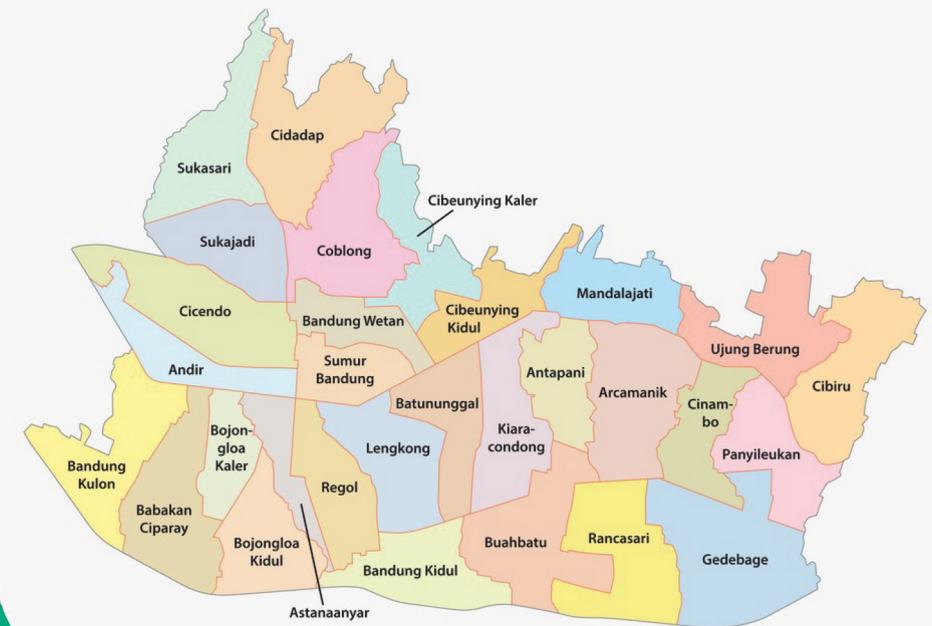


KAJIAN TEORITIS INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) DI KABUPATEN BANDUNG DAN SEKITARNYA



KAJIAN TEORITIS INDUSTRI KECIL MENENGAH (IKM) DI KABUPATEN BANDUNG DAN SEKITARNYA



Dr.EDDY GURIDNO, SE.,M.Si.M
Dr.H.SUGITO EFENDI,SE.,M.Si

**KAJIAN TEORITIS INDUSTRI KECIL MENENGAH
KABUPATEN BANDUNG DAN SEKITARNYA**

Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si.M

Dr. H. Sugito Efendi, S.E., M.Si

Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan (KDT)
Eddy Guridno

Kajian Teoritis Industri Kecil Menengah (IKM) di Kabupaten Bandung dan sekitarnya/Eddy Guridno, H. Sugito Efendi.---Jakarta : Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS), 2020
146 hlm, : 21 cm

Bibliografi : hlm. ...

ISBN 978-623-7376-38-5

1. Usaha kecil--Bandung (Kabupaten)--Penelitian. 1. Judul. II. Sugito Efendi, Haji

338.642 095 982 431

Copyright : Dr. Eddy Guridno, S.E.,M.Si
Dr. H.Sugito Efendi, S.E., M.Si

Editor : Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si
Penata Letak/Cover : Dr. Eddy Guridno,S.E., M.Si

Cetakan Pertama : Februari, 2020

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang.

Penerbit :
Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
Jl. Sawo Manila, No. 61. Pejaten. Pasar Minggu.
Jakarta Selatan. 12520. Telphon : 021-78837310/021-7806700
(hunting). Ex. 172. Fax : 021-7802718
Email : bee_bers@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Dalam studi kasus ditengarai industri pertenunan saat ini merupakan salah satu sektor industri yang mempunyai peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Dari tahun ke tahun UKM industri pertenunan mengalami perkembangan, meskipun jumlah perusahaan yang ada terus mengalami penurunan., maka diidentifikasi bahwa sektor-sektor industri pengolahan yang potensial dan prioritas untuk dikembangkan, salah satunya yaitu industri UKM pertenunan. Selain industri pertenunan UKM menjadi perhatian adalah industri peternakan permasalahan yang dihadapi saat ini adalah bagaimana menentukan cara yang tepat untuk meningkatkan produksi susu.

Hasil temuan secara empirik di UKM pertenunan dan peternakan di kecamatan diwilayah kabupaten Bandung merupakan sampel yang akan dilakukan induksi dengan validasi dan teori teori sehingga memperkuat teori teori yang ada. Selain itu untuk mengkontruks diantara temuan temuan empirik dan di verifikasi teori serta dinarasikan secara induksi menghasilkan sebuah buku dengan judul “Kajian Teoritis Industri Kecil Menengah Kabupaten Bandung Dan Sekitarnya”

Sebagai hasil penelitian kami menyadari perlu penelitian lanjutan, karena fenomena industri UKM pertenunan dan peternakan susu mengalami perubahan baik rekayasa sosial, ekonomi, teknologi, dan politik.

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada LPPM UNAS yang memberi kesempatan untuk penelitian mandiri sehingga menghasilkan temuan penelitian untuk menambah khasanah keilmuan.

Jakarta, Februari 2020

Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si.M

Dr. H. Sugito Efendi, S.E., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

STUDI KASUS I FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAYA SAING INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH (UKM) PERTENUNAN (SUATU KASUS PADA UKM PERTENUNAN KABUPATEN BANDUNG)

1. Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
2. Kerangka Penelitian	10
3. Hipotesis.....	22
3.1. Hipotesis Mayor	22
3.2. Hipotesis Minor	22
4. Metode Penelitian	23
4.1. Populasi dan Sampel	23
4.2. Teknik Pengumpulan Data	23
5. Pembahasan	25
5.1. Uji Hipotesis Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat Secara Simultan (Uji F)	25
5.2. Ui Hipotesis Variabel Bebas Terhadap Variabel Teikat Secara Parsial (Uji T)	25
6. Kesimpulan	30
7. Daftar Pustaka	32

Tabel 1. Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Bandung Dengan Propinsi Jawab Barat Tahun 2011-2014	2
Tabel 2. Perkembangan IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya.	4
	ii

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi	25
Tabel 4. Hasil Regresi Variabel X Terhadap Variabel Y	26
Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)	27
Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas	28
Tabel 7. Hasil Uji Autokorelasi	28
Gambar 1. Determinan Daya Saing	14
Gambar 2. Statistik d Durbin-Watson.....	29
Bagan Kerangka Pikir	20

STUDI KASUS II PENGGUNAAN FAKTOR-FAKTOR PRODUKSI PADA PRODUKSI SUSU PETERNAK SAPI ANGGOTA KOPERASI UNIT DESA SARWA MukTI KECAMATAN CISARUA KABUPATEN BANDUNG.

1. Pendahuluan	37
1.1. Latar Belakang Masalah	37
1.2. Rumusan Masalah	43
1.3. Tujuan Penelitian	43
1.4. Kegunaan Penelitian	44
2. Kajian Pustaka.....	45
2.1. Wirausaha	45
2.2. Telusur Watak Wirausahawan	47
2.3. Keberhasilan Wirausahawan	49
3. Metode Penelitian	50
3.1. Objek Penelitian	50
3.2. Metode Penelitian	50
3.3. Populasi dan Sampel	51
3.4. Teknik Pengumpulan Data	51
4. Hasil Penelitian dan Pembahasan	52
4.1. Gambaran Umum Usaha Peternakan di Indonesia	52
4.2. Analisis Data	52
4.3. Pembahasan	54
5. Kesimpulan dan Saran	57
6. Daftar Pustaka	58
Tabel 1.Hasil Produksi Susu Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti Tahun 2011-2015	42

Tabel Descriptive Statistics	52
Tabel Correlations	53
Tabel Variabel Entered/Removed (b)	53
Tabel Model Summary (b)	53
Tabel ANOVA (b)	54
Tabel Coefficients (a).....	54

