemeliharaan yang merupakan hakekat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya factor-faktor ini akan menimbulkan ketidak puasan bekerja. Faktor higienes yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain, kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi perubahan, pengawasan, gaji dan keamanan.

SOAL

1. Sebutkan makna, maksud dan tujuan dari motivasi.
2. Jelaskan seperlunya hierarki kebutuhan manusia.
3. Kemukakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan semakin besar atau kecilnya motivasi kerja pegawai.
4. Kemukakan beberapa cara yang dapat dilakukan serorang pimpinan untuk meningkatkan motivasi kertja pegawai.



BAB VI

PROMOSI UNTUK MENGGISI JABATAN DALAM ORGANISASI

6.1. Pengertian Promosi

Secara singkat dapat dikatakan bahwa, promosi adalah kenaikan jabatan atau kedudukan seseorang dari suatu jabatan yang rendah kepada jabatan yang lebih tinggi. Dengan promosi biasanya akan memberikan tingkat gaji, fasilitas dan pendapatan yang lebih tinggi yang diterima oleh seorang pegawai. Dalam hal-hal tertentu ada juga promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi, ini disebut *promosi kering*. Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan yang mengandung hal-hal sebagai berikut:

1. Ke arah mana suatu jabatan akan menuju ?
2. Sampai dimanakah jenjang akhir yang dapat dicapai ?
3. Kriteria apa atau persyaratan yang bagaimana diperlukan untuk promosi jabatan tersebut ?

Dengan demikian, untuk menjawab pertanyaan diatas perlu diketahui tentang, jalur promosi, dasar-dasar untuk promosi, kecakapan kerja dan senioritas, yang relevan dengan maksud dan tujuan promosi jabatan tersebut. Pemindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi atau karena adanya lowongan yang harus segera

diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan ataupun dengan jalan lain, bukan saja akan membawa hasil yang baik bagi organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Dalam hal ini posisi promosi sangat penting untuk meningkatkan motivasi seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut M. Manullang bahwa, sesuatu promosi belum tentu mengakibatkan bertambahnya penghasilan, namun umumnya bertambah tanggung jawab. Dan akibat bertambahnya tanggung jawab tersebut umumnya akan bertambah penghasilan, hanya tidak selalu demikian.

Suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobjektif mungkin, karena objektivitas promosi akan dapat membawa dampak yang positif bagi timbulnya motivasi atau semangat kerja. Umumnya terdapat 2 (dua) dasar untuk mempromosikan seseorang yaitu:

1. Kecakapan kerja (merit).
2. Senioritas.

Bagi penentu kebijakan dalam suatu organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan *kecakapan kerja atau merit* sebagai dasar suatu promosi, sebab kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun bagi umumnya anggota organisasi atau pegawai lebih cenderung pada senioritas, sebab

pada umumnya mereka berpendapat bahwa dengan makin banyaknya masa kerja maka kecakapan mereka akan menjadi lebih baik.

Para ahli masih banyak yang meragukan adanya objektivitas dalam menentukan pilihan dasar untuk promosi seseorang: atas dasar *kecakapan kerja* ataupun atas dasar *senioritas*. Keduanya dapat saja mengandung subjektivitas dari pihak penentu kebijaksanaan. Oleh karena itu, untuk mengurangi subjektivitas penilaian, kadang-kadang digunakan secara kombinasi dari kedua dasar tersebut (*Senioritas dan kecakapan kerja*):

1. Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan atau:
2. Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang akan dipromosikan.

Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan adanya *like dan dislike* dalam penentuan promosi. Meskipun demikian, cara ini juga mengandung permasalahan misalnya, apabila pegawai A lebih senior dari pada B, tetapi kalah kecakapannya dibandingkan dengan B. Siapakah yang kemudian akan dipromosikan ?, atau sebaliknya. Untuk mengatasi hal ini sering diambil jalan dengan cara menentukan persyaratan minimal baik untuk aspek senioritas maupun untuk aspek kecakapan kerja. Contoh, untuk dipromosikan ke jabatan “X” minimum kecakapan adalah “p” point. Dengan demikian apabila ada 2 (dua) orang yang sama-sama mencapai

“*p*” point tersebut, maka karyawan yang lebih seniorlah dari keduanya yang akan dipromosikan.