**KEBERHASILAN EMPIRIK PENELITIAN DI
INDUKSI DENGAN KAJIAN TEORITIS PENILAIAN
PRESTASI KERJA 61**

A. Persiapan Sistem Penilaian Prestasi Kerja	68
B. Penilaian Prestasi Kerja di Masa Lalu	73
C. Penilaian Dengan Orientasi Masa Depan	85
1. Penilaian Diri Sendiri	86
2. Manajemen Berdasarkan Sasaran	87
3. Penilaian Psikologikal	88
4. Pusat-Pusat Penilaian	89
Rangkuman	96
Tabel Metode Distribusi Terkendali	84
Tabel Metode Alokasi Angka	85
Tabel Metode Perbandingan Faktor-Faktor Kritikal	107
Tabel Sistem Poin	109

Sistim Imbalan	97
A. Peranan Bagian Kepegawaian	99
B. Sistem Imbalan Yang Efektif	103
1. Penilaian Pekerjaan dan Sistem Imbalan	104
2. Sistem Poin	108
C. Survai Upah dan Gaji	109
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Imbalan	112
E. Sistem Insentif	116
1. Piecework	116
2. Bonus....	117

3. Komisi	118
4. Kurva Kematangan	118
5. Insentif Bagi Karyawan	120
6. Rencana Insentif Kelompok	121
F. Pelayanan Bagi Karyawan	123
1. Jaminan Penghasilan	126
2. Masa-Masa Tidak Bekerja	131
3. Pengaturan Tidak Bekerja	131
G. Jasa-Jasa Kepegawaian	133
1. Bantuan Dana Pendidikan	133
2. Bantuan Jasa Finansial	134
3. Jasa Lainnya	136
Rangkuman	138
Referensi	140
Daftar Riwayat Hidup	141

**STUDI KASUS I FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI DAYA SAING INDUSTRI KECIL
DAN MENENGAH (UKM) PERTENUNAN (SUATU
KASUS PADA UKM PERTENUNAN KABUPATEN
BANDUNG)**

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini perkembangan dan pertumbuhan ekonomi berkembang dengan sangat cepat. Hal itupun menuntut bangsa kita untuk terus meningkatkan pembangunan di segala bidang. Salah satunya pembangunan pada sektor industri yang selama ini telah berjalan, dan tidak dipungkiri bahwa industrialisasi di Indonesia telah berkembang sesuai dengan apa yang diharapkan. Setidaknya industrialisasi telah mengakibatkan adanya transformasi struktural di Indonesia. Dimana telah terjadi penurunan kontribusi sektor pertanian terhadap PDB.

Industri pertenunan ini merupakan salah satu sektor industri yang mempunyai peranan penting dalam perekonomian Indonesia. Dari tahun ke tahun industri pertenunan mengalami perkembangan, meskipun jumlah perusahaan yang ada terus mengalami penurunan. Namun berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja sektor industri pengolahan di Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat yang dalam analisisnya menggunakan metode input output dan didasarkan pada kriteria dan parameter yang telah ditetapkan, maka diidentifikasi bahwa sektor-sektor industri pengolahan yang potensial dan prioritas untuk dikembangkan, salah satunya yaitu industri pertenunan. (Burhanudin Hanafiyah, Departemen Teknik Planologi: 02-02-1999)

Begitu pula halnya industri pertenunan di Kabupaten Bandung, sebagaimana diperoleh data dari Badan Pusat Statistik, bahwa industri pertenunan merupakan salah satu sub-sektor industri TPT yang memberikan kontribusi terbesar terhadap total

ekspor non migas Kabupaten Bandung yaitu sekitar 49,79%. Dengan perkembangannya ini telah membuat laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bandung melampaui Propinsi Jawa Barat, sebagaimana bisa kita lihat pada tabel berikut:

TABEL 1
PERBANDINGAN PERTUMBUHAN EKONOMI KABUPATEN
BANDUNG DENGAN PROPINSI JAWA BARAT
TAHUN 2011-2014
(%)

Tahun	LPE Kab.Bandung	LPE Jabar
2011	4,91	3,89
2012	4,97	3,94
2013	5,02	4,53
2014	5,63	5,08

Sumber : Kabupaten Bandung Dalam Angka 2011-2014, BPS

Pada dasarnya industri tekstil di dunia menunjukkan tren peningkatan, dan bagi perusahaan-perusahaan besar yang melakukan ekspor hal ini merupakan sebuah keuntungan. Tetapi lain halnya bagi IKM pertenunan tekstil, masalahnya tiada lain terletak pada daya saing. Daya saing merupakan faktor yang menentukan apakah IKM mampu berkompetisi atau tidak. Peningkatan daya saing tersebut paling tidak dapat dilihat dari dua hal. Pertama, kemampuannya menembus pasar global, atau paling tidak bertahan pada pasar domestik walaupun ada persaingan global. Yang kedua, dengan daya saing yang meningkat diharapkan dapat meningkatkan kontribusi IKM terhadap output.

BPPT (2003:53) menyatakan bahwa:

“...daya saing menentukan keunggulan posisional (*positional advantage*) perusahaan atau daerah diantara para pesaing. Kecenderungan kemajuan IPTEK, perkembangan global dan dinamika perubahan lainnya menunjukkan bahwa daya saing ekonomi ditentukan oleh faktor-faktor kompleks yang saling terkait.”

Sementara itu, seperti telah dikemukakan bahwa IKM sampai saat ini hanya sebatas memiliki daya tahan dan belum memiliki daya saing yang cukup baik. Lemahnya daya saing IKM ini tidak terlepas dari beberapa permasalahan yang seringkali dihadapi oleh IKM seperti kesulitan sumber daya permodalan, tingkat penguasaan teknologi, kemampuan manajerial yang masih sangat rendah dan lain sebagainya. Mari Elka Pangestu (Menteri Perdagangan) mengungkapkan bahwa :

“Sudah 200-an IKM pertenunan tekstil yang berorientasi lokal bangkrut karena sulit bersaing dengan produk impor.” Dan Mari pun menekankan, ”Jika memang produk tekstil itu masuk ke Indonesia secara legal, cara penanganannyapun tentu berbeda. Artinya, perlu meningkatkan daya saing industri tekstil nasional.” (Harian Pikiran Rakyat, Sabtu tanggal 27 Agustus 2005/OSA)

Dari paparan diatas, terlihat bahwa kemampuan daya saing IKM pertenunan tekstil masih kurang menggembirakan. Terkait dengan itu pula, penulis pada kesempatan ini berencana melakukan

penelitian terhadap keberadaan IKM pertenunan yang ada di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Bandung. Seperti kita ketahui, bahwa Majalaya merupakan salah satu sentra industri pertenunan tekstil nasional yang ada di Jawa Barat. IKM pertenunan tekstil Majalaya mulai berkembang sejak tahun 1940-an dan mencapai masa puncaknya pada tahun 1960-an. Berikut ini merupakan gambaran perkembangan IKM pertenunan tekstil di Majalaya dari tahun 2000-2004.

TABEL 2
PERKEMBANGAN IKM PERTENUNAN DI KECAMATAN MAJALAYA

Tahun	Jumlah Perusahaan	Omzet Penjualan (juta Rp)	Laba (juta Rp)	Penyerapan Tenaga Kerja
2011	214	97861	7100	32723
2012	183	89559	5780	32723
2013	186	60154	3965	28132
2014	179	38789	1780	22874
2015	174	25005	1450	21643

Sumber : Data Monografi Kecamatan Majalaya

Industri tekstil di Kecamatan Majalaya terbagi ke dalam lima sub sektor, yaitu :

1. Industri pemintalan, pertenunan, pengolahan akhir tekstil
2. Industri barang jadi tekstil dan permadani
3. Industri perajutan
4. Industri pakaian jadi

5. Industri pakaian jadi dari tekstil, kecuali pakaian jadi berbulu

Dari lima sub sektor diatas, IKM tekstil di Majalaya banyak diserap di sub sektor industri pertenunan yaitu sekitar 174 perusahaan. Industri pertenunan ini menjadi salah satu penopang perekonomian masyarakat dan juga pendorong perekonomian setempat. Namun disamping itu, dari gambaran di atas terlihat bahwa dalam kurun waktu 2000-2004 terjadi kecenderungan penurunan jumlah omzet penjualan dan laba. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa daya saing IKM pertenunan di Majalaya masih sangat lemah. Hal ini sesuai dengan pernyataan Martin et.al dalam (Widodo,1991:19), yang mengemukakan bahwa “Daya saing adalah kemampuan yang berkelanjutan untuk mendapatkan keuntungan dan mempertahankan pangsa pasar.”