6.2. Mutasi dan Demosi

Lawan dari pada promosi adalah demosi atau penurunan berupa, pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Sebenarnya penurunan jabatan jarang sekali terjadi mengingat dampak negatifnya terhadap moral pegawai sangat besar. Penurunan jabatan lebih mungkin terjadi bila pasar tenaga kerja lebih besar dari pada permintaan atau *demand* tenaga kerja. Dapat pula terjadi suatu penurunan apabila organisasi atau suatu perusahaan mengalami krisis dan sebagainya.

Istilah lain yang sering kita dapati dalam proses jabatan dalam suatu organisasi adalah pemindahan, mutasi atau rotasi, yang berarti perubahan jabatan seseorang dari suatu jabatan tertentu kepada jabatan lain yang sama tingkatan atau kedudukannya yang tidak mengurangi atau menurunkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya.

Pemindahan pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan atau pegawai yang bersangkutan memperoleh suasana baru atau kepuasan kerja yang tinggi sehingga dapat menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik lagi.

Pemindahan atau mutasi dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri atau karena kehendak organisasi. Hal yang kedua ini dapat terjadi:

1. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara (sebagai pegawai pengganti sementara).
2. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan.
3. Kebutuhan latihan (misalnya rotasi jabatan).
4. Kebutuhan plog pekerjaan dan sebagainya.
5. Untuk menjamin kepercayaan pegawai/karyawan/ anggota organisasi bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kurang cakapan dalam jabatan yang lama.
6. Untuk menghindarkan rasa bosan pegawai yang bersangkutan, baik karena macam pekerjaannya maupun karena lingkungan pekerjaannya.

Dengan demikian jelas bahwa, promosi, rotasi/mutasi dan demosi dalam suatu organisasi adalah suatu jenis perubahan dalam suatu organisasi. Namun demikian, kalau promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan atas prestasi pegawai, sedangkan mutasi dapat saja dilakukan sebagai bentuk penyegaran dalam organisasi sementara demosi merupakan bentuk suatu hukuman kepada pegawai karena kekurangan atau kelalaiannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan organisasi.

6.3. Pentingnya Rencana Promosi dan Pemindehan

Biasanya pada organisasi-organisasi yang besar, memiliki pola dasar promosi dan pemindehan yang jelas atas personilnya. Menurut Drs. M. Manullang perlu adanya beberapa hal yaitu:

1. Hubungan horizontal dan vertical dari masing-masing jabatan dalam organisasi.
2. Penilaian kecakapan pegawai/karyawan/anggota organisasi.
3. Ramalan-ramalan lowongan dan data-data pegawai/karyawan/ anggota organisasi.

Oleh karena itu data pegawai yang lengkap merupakan bahan yang penting untuk pengambilan keputusan guna keperluan promosi maupun pemindehan pegawai. Dengan demikian masalah promosi ataupun demosi dan mutasi dalam proses manajemen sumberdaya aparatur cukup penting artinya bagi pemeliharaan semangat serta motivasi kerja pegawai, sekaligus dalam rangka dinamisasi organisasi yang bersangkutan.

Promosi, mutasi dan demosi tentu saja sangat berpengaruh terhadap karier seorang pegawai, apabila kebijakan promosi, mutasi ataupun demosi dilakukan secara tepat maka akan berpengaruh positif terhadap karier pegawai yang bersangkutan.

Suatu perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi dalam rangka manajemen sumberdaya

SOAL

1. *Kemukakan yang dimaksud dengan promosi. Mutasi dan demosi.*
2. *Kemukakan beberapa alasan seorang pimpinan melakukan promosi, mutasi/rotasi atau demosi, barengi dengan contoh.*
3. *Kemukakan hubungan antara promosi dengan motivasi kerja pegawai.*



BAB VII

MANAJEMEN KONFLIK

7.1. Konflik Dalam Organisasi

Organisasi terdiri dari berbagai unsur yang saling berhubungan. Dalam saling berhubungan itu terjadi konflik karena unsur-unsur itu mempunyai kepentingan yang berbeda. Unsur-unsur utama dalam organisasi adalah pemilik perusahaan, manajer, pekerja, pemasok, lembaga keuangan, pelanggan dan Negara. Munculnya konflik adalah alamiah dan harus diterima sebagai kenyataan hidup. Konflik akan terjadi dimanapun, kapanpun dan pada siapapun. Sesungguhnya konflik itu menunjukkan adanya kedekatan atau saling hubungan, tidak mungkin terjadi konflik apabila tidak ada kedekatan atau saling berhubungan diantara sesama pegawai atau karyawan.

Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, M.Si (2005) mengemukakan, “Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan”.

Dalam kehidupan organisasi, pendapat tentang konflik dapat dilihat dari 3 (tiga) sudut pandang yaitu:

1. Pandangan tradisional, berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.

2. Pandangan perilaku berpendapat bahwa, konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi yang biasa bermanfaat (*konflik fungsional*) dan bisa pula merugikan organisasi (*konflik disfungsional*).
3. Pandangan interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat terhindar dan sangat diperlukan bagi pimpinan organisasi.

Berdasarkan ketiga pandangan tentang konflik tersebut, pihak pimpinan organisasi perlu menganalisis dengan nyata konflik yang terjadi dalam organisasi, apakah konflik itu fungsional atau disfungsional dan bagaimana manajemen konflik agar berpengaruh positif bagi kemajuan organisasi.

Adapun bentuk-bentuk konflik dalam suatu organisasi dapat dibedakan atas 4 (empat) jenis yaitu:

1. Konflik hirarki, yaitu konflik yang terjadi pada tingkatan hirarki organisasi. Contohnya adalah konflik antara komisaris dengan direktur utama, pimpinan dengan karyawan, pengurus dengan anggota koperasi, pengurus dengan manajer, pimpinan dengan staff dan lain-lain.
2. Konflik fungsional yaitu, konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam organisasi. Contohnya, konflik yang terjadi

antara bagian produksi dengan bagian pemasaran, atau bagian administrasi dengan bagian personalia.

3. Konflik staf dengan kepala unit yaitu, konflik yang terjadi antara pimpinan unit dengan stafnya terutama yang berhubungan dengan kewenangan/otoritas kerja. Contoh, karyawan staf secara tidak formal mengambil wewenang secara berlebihan.
4. Konflik formal-informal yaitu, konflik yang terjadi berhubungan dengan norma yang berlaku dalam organisasi informal dengan organisasi formal. Contoh, pimpinan yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

Dengan adanya konflik dalam organisasi pada satu sisi dapat memberikan manfaat sedangkan pada sisi lain dapat menghambat kelancaran kerja organisasi. Ia dapat memperbaiki ataupun merusak kemampuan kerja dan hasil kerja organisasi, tergantung kemampuan manajer dalam mengelola konflik tersebut. Manajer perusahaan dapat menghadapi konflik tentang bagaimana mengalokasikan anggaran tahunan diantara bagian-bagian perusahaan tersebut dapat membawa usaha pemecahan pemakaian dana secara bersama-sama yang memberikan manfaat lebih besar akan diberikan kepada manajer atau yang bekerja lebih produktif.

Mengenai konsekwensi konflik dalam organisasi, dapat dilihat dari kelompok-kelompok yang ada dalam konflik akan dapat mengalami perubahan-perubahan menurut arah yang dapat diduga antara lain:

1. Keakraban diantara anggota kelompok akan meningkat.
2. Timbulnya pemimpin-pemimpin.
3. Hambatan-hambatan persepsi kelompoknya dan kelompok lain yang berkonflik.
4. Munculnya stereotypes yang negative.
5. Seleksi wakil-wakil yang kuat.
6. Perkembangan akan kebutuhan terhadap diri masing-masing.

Dengan demikian, bagaimanapun konflik yang terjadi dalam suatu organisasi harus diselesaikan secepatnya karena apabila berlarut-larut akan dapat menimbulkan konflik yang besar. Oleh karena ini dalam menangani konflik peranan dari pimpinan organisasi sangat besar, justru itu harus dapat bertindak adil, arif dan bijaksana.

7.2. Sebab-sebab terjadinya Konflik

Dalam kehidupan suatu komunitas, setiap orang selalu berebut peluang untuk mempertahankan eksistensinya masing-masing, baik yang berkaitan dengan kegiatan ekonomi, social politik, budaya dan religi. Melalui konflik membuat hidup kita menjadi kreatif, semangat hidup meningkat, dan menjadi pengalaman

yang menegangkan serta penuh dengan romantika hidup. Jadi, konflik harus dikelola secara kreatif agar tidak berkembang destruktif, konflik harus menjadi suatu yang konstruktif, itu semua tergantung kepada kemampuan diri sendiri dan manajer atau pimpinan dalam mengelola konflik.