Bahkan dalam harian Kompas (tanggal 22 Juni 2003), Satya Natapura mengatakan bahwa “Sebanyak 20 pabrik tenun tekstil yang tergolong dalam usaha kecil dan menengah di Majalaya, Kabupaten Bandung terpaksa gulung tikar akibat tidak mampu bersaing dengan industri sejenis yang lebih besar.” Satya Natapura (Ketua I API Jabar dan sebagai Pembina Pengusaha Tekstil Majalaya) mengungkapkan juga bahwa :

“Para pengusaha tekstil yang tidak biasa bersaing terpaksa mengurangi kegiatan operasi mesin yang digunakan atau menutup pabrik secara keseluruhan. Setelah penutupan usaha tersebut, para pengusaha banyak yang meninggalkan utang dan beralih menjadi calo benang.”

Meskipun tampaknya sulit untuk mencapai daya saing di pasar global, namun setidaknya kita harus memiliki daya saing untuk bisa bertahan di pasar domestik walaupun ada persaingan global, khususnya bagi industri-industri tekstil yang berskala kecil dan menengah. Hal ini penting, karena kita ketahui bahwa daya saing adalah kemampuan untuk bersaing dari suatu perusahaan, dan seperti yang telah dikemukakan bahwa untuk dapat mengembangkan IKM pertenunan tekstil sebagai suatu industri yang kuat dan mandiri maka tidak cukup hanya dengan mengandalkan daya tahannya saja, akan tetapi diperlukan pula kemampuan untuk bersaing atau daya saing yang kuat agar IKM pertenunan kita mampu bersaing, baik di pasar domestik maupun di pasar global. Terlebih lagi dengan berlakunya era liberalisasi perdagangan TPT, jika IKM pertenunan tekstil hanya bertahan dengan daya tahannya saja dan tidak berusaha untuk meningkatkan daya saingnya, maka IKM pertenunan tekstil hanya akan menjadi tamu di negeri sendiri, mampu bertahan tetapi tidak mampu untuk eksis. Sementara yang kita harapkan IKM pertenunan tekstil mampu eksis dan bertahan.

Namun masalahnya, peningkatan daya saing tidak cukup hanya dilakukan oleh pengusaha, tapi juga perlu dukungan penciptaan iklim usaha yang kondusif dari pemerintah. Sehingga dibutuhkan peran serta dan keseriusan dari semua pihak. Alasan lain yang mengharuskan upaya peningkatan daya saing industri pertenunan tekstil ini harus segera dilakukan, adalah karena industri pertenunan tekstil merupakan industri yang bersifat padat karya tempat bergantungnya jutaan hidup manusia dan

penyumbang devisa terbesar kedua bagi negara. Hal ini pulalah, yang semakin memperkuat pertanyaan dalam benak penulis ”Bagaimana caranya meningkatkan daya saing industri pertenunan tekstil, khususnya di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?”

Tentunya agar dapat menjawab pertanyaan tersebut, sebelumnya kita harus mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi daya saing industri pertenunan tekstil. Berdasarkan fakta, data, dan argumen-argumen diatas, diperkirakan banyak faktor yang mempengaruhi daya saing industri pertenunan tekstil baik itu yang bersifat internal, diantaranya faktor sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, dan strategi bersaing maupun eksternal.

Hal itu pula, yang menjadi alasan bagi penulis untuk memilih judul: “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DAYA SAING INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH PERTENUNAN (Suatu kasus pada IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya, Kabupaten Bandung)”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi daya saing, baik itu yang bersifat internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Namun, karena berbagai keterbatasan penulis baik dari segi biaya, waktu dan tenaga. Maka penulis hanya membatasi pada beberapa faktor

saja, yang dapat dirumuskan dalam beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, dan strategi bersaing terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya manusia terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya modal terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?
4. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek teknologi terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?
5. Bagaimana pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek strategi bersaing terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, dan strategi bersaing terhadap daya saing (pangsa pasar dan

harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung

2. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya manusia terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung
3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya modal terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung
4. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek teknologi terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung
5. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing dilihat dari aspek strategi bersaing terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung

1.3.2 Kegunaan dari penelitian ini adalah :

a. Kegunaan Ilmiah

Secara teoritis dapat menambah kedalaman dan keluasan segi-segi ilmu pengetahuan khususnya ilmu tentang kajian ekonomi industri.

b. Kegunaan Praktis

Secara praktis dapat dijadikan bahan informasi bagi pihak-pihak yang terkait dan dapat digunakan sebagai bahan

pertimbangan dalam menentukan kebijakan dalam rangka meningkatkan daya saing industri Pertenunan tekstil di Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung khususnya, dan Indonesia umumnya.

II. KERANGKA PENELITIAN

Menurut Porter dalam (1994:1) ‘Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Oleh karena itu, untuk menghadapi persaingan yang dari hari ke hari dirasakan semakin ketat, maka setiap perusahaan harus mampu membaca peluang keunggulan bersaing yang dimilikinya. Keunggulan daya saing mencerminkan keadaan perkembangan ekonomi (*The State of Economic Development*).’

Pendapat serupa dikemukakan oleh Cravens dalam (1996:18) bahwa daya saing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan pesaingnya, oleh karena itulah setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing dan keunggulan bersaing. Akan tetapi keunggulan bersaing ini harus difokuskan pada proses.

“Keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai hasil akhir. Sumber utama keunggulan bersaing yaitu:

- Keterampilan : menyangkut kemampuan teknis, manajerial dan operasional
- Sumber daya : menyangkut jaringan wiraniaga yang kuat, kemampuan produksi, kekuatan pemasaran, teknologi dan sumber daya alam
- Pengendalian yang superior : menyangkut kemampuan memantau dan menganalisis proses dan hasil bisnis. Sedangkan sebagai prestasi hasil akhirnya berupa kepuasan konsumen,

kesetiaan terhadap merk, pangsa pasar dan kemampuan mendapatkan laba”.

Seperti yang kita ketahui, bahwa pemikiran yang ada saat ini bahwa kesiapan daya saing hanya dimiliki oleh sektor industri-industri yang berskala sangat besar. Sektor inilah yang memiliki modal yang besar, teknologi maju dan akses pasar yang luas. Lain halnya bagi IKM, hal ini dapat ditemukan pada sektor industri kecil dan rumah tangga. Modal yang relatif kecil, orientasi yang masih berkisar pada subsistensi, kualitas produk yang kurang terstandar dan rendahnya akses pasar masih menjadi kendala-kendala yang paling serius. Padahal jika dilihat, daya saing merupakan hal yang sangat penting dan tidak hanya bagi industri yang berskala sangat besar, bagi IKM pun demikian. Sekalipun daya saing tersebut hanya merupakan daya saing di pasar lokal.

Terdapat dua sumber keunggulan penting bagi suatu perusahaan agar memiliki daya saing, yakni keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Namun, teori-teori mengenai keunggulan komparatif ini memiliki beberapa kelemahan dan sulit diterapkan pada saat sekarang karena Ricardo berasumsi bahwa faktor-faktor produksi seperti tenaga kerja dan modal harus tidak berpindah secara internasional. Ricardo mengasumsikan bahwa faktor produksi hanya bisa digunakan oleh negara yang bersangkutan atau negara pemilik faktor produksi tersebut suatu hal yang tidak mungkin pada era globalisasi seperti sekarang ini. Selain itu, teori keunggulan komparatif memerlukan pasar yang sempurna (yang hanya dikendalikan oleh penawaran dan permintaan) dan persaingan yang sempurna (setiap pembeli dan penjual memiliki *perfect knowledge* tentang *market supply & demand* dan semua faktor produksi bisa dikombinasikan dengan

prinsip ekonomi efisiensi). Kenyataannya, monopoli, pemerintah dan lain-lain sudah ikut mencampuri pasar dunia. Nopirin (1997:19-20) menyatakan juga bahwa terjadinya *comparative advantage* karena perbedaan faktor produksi antara dua negara, tetapi sekarang sudah terjadi lalu lintas faktor produksi antar negara. Tetapi, dengan adanya kelemahan tersebut bukan berarti keunggulan komparatif bisa digantikan (*disubstitusikan*) dengan keunggulan kompetitif, melainkan kedua keunggulan ini sifatnya saling melengkapi.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari saingannya, perusahaan harus bisa memberikan nilai lebih kepada pembeli dengan menjalankan aktivitas lebih efisien (*lower cost*) atau menjalankan aktivitas dengan cara yang lebih menarik yang mampu menciptakan nilai lebih besar dengan harga pada produknya (*differentiation*). Keunggulan kompetitif bisa juga diciptakan dengan cara inovasi (menemukan cara baru atau yang lebih baik untuk bersaing). Menurut Tambunan (2001:22) 'Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang diciptakan, berbeda dengan keunggulan komparatif yang merupakan keunggulan alami'.

Menurut pendapat Martin et. Al dalam (Widodo,1991:19), ada dua indikator yang dapat digunakan sebagai ukuran daya saing, "daya saing dapat dilihat dari dua indikator yaitu keuntungan dan pangsa pasar". Tingkat keuntungan yang besar, menunjukkan bahwa perusahaan mampu menciptakan efisiensi dan efektifitas dalam proses produksi yang terlihat dalam peningkatan kapasitas produksi. Kapasitas produksi yang tinggi, dapat memenuhi permintaan pangsa pasarnya sekaligus dapat memperluas pangsa pasar dan peningkatan keuntungan. Dengan kondisi keuntungan yang maksimal dan cakupan

pangsa pasar yang luas, itu artinya perusahaan mampu mengungguli para pesaingnya dan menunjukkan kemampuan daya saing yang cukup baik.

Selain itu, salah satu indikator untuk melihat daya saing adalah dilihat dari harga. Tingkat harga akan ditentukan oleh besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Suatu perusahaan apabila memiliki biaya lebih rendah dibandingkan dengan pesaing maka ia memiliki daya saing atau keunggulan dari segi biaya. Hal ini terjadi dalam penjualan dimana perusahaan yang mempunyai daya saing atau keunggulan biaya akan menjual dengan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Sehingga akan menyebabkan konsumen lebih memilih kepada perusahaan yang harganya lebih rendah daripada kepada harga yang lebih tinggi, namun hal ini berlaku dengan syarat bahwa perusahaan memiliki citra/nama baik di pasar.

Deskripsi diatas seiring dengan pernyataan Porter (1993:63)

“Keunggulan biaya terjadi apabila biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif pesaingnya. Dengan demikian apabila biaya rendah maka akan menjual dengan harga yang lebih rendah pula.”

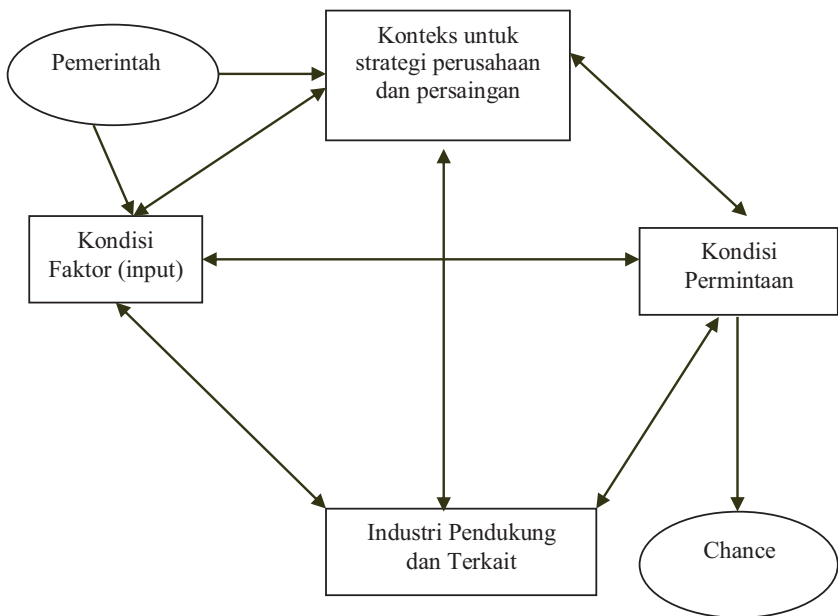
Robert M. Grant (1997:164) “Suatu perusahaan akan memiliki daya saing apabila mampu menjual produk sejenis dengan harga yang lebih rendah. Harga lebih rendah disini maksudnya dibandingkan dengan harga pesaingnya.”

Menurut Tulus T.H Tambunan (2001:92) “Tingkat persaingan atau daya saing dipengaruhi oleh perbedaan harga. Harga yang rendah

akan menyebabkan daya saing tinggi”. Hal serupa juga diungkapkan oleh Michael Porter (1993) ”Keunggulan kompetitif dapat dilihat dari harga.....”

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing, teori yang sering digunakan yaitu teori dari Porter yang tertuang dalam **“The Four Diamond Framework”** atau empat determinan daya saing porter.

Gambarannya adalah sebagai berikut :



GAMBAR 1 DETERMINAN DAYA SAING

(Porter's Diamond Model)

Sumber : Michael E.Porter, "Porter's Diamond of National advantage",1999

Gambar diatas merupakan sumber-sumber utama keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Karena menurut Porter, daya saing erat kaitannya dengan konsep keunggulan kompetitif. Kondisi faktor disini adalah sumber daya (*resources*) yang dimiliki suatu negara yang terdiri atas lima kategori sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia (*Human Resources*)
2. Sumber daya alam (*Physical Resources*)
3. Sumber daya teknologi (*Knowledge Resources*)
4. Sumber daya modal (*Capital Resources*)
5. Sumber daya infrastruktur (*Infrastructure Resources*)

Permintaan merupakan salah satu faktor penting sebagai penentu keunggulan daya saing atau *competitive advantage* suatu bangsa/perusahaan produk atau jasa yang dihasilkannya. Adapun yang dimaksud dengan “*Demand Conditions*” tersebut terdiri atas :

1. Komposisi permintaan domestik (*composition of home demand*)
2. Ukuran dan lingkup pertumbuhan permintaan domestik (*size and pattern of growth of home demand*)
3. pertumbuhan pasar domestik (*rapid home market growth*)
4. Trend permintaan internasional/luar negeri (*trend of international demand*)

Untuk menjaga dan memelihara kelangsungan keunggulan daya saing, maka perlu selalu dijaga kontak dan koordinasi dengan pemasok (*supplier*), terutama dalam menjaga dan memelihara *value chain*. Strategi perusahaan, struktur organisasi dan modal

perusahaan, serta kondisi persaingan/*rivalry* di dalam negeri merupakan faktor-faktor yang akan menentukan dan mempengaruhi *competitive advantage* perusahaan. *Rivalry* yang berat di dalam negeri biasanya justru akan lebih mendorong perusahaan untuk melakukan pengembangan produk dan teknologi, peningkatan produktifitas, efisiensi dan efektifitas, serta peningkatan kualitas produk dan pelayanan. Strategi perusahaan, struktur organisasi dan modal perusahaan, serta kondisi persaingan/*rivalry* akan mengarah pada suatu strategi bersaing. Pada dasarnya, mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Porter menuangkan konsep strategi bersaing ini kedalam “Roda Strategi Bersaing”, yang merupakan suatu alat untuk menggambarkan aspek-aspek pokok dari strategi perusahaan. Di pusat roda adalah tujuan-tujuan perusahaan, yang merupakan definisi secara luas mengenai bagaimana perusahaan ini ingin bersaing serta sasaran ekonomis dan non ekonomis yang spesifik. Jari-jari roda adalah kebijakan-kebijakan operasi pokok dimana perusahaan berusaha mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Bahkan diperkuat lagi oleh **Michael Porter** (1993) bahwa ‘Keunggulan kompetitif dapat dilihat dari teknologi, tingkat entrepreneurship yang tinggi, tingkat efisiensi atau produktivitas yang tinggi dalam proses produksi, kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan, promosi yang meluas dan agresif, pelayanan teknik maupun non teknik yang baik (*service after sale*),

tenaga kerja dengan tingkat keterampilan/pendidikan, etos kerja , kreativitas serta motivasi yang tinggi, skala ekonomis, inovasi, differensiasi produk, modal serta sarana dan prasarana lainnya yang cukup, jaringan distribusi di dalam dan luar negeri yang baik dan *well organized/managed*, proses produksi yang dilakukan dengan sistem *just in time*.’