Konflik dalam kehidupan social, di dorong perubahan, perbedaan dan pluralitas yang bergerak dialektik. Manajemen konflik diperlukan agar proses dialektika perubahan, perbedaan dan pluralis berjalan wajar, terbuka, kritis dan menggairahkan guna menemukan sintesa baru yang rasional. Oleh karena itu konflik harus dapat diterima sebagai keniscayaan sementara yang akan melahirkan bentuk-bentuk sintesa baru untuk memperkaya kehidupan social. Dalam manajemen konflik tidak ada penolakan terhadap perubahan, perbedaan dan pluralitas kehidupan social, ekonomi, politik dan religi, yang ada adalah mengelola dan mengarahkan konflik membentuk sintesa-sintesa baru. Karena itu masyarakat harus punya waktu dan kesempatan mendidik dirinya menjadi makin dewasa dalam menghadapi dinamika perubahan, perbedaan dan pluralitas yang ada dalam dirinya sendiri.

Dalam kaitan ini, terlalu lama seseorang dipuncak kekuasaan ekonomi, politik dan religi pasti merugikan perkembangan social karena tidak mempunyai waktu untuk mengembangkan kepemimpinan demokratik yang efektif, dalam menghadapi dan memecahkan konflik. Mereka tidak dapat membudayakan manajemen konflik yang cerdas, penuh kearifan dan konstruktif.

Jika rakyat sebagai anggota organisasi tidak mempunyai kebebasan berpendapat, walaupun tingkat kehidupan ekonominya baik, ia bukan masyarakat yang sejahtera dalam arti sebenarnya, karena pikiran, hati dan perasaannya tertindas. Kesejahteraan social itu hakikatnya adalah terpenuhinya kebutuhan material dan kebebasan mengeluarkan pendapat, kedua unsur ini merupakan factor fundamental eksistensi manusia.

Manusia disebut manusia karena kepentingannya, pikiran, hati dan perasaannya dapat dikemukakan, bukan karena makanannya (terpenuhi kebutuhan ekonominya). Jika manusia dilihat dari segi ekonomi saja atau makanannya saja tentunya manusia tidak berbeda dengan hewan. Tetapi jika dilihat dari segi pikirannya, kepentingannya, hatinya dan perasaannya, manusia lebih unggul dari pada hewan.

Dengan demikian dapat dikatakan, rakyat, buruh, pekerja, pegawai atau karyawan tidak dimanusiakan jika mereka hanya diberi makan saja, tidak diberikan kebebasan berpendapat. Karena itu, partisipasi mereka harus dibuka seluas-luasnya, sebagai proses pendidikan demokrasi agar perbedaan dan pertentangan dalam dinamika perubahan yang cepat dapat diselesaikan secara rasional dan kreatif.

Dalam hal ini, akekat konflik adalah ketidakcocokan antara tujuan dengan cara mencapaitujuan tersebut, perbedaan kepribadian, perbedaan persepsi, perbedaan keyakinan, perubahan situasi, perbedaan kepentingan, perbedaan

perasaan dan adanya ancaman. Dalam suatu organisasi konflik dapat dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu:

1. Konflik antar pribadi, yaitu usaha melindungi harga diri dan kepentingan pribadi.
2. Konflik antar kelompok, yaitu usaha melindungi harga diri kelompok dan kepentingan kelompok.

Sehubungan dengan jenis konflik tersebut, hal yang mungkin terjadi akibat dari konflik tersebut antara lain adalah:

1. Merusak kedua belah pihak, jika konflik itu dikembangkan.
2. Dominasinya masalah (problem), jika konflik itu dibiarkan berkembang.
3. Saling menghancurkan, jika konflik itu diselesaikan dengan kekerasan.
4. Saling menguntungkan, jika konflik itu diselesaikan dengan cara kompromi.

Perlu diketahui bahwa, konflik berbeda dengan kontradiksi. Konflik merupakan pertentangan dalam kehidupan riil, sedangkan kontradiksi merupakan pertentangan ide atau ideology. Keduanya membutuhkan penyelesaian agar terjadi sesuatu yang baru yang lebih bermanfaat bagi kehidupan.