Selain pendapat dari Porter, terdapat juga pendapat dari Tulus Tambunan(2002;46) yang menyatakan bahwa” ada dua faktor yang mempengaruhi keunggulan daya saing suatu usaha yaitu faktor internal dan eksternal”. Ia menjelaskan bahwa agar perusahaan dapat bersaing di era perdagangan bebas, baik di pasar domestik maupun di pasar ekspor, ada dua kondisi utama yang perlu dipenuhi,. Pertama, lingkungan internal dalam perusahaan harus kondusif, yang mencakup banyak aspek, mulai dari kualitas SDM, penguasaan teknologi dan informasi, struktur organisasi, sistem manajemen, kultur/budaya bisnis, kekuatan modal, jaringan bisnis dengan pihak luar, hingga tingkat entrepreneurship. Kedua, lingkungan eksternal harus juga kondusif, yang terdiri dari lingkungan domestik yang terdiri dari faktor pemerintah dengan intervensinya melalui kebijakan ekonomi, birokrat, politik dan tingkat demokratisasi, dan faktor non pemerintah dalam bentuk sistem perburuhan, sosio kultur budaya masyarakat dan tingkat pendidikan masyarakat. Lingkungan terakhir adalah lingkungan global.

Tulus Tambunan menambahkan bahwa keunggulan suatu negara atau industri dalam persaingan global selain ditentukan oleh keunggulan komparatif yang dimilikinya yang diperkuat proteksi atau bantuan dari pemerintah, juga sangat ditentukan oleh keunggulan

kompetitifnya. Adapun Faktor-faktor keunggulan kompetitif yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan untuk dapat bersaing di pasar dunia terutama adalah:

- Penguasaan teknologi
- Sumber daya manusia dengan kualitas tinggi, dan memiliki etos kerja, kreativitas dan motivasi yang tinggi
- Tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
- Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
- Promosi yang luas dan agresif
- Sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik
- Pelayanan teknis maupun non teknis yang baik
- Adanya skala ekonomis dalam proses produksi
- Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup
- Memiliki jaringan bisnis di dalam dan terutama di luar negeri yang baik
- Tingkat entrepreneurship yang tinggi

Disamping itu, menurut Tulus Tambunan (2001:92) “Tingkat persaingan atau daya saing ekspor dipengaruhi oleh perbedaan harga, kualitas, penampilan, produk, warna, bentuk, pelayanan, dan sebagainya”. Selain itu, dalam menghadapi persaingan bebas harus pula memperhatikan kecenderungan pasar di masa datang, yang berorientasi kepada *cost* (biaya), *customer*

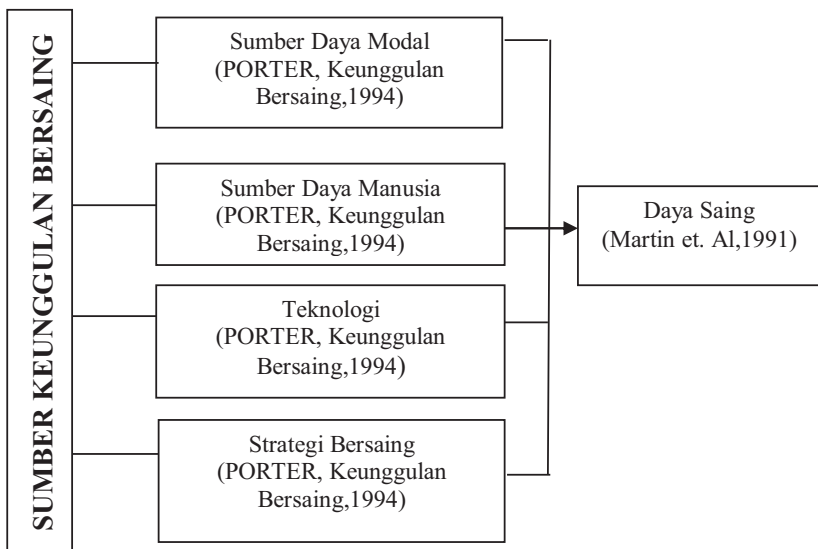
(pelanggan), *communication* (komunikasi), dan *convinient* (kepuasan). Sehingga untuk mendapatkan daya saing yang kuat di pasar global, sebuah perusahaan harus dapat bekerja dengan beberapa persyaratan tertentu yang berorientasi kepada *price* (mampu bersaing atau wajar), *quality* (terjamin atau baik), dan *delivery time* (tepat waktu dan sesuai).

Suatu perusahaan harus mempunyai strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan. Keunggulan bersaing merupakan urat nadi kinerja perusahaan di dalam pasar yang bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing mungkin mengambil bentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing untuk manfaat yang sepadan atau penyediaan manfaat unit yang lebih dari sekedar mengimbangi harga premi. Sebuah perusahaan mungkin mempunyai produk yang bermutu sama dengan produk pesaing, tetapi tidak lebih baik. Bila perusahaan itu menawarkan produknya dengan harga yang secara signifikan lebih rendah., dan bila perusahaan dapat meyakinkan pelanggan bahwa mutu produknya sama dengan mutu produk pesaing.

Jadi keunggulan bersaing bisa bersumber dari berbagai kegiatan yang berbeda yang dilakukan perusahaan dalam membuat desain, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Masing-masing kegiatan ini dapat mendukung posisi pangsa pasar perusahaan dan penciptaan harga yang bersaing. Keunggulannya harus melebihi pesaing-pesaing yang relevan, bila perusahaan itu adalah sebuah industri lokal, para pesaing ini harus juga lokal. Bila menyangkut industri nasional,

maka pesaingnya juga harus nasional, dan bila dalam industri global, maka pesaingnya juga global. Jika disimpulkan, ketika suatu perusahaan memiliki sumber keunggulan bersaing dilihat dari aspek sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, dan strategi bersaing maka perusahaan dapat memiliki daya saing yang tinggi karena memiliki pangsa pasar yang luas dan harga jual yang lebih rendah.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik benang merahnya sebagai suatu kerangka berpikir yang bisa dilihat dari bagan berikut:



b. Asumsi

Menurut TPPS Program Akuntansi FPIPS UPI, asumsi adalah syarat berlakunya hipotesis yang mempunyai fungsi antara lain :

1. Sebagai dasar pijak yang kokoh bagi masalah yang diteliti

2. Sebagai penegas variabel yang menjadi pusat perhatian
3. Sebagai dasar dalam menentukan dan merumuskan hipotesis

(TPPS Program Akuntansi, 2001:27)

Adapun yang menjadi asumsi dalam penelitian ini adalah :

1. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan daya saingnya
2. Perusahaan memiliki citra/nama baik di pasar
3. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi daya saing diluar variabel yang diteliti dianggap konstan (tetap)

III. HIPOTESIS

3.1 Hipotesis Mayor

Keunggulan bersaing dilihat dari aspek Sumber daya manusia, Sumber Daya Modal, Teknologi, dan Strategi Bersaing berpengaruh terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan

3.2 Hipotesis Minor

1. Keunggulan bersaing dilihat dari aspek Sumber daya manusia berpengaruh terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan
2. Keunggulan bersaing dilihat dari aspek Sumber daya Modal berpengaruh terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan
3. Keunggulan bersaing dilihat dari aspek Teknologi berpengaruh terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan
4. Keunggulan bersaing dilihat dari aspek Strategi Bersaing berpengaruh terhadap daya saing (pangsa pasar dan harga) IKM Pertenunan

IV. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif menurut M. Nazir (2005: 54) adalah “suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”. Di dalam penelitian deskriptif dapat digunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini menurut Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata (2006: 12-13) bertujuan untuk mencari hubungan dan menjelaskan sebab-sebab perubahan dalam fakta-fakta sosial yang terukur. Penelitian kuantitatif memiliki serangkaian langkah-langkah atau prosedur baku yang menjadi pegangan para peneliti. Metode deskriptif kualitatif ini merupakan suatu metode penelitian untuk mengungkapkan gambaran yang jelas mengenai efisiensi penggunaan faktor-faktor produksi pada produksi berdasarkan data yang diperoleh, dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data tersebut dan mengubahnya menjadi informasi baru.

4.1 Populasi dan Sampel

Karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar maka keseluruhan populasi diambil sebagai sampel. Maka penelitian ini disebut penelitian sensus.

4.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan cara:

1. Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari membaca buku-buku literatur, dokumen-dokumen, dan media cetak yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. *Internet browsing* yaitu pengumpulan data tambahan yang diperoleh dengan cara membuka situs atau *website* dari internet.
3. Observasi, yaitu proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan yang diteliti.
4. Angket atau kuisioner yaitu pengumpulan data dengan mengumpulkan pertanyaan secara langsung dan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden tentang objek penelitian.

V. PEMBAHASAN

5.1 Uji Hipotesis Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat Secara Simultan (Uji F)

Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan dapat dilihat melalui uji F, yang terlihat pada tabel di bawah ini :

TABEL 3
HASIL UJI SIGNIFIKANSI

1	Model	df	F hitung	Signifikansi
	Regression	4	80,544	0,000
	Residual	31		
	Total	35		

Sumber : Pengolahan Data 2006

Dari Tabel 4.28 diperoleh nilai $F_{hitung} = 80,544$ dengan signifikansi 0,000. Dan pada taraf kepercayaan 95%, $\alpha = 0,05$ dan dk penyebut $= n - k - 1 = 31$ serta dk pembilang $= 4$ diperoleh $F_{tabel} = 2,69$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis yang menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing dalam aspek sumber daya manusia (X1), sumber daya modal (X2), teknologi (X3), dan strategi bersaing (X4) secara simultan memiliki pengaruh terhadap daya saing diterima.

5.2 Uji Hipotesis Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat Secara Parsial (Uji t)

Dengan menggunakan metode enter diperoleh hasil sebagai berikut :

TABEL 4**HASIL REGRESI VARIABEL X TERHADAP VARIABEL Y**

Variabel	Koefisien (B)	Std.Error	t _{hitung}	Signifikansi	Ket
Konstanta	1,284	0,422	3,042	0,005	Signifikan
X1	0,052	0,021	2,428	0,021	Signifikan
X2	1,333	0,264	5,041	0,000	Signifikan
X3	0,187	0,065	2,871	0,007	Signifikan
X4	0,056	0,026	2,083	0,046	Signifikan

Sumber : Pengolahan Data 2016

Dari Tabel 4.29, diperoleh model persamaan regresi yaitu :

$$Y = 1,284 + 0,052X_1 + 1,333X_2 + 0,187X_3 + 0,056X_4 + \mu$$

$$(0,422) \quad (0,021) \quad (0,264) \quad (0,065) \quad (0,026)$$

$$t = (3,042) \quad (2,428) \quad (5,041) \quad (2,871) \quad (2,083)$$

Tabel 4.29 diperoleh variabel X1 dengan nilai $t_{hitung} = 2,428$ dengan signifikansi 0,021. Untuk $\alpha = 0,05$ dengan taraf kepercayaan 95% dan $df = n - k - 1 = 31$ diperoleh $t_{tabel} = 1,70$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis yang menyatakan bahwa sumber daya manusia berpengaruh terhadap daya saing diterima.

Variabel X2 diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,041$ dengan signifikansi 0,000. Untuk $\alpha = 0,05$ dengan taraf kepercayaan 95% dan $df = n - k - 1 = 31$ diperoleh $t_{tabel} = 1,70$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis yang menyatakan bahwa sumber modal berpengaruh terhadap daya saing diterima.

Variabel X3 diperoleh nilai $t_{hitung}=2,871$ dengan signifikansi 0,007. Untuk $\alpha = 0,05$ dengan taraf kepercayaan 95% dan $df=n-k-1=31$ diperoleh $t_{tabel}= 1,70$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis yang menyatakan bahwa teknologi berpengaruh terhadap daya saing diterima.

Variabel X4 diperoleh nilai $t_{hitung}=2,871$ dengan signifikansi 0,046. Untuk $\alpha = 0,05$ dengan taraf kepercayaan 95% dan $df=n-k-1=31$ diperoleh $t_{tabel}= 1,70$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_o ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis yang menyatakan bahwa strategi bersaing berpengaruh terhadap daya saing diterima.

Hasil uji hipotesis diatas diperoleh hasil bahwa secara parsial variabel X1, X2, X3, dan X4 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Sementara itu secara simultan variabel bebas(X) memiliki pengaruh yang terhadap variabel terikat (Y).

Selain uji hipotesis secara simultan dan parsial, dalam penelitian ini bisa dilihat besarnya nilai koefisien determinasi, adapun besarnya nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL 5
UJI KOEFISIEN DETERMINASI (R^2)

Model	R	R^2	Adjusted R Square
1	0,955	0,912	0,901

Sumber : Pengolahan Data 2016

Uji koefisien determinasi (R^2), berdasarkan Tabel 4.32 diperoleh nilai $R^2=0,912$. Artinya peranan keempat variabel (X1, X2, X3, dan X4) cukup kuat yaitu 91,2%. Ini menunjukkan bahwa variabel daya saing dipengaruhi secara erat oleh keempat variabel bebas(sumber keunggulan bersaing dalam aspek sumber daya manusia, sumber daya

modal, teknologi, dan strategi bersaing) sebesar 91,2% dan sisanya sebesar 8,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

Selain dilakukan analisa data dan pengujian hipotesis diatas, dalam penelitian inipun akan dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari :

1. Uji Multikolinearitas

TABEL 6
HASIL Uji MULTIKOLINEARITAS

Collinearity Statistics		
Variabel	Tolerance	VIF
X1	0,523	1,913
X2	0,339	2,946
X3	0,327	3,055
X4	0,413	2,422

Sumber : Pengolahan Data 2016

Tabel 4.33 diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Tolerance Value mendekati 1 dan mempunyai nilai VIF kurang dari 10, sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas.

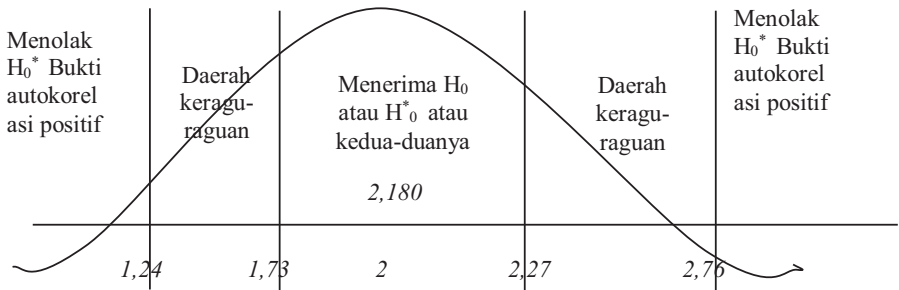
2. Uji Autokorelasi

TABEL 7
HASIL Uji AUTOKORELASI

Model	Durbin-Watson	dl	du
1	2,180	1,24	1,73

Sumber : Pengolahan Data 2016

Pada taraf nyata 0,05 diperoleh nilai $d_l=1,24$ dan $d_u=1,73$ dan berdasarkan pada gambar statistik d Durbin-Watson. Nilai $D_w= 2,180$ berada di daerah penerimaan H_0 , artinya tidak terjadi gejala autokorelasi. Adapun gambarnya adalah sebagai berikut :



Berdasarkan Gambar statistik d Durbin-Watson diatas, terlihat bahwa nilai D_w berada di daerah penerimaan H_0 , artinya tidak terjadi gejala autokorelasi. Juga berdasarkan kriteria $2 < DW < (4-D_wu)= 2 < 2,180 < 2,27$.

V. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada analisis data dan pengujian hipotesis tentang berbagai faktor yang mempengaruhi daya saing industri kecil dan menengah pertenunan tekstil di kecamatan Majalaya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara simultan sumber keunggulan bersaing dalam aspek sumber daya manusia, sumber daya modal, teknologi, dan strategi bersaing berpengaruh signifikan terhadap daya saing.
2. Keunggulan bersaing dalam aspek sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Hubungan yang dimiliki adalah berbanding lurus atau positif. Artinya semakin baik pemanfaatan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan maka posisi daya saing perusahaan tersebut di pasar akan semakin kuat.
3. Keunggulan bersaing dalam aspek sumber daya modal berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Hubungan yang dimiliki adalah berbanding lurus atau positif. Artinya semakin baik pemanfaatan dan semakin besar modal yang dimiliki maka posisi daya saing perusahaan tersebut di pasar akan semakin kuat.
4. Keunggulan bersaing dalam aspek teknologi berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Hubungan yang dimiliki adalah berbanding lurus atau positif. Artinya semakin baik pemanfaatan teknologi yang dimiliki maka posisi daya saing perusahaan tersebut di pasar akan semakin kuat.

5. Keunggulan bersaing dalam aspek strategi bersaing berpengaruh signifikan terhadap daya saing. Hubungan yang dimiliki adalah berbanding lurus atau positif. Artinya semakin baik strategi bersaing yang digunakan maka posisi daya saing perusahaan tersebut di pasar akan semakin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Astri Apriliani.(2005). Hubungan Kualitas Keterkaitan, Teknologi dan Sumber Daya Manusia dengan Daya Saing Klaster Industri Logam Kabupaten Sukabumi. Skripsi Sarjana pada FPIPS UPI Bandung; tidak diterbitkan
- Badan Pusat Statistik. (2004) *Jawa Barat dalam Angka*. Bandung: BPS
- Badan Pusat Statistik. (2004) *PDRB Kabupaten Bandung*. Bandung: BPS
- Badan Pusat Statistik (2004) *Kabupaten Bandung dalam Angka*. Bandung: BPS
- Bambang Riyanto. (1995). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Yogyakarta: Yayasan Badan Penerbit Gajah Mada
- Basu Swastha dan Handoko T.H.(1987). *Manajemen Pemasaran dan Analisa Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: Liberty
- Buchari Alma. (1985). *Pengantar Ilmu Ekonomi Perusahaan*. Bandung: Dunia Usaha IKIP
- Budi W Soetjipto Dkk. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books
- Burhanudin Hanafiyah. (1999,02,07). *Prioritas Pengembangan Sektor Industri Berdasarkan Keterkaitan Hulu dan Hilir Propinsi Daerah Tingkat I Jabar*. Departemen Teknik Planologi-ITB with 1 file(s). Tersedia: lennyf@pl.itb.ac.id
- Cicip Sutardjo,S.(2004,23 Juni). *Pemulihan Ekonomi Lewat UKM*. Media Indonesia [online] halaman 3. Tersedia: <http://www.media-indonesia.com>
- Cooper, Donald & C.William Emory.(1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga
- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis Jilid I*. Jakarta: Erlangga

- Crown Dirgantoro. (2001). *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasinya*. Jakarta: Grasindo
- Damayanti, Y. (2000). *Pengaruh Struktur Pasar Terhadap Kinerja Industri Makanan di Indonesia*. Tesis Magister pada FPS UNPAD Bandung; tidak diterbitkan
- Devi Aryani. (2004). Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Laba Usaha (Suatu studi tentang pengaruh keunggulan biaya rendah dan diferensiasi produk terhadap laba pengusaha industri konveksi di kota Bandung). Skripsi Sarjana pada FPIPS UPI Bandung; tidak diterbitkan
- Djaslim Saladin. (2003). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya
- Fitri Safitri. (2000). Hubungan Antara Persepsi Tingkat Persaingan dan Kebijakan Pemerintah dengan Laba Industri Kecil Kerajinan Anyaman Pandan di Kec. Rajapolah Kabupaten Tasikmalaya. Skripsi Sarjana pada FPIPS UPI Bandung; tidak diterbitkan
- Gary, Dessler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Gaspersz, Vincent. (1996). *Ekonomi Manajerial*. Jakarta: Erlangga
- Grant, Robert M. (1995). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga
- Gujarati, Damodar & Sumarno Zain. (1998). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Harun Al-Rasyid. (1994). *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*. Bandung: Program Studi Ilmu Sosial Bidang Kajian Utama Sosiologi Antropologi Program Pasca Sarjana UNPAD
- J. Raviyanto Putra. (1985). *Produktifitas dan Manajemen*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi dan Produktifitas

- J.Supranto. (2003). *Statistik Teori dan Aplikasi, edisi kelima Jilid 2*. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo
- Keegan, Warren J. (1995). *Manajemen Pemasaran Global Jilid I*. Jakarta : Prenhallindo
- Melati Dewi Asri. (2005). *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya saing Industri Kecil Makanan dan Minuman Berdasarkan Porter's Diamond Model di Kota Bandung*. Skripsi Sarjana pada FPIPS UPI Bandung; tidak diterbitkan
- Nangoi, Ronald. (1997). *Marketing dalam Era Globalisasi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan

STUDI KASUS II
PENGUNAAN FAKTOR-FAKTOR PRODUKSI PADA
PRODUKSI SUSU PETERNAK SAPI ANGGOTA
KOPERASI UNIT DESA SARWA MUKTI
KECAMATAN CISARUA KABUPATEN BANDUNG

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor pertanian merupakan sektor potensial yang memiliki peranan penting di dalam pembangunan ekonomi suatu negara, khususnya di negara-negara sedang berkembang yang memang mayoritas memiliki *start* sebagai negara agraris. Menurut Tulus Tambunan (2003: 9) jika mengikuti analisis klasik dari Kuznets (1964), pertanian di negara-negara sedang berkembang (NSB) merupakan sektor ekonomi yang sangat potensial yang mampu memberikan empat kontribusi penting terhadap pertumbuhan dan pembangunan ekonomi nasional, diantaranya:

- a. Kontribusi produk yakni produk-produk sektor pertanian memiliki kontribusi dalam suplai makanan dan penyediaan bahan baku untuk keperluan kegiatan produksi pada sektor-sektor nonpertanian terutama industri pengolahan seperti industri-industri makanan dan minuman, tekstil dan pakaian jadi, barang-barang dari kulit, dan farmasi.
- b. Kontribusi pasar yakni sektor pertanian pada tahap-tahap awal pembangunan memiliki populasi yang besar yang membentuk permintaan domestik terhadap produk-produk dari industri dan sektor-sektor lain di dalam negeri.
- c. Kontribusi faktor-faktor produksi yakni sektor pertanian merupakan sumber modal untuk investasi di dalam ekonomi karena mampu menyediakan tenaga kerja untuk sektor nonpertanian dan masih memiliki sumbangan output yang penting terhadap pembentukan produk domestik bruto (PDB), meskipun tanpa bisa

dihindari sumbangannya terhadap PDB menurun dengan semakin tingginya pembangunan ekonomi.

- d. Kontribusi devisa yakni sektor pertanian mampu berperan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan atau neraca pembayaran (sumber devisa), baik lewat ekspor hasil-hasil pertanian atau peningkatan produksi komoditi-komoditi pertanian menggantikan impor (substitusi impor).

Pentingnya kontribusi pertanian di dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi ini juga dirasakan oleh Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang. Sejak dulu, Indonesia memiliki sejarah sebagai negara agraris dengan potensi pertanian yang baik. Indonesia menjadi salah satu negeri unggulan penghasil komoditas pertanian dimana hasil produksinya bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan domestik saja tetapi juga diekspor keluar negeri. Negeri ini begitu kaya akan produk-produk pertanian baik dari subsektor pertanian, perkebunan, perikanan atau kelautan, peternakan, maupun kehutanan.

Sebagai negara yang awalnya berangkat dari negara agraris, Indonesia memiliki penduduk yang mayoritas bermata pencaharian sebagai petani. Untuk itu sektor pertanian menjadi sektor yang sangat vital bagi masyarakat karena merupakan sumber penghidupan bagi sebagian besar penduduk. Pentingnya kontribusi pertanian di dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi ini juga dirasakan oleh Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang. Sejak dulu, Indonesia memiliki sejarah sebagai negara agraris dengan potensi pertanian yang baik. Indonesia menjadi salah satu negeri unggulan penghasil komoditas pertanian dimana hasil produksinya bukan hanya

untuk memenuhi kebutuhan domestik saja tetapi juga diekspor keluar negeri.

Lebih lanjut F. Rahardi (2004: 37) menjelaskan bahwa, Departemen pertanian membagi komoditas pertanian menjadi lima bagian yakni:

1. Tanaman pangan (biji-bijian, kacang-kacangan, umbi-umbian, serta tanaman pangan lain seperti sukun dan sagu).
2. Tanaman hortikultura (buah-buahan, sayuran, tanaman hias, dan tanaman obat).
3. Tanaman perkebunan.
4. Peternakan.
5. Perikanan.

Dapat kita lihat dari pembagi komoditas pertanian tersebut, salah subsektor pertanian ialah peternakan. Salah satunya adalah peternakan sapi perah. Sapi perah merupakan ternak penghasil susu yang sangat dominan dibandingkan ternak perah lainnya. Sapi perah sangat efisien dalam mengubah makanan ternak berupa konsentrat dan hijauan menjadi susu yang sangat bermanfaat bagi kesehatan. Air susu pun sebagai sumber gizi berupa protein hewani yang sangat bermanfaat bagi bayi, bagi mereka yang sedang dalam proses tumbuh, bagi orang dewasa, bahkan bagi orang yang berusia lanjut. Di negara-negara maju, sapi perah dipelihara dalam populasi yang tertinggi, karena merupakan salah satu sumber kekuatan ekonomi bangsa. Sapi perah menghasilkan susu dengan keseimbangan nutrisi sempurna yang tidak dapat digantikan bahan makanan lain. Dalam SK Dirjen Peternakan No. 17 Tahun 1983, dijelaskan definisi susu adalah susu sapi yang meliputi susu segar, susu murni, susu pasteurisasi, dan susu sterilisasi. Susu

segar adalah susu murni yang tidak mengalami proses pemanasan. Susu murni adalah cairan yang berasal dari kambing sapi sehat. Susu murni diperoleh dengan cara pemerahan yang benar, tanpa mengurangi atau menambah sesuatu komponen atau bahan lain. Douglas Goff, seorang dairy scientist dari University of Guelph, Kanada menyatakan, komposisi susu terdiri atas air (water), lemak susu (milk fat), dan bahan kering tanpa lemak (solids nonfat). Kemudian, bahan kering tanpa lemak terbagi lagi menjadi protein, laktosa, mineral, asam (sitrat, format, asetat, laktat, oksalat), enzim (peroksidase, katalase, pospatase, lipase), gas (oksigen, nitrogen), dan vitamin (vit. A, vit. C, vit. D, tiamin, riboflavin). (sumber: <http://pikiran.rakyat.go.id/>).

Adapun salah satu produsen yang bergerak di bidang peternakan sapi perah/susu adalah para peternak sapi yang menjadi anggota Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti yang terletak di Desa Jambudipa Kecamatan Cisarua Kabupaten Bandung Barat. Semula KUD Sarwa Mukti ini, merupakan suatu Badan Usaha Unit Desa (BUUD) yang berdiri pada tanggal 14 Maret 1974 berdasarkan Instruksi Presiden tahun 1974. BUUD ini didirikan oleh 35 orang tokoh masyarakat di Kecamatan Cisarua dengan meliputi Wilayah Kerja 10 desa, yaitu:

1. Desa Jambudipa
2. Desa Pasirhalang
3. Desa Pasirlangu
4. Desa Padaasih
5. Desa Cipada
6. Desa Cihanjuang
7. Desa Jeungjingrigil

8. Desa Cihideung
9. Desa Cigugurgirang
10. Desa Ciwaruga

Selanjutnya dengan turunnya Instruksi Presiden No.2 Tahun 1978 tanggal 5 Juli 1978, BUUD kemudian berubah menjadi Koperasi Unit Desa (KUD) dengan nama "Sarwa Mukti" yang dikenal sampai sekarang menjadi KUD Sarwa Mukti dan berbadan hukum pada tanggal 23 Mei 1980. Karena terjadi pemekaran Desa juga Kecamatan, maka wilayah kerja KUD Sarwa Mukti bertambah menjadi 15 Desa yang meliputi 2 Kecamatan, yaitu

1. Kecamatan Cisarua, terdiri dari 8 Desa, yaitu: Desa Jambudipa, Desa Kertawangi, Desa Padaasih, Desa Pasirhalang, Desa Tugu Mukti, Desa Pasirlangu, Desa Cipada, Desa Sadang Mekar.
2. Kecamatan Parongpong, terdiri dari 7 Desa, yaitu: Desa Cihanjuang, Desa Cihanjuang Rahayu, Desa Karyawangi, Desa Sariwangi, Desa Cihideung, Desa Cigugurgirang, Desa Ciwaruga.

Dalam hal pemasaran susu, KUD Sarwa Mukti bekerjasama dengan Industri Pengolahan Susu (IPS), antara lain: PT. Indomilk, PT. Frisian Flag Indonesia dan PT. Ultra Jaya.

Saat ini, KUD Sarwa Mukti sedang mengalami penurunan hasil produksi susu yang telah terjadi kurang lebih dalam kurun waktu 5 tahun terakhir. Penurunan hasil produksi ini tentu memiliki dampak bagi koperasi maupun para peternak anggota koperasi, karena produksi susu merupakan salah satu komoditas yang memiliki andil besar dalam perkembangan koperasi. Penurunan hasil produksi susu di KUD Sarwa

Mukti dapat dilihat dari data produksi maupun penjualan susu 5 tahun terakhir berikut ini :

Tabel 1.1
Hasil Produksi Susu Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti
Tahun 2011-2015

No	Tahun	Jumlah Produksi (liter)	Persentase Pertumbuhan (%)
1	2011	13.815.342	-
2	2012	12.470.265	-9,73
3	2013	10.498.424	-15,81
4	2014	8.730.009	-16,84
5	2015	6.983.291	-20,00

Sumber: Data Produksi Susu KUD Sarwa Mukti, Data Diolah

Dari data yang diperoleh dari KUD Sarwa Mukti pada lima tahun terakhir yaitu tahun 2003-2007 mencerminkan adanya penurunan hasil produksi susu. Dengan melihat data di atas yang menjadi kendala yang menyebabkan penurunan produksi susu tersebut antara lain tidak mampu untuk mengoptimalkan faktor produksi yang tersedia saat ini.

Selain data diatas, dapat dilihat pula dari data pra penelitian terhadp 10 peternak anggota KUD Sarwa Mukti dibawah ini, dengan upah, menunjukan bahwa rata-rata penggunaan faktor produksi (tenaga kerja) belum mencapai efisiensi optimum (>1)

Permasalahan yang dihadapi saat ini adalah bagaimana menentukan cara yang yang tepat untuk meningkatkan produksi susu, oleh karena itu salah satu cara untuk mencapai keuntungan optimal adalah dengan mengoptimalkan penggunaan faktor-faktor produksi (Modal, Tenaga Kerja, Pakan). Hal ini karena dilihat dari penggunaan

faktor-faktor produksi masih belum efisien, maka optimalisasi dan efisiensi faktor-faktor produksi sangat diperlukan dalam suatu proses produksi. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti faktor-faktor produksi yang mempengaruhi produksi susu pada KUD Sarwa Mukti , dengan judul **”PENGUNAAN FAKTOR-FAKTOR PRODUKSI PADA PRODUKSI SUSU PETERNAK SAPI ANGGOTA KOPERASI UNIT DESA SARWA MUKTI DESA JAMBUDIPA”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, beberapa rumusan masalah yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

4. Apakah penggunaan faktor populasi sapi perah betina berpengaruh pada produksi susu peternak sapi anggota Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti Desa Jambudipa?
5. Apakah penggunaan faktor produksi Tenaga Kerja berpengaruh pada produksi susu peternak sapi anggota Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti Desa Jambudipa?
6. Apakah penggunaan faktor