7.3. Pengendalian Konflik

Dengan adanya konflik dalam suatu organisasi jelas memerlukan pengendalian atau penanganan yang sebaik-baiknya. Pada uraian terdahulu

dikemukakan, *konflik* perlu dimanajementi atau harus dikelola sedemikian rupa sehingga tidak mengakibatkan sesuatu yang negative bagi organisasi. Ada pandangan baru yang mengatakan, *konflik dapat membantu tetapi juga menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai tingkat atau derajat*. Ini menunjukkan bahwa, konflikpun ada manfaatnya bagi organisasi, karena dengandemikian dapat diketahui dimana letak kelemahan-kelemahan organisasi. Oleh karena itu penanggulangan suatu konflik yang sebagian besar justru menyangkut sumber daya manusia itu sendiri perlu dicari metode yang setepat-tepatnya.

Sebagaimana yang dikemukakan pada halaman terdahulu bahwa, konflik timbul pada dasarnya karena ada perbedaan pendapat, persepsi ataupun karena perbedaan tujuan individu dan organisasi. Oleh karena itu metode penanganannya juga memerlukan kecermatan yang sebaik-baiknya. Kesalahan dalam menggunakan metode tersebut dapat mengakibatkan hal-hal yang sebaliknya atau tidak sesuai dengan yang diinginkan.

Pengendalian konflik dalam suatu organisasi perlu dilakukan secara bertahap, dalam suatu kasus misalnya, terjadi pengaduan dari buruh yang sakit hati kepada Wakil Serikat Buruh dalam suatu perusahaan. Wakil serikat buruh harus mencoba menyelesaikan dulu dengan mandornya. Apabila berhasil berarti selesai masalahnya sampai disitu. Apabila tidak berhasil diselesaikan, dilanjutkan pada

Kunjungi
Perpustakaan
Universitas
Medan Area
untuk
Mendapatkan
Fulltext

SOAL

1. Sebutkan yang dimaksud dengan konflik.
2. Kemukakan perbedaan antara konflik dengan persaingan
3. Apakah konflik perlu dipelihara atau dihilangkan dalam sebuah organisasi...?
4. Kemukakan beberapa sebab terjadinya konflik dalam organisasi.
5. Sebutkan peranan seorang pimpinan untuk mengendalikan konflik.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Darsono, P dan Tjatjuk Siswandoko, *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*, Nusantara COUNSULTING, Jakarta, 2011.
- Mangkunegara Prabu Anwar, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung, 2005.
- Manullang, M, *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1981.
- Martoyo, Susilo, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua*, BPFE, Yogyakarta, 1994
- , *Pemberdayaan Aparatur*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2004.
- Moekidjat, *Analisis Jabatan*, CV. Mandar Maju, Bandung, 1992.
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009.
- Paul Hersey, dkk, *Manajemen Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1996.
- Prawirosentono, Suyadi, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bumi Aksara, Jakarta, 2004.
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson (terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit, Salemba, Jakarta, 2002.
- Sutrisno, Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta, 2010.
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2010.

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Drs. Indra Muda, MAP lahir di Kecamatan Sipirok Tapanuli Selatan pada tanggal 11 Oktober 1963. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar, menengah dan sekolah tingkat atas di Sipirok, pada tahun 1982 melanjutkan pendidikan ke Banda Aceh yaitu Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Iskandar Muda Banda Aceh. Pada tahun 1989 memperoleh gelar sarjana (S-1) dalam bidang Ilmu Administrasi Negara. Kemudian melanjutkan pendidikan program (S-2) pada Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area pada tahun 2006 dan memperoleh gelar (S-2) pada tahun 2008.

Sejak tahun 1993 sampai dengan tahun 2004, penulis menjadi salah satu Dosen pada Universitas Iskandar Muda Banda Aceh yang sebelumnya masih berstatus Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Iskandar Muda Banda Aceh. Peristiwa Gempa Bumi dan Tsunami yang melanda Aceh pada tanggal 26 Desember 2004 telah memaksa penulis untuk kembali ke Medan. Jalan ini ternyata mempertemukan penulis dengan Universitas Medan Area yang kini menjadi salah satu PTS Pavorit di Sumatera Utara.

Sejak memulai karier di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area, sejak tahun 2011 dipercaya menjadi Ka. Prodi Ilmu Administrasi Negara hingga kini. Hingga kini di beberapa jurnal dan surat kabar daerah, turut aktif menyumbangkan tulisan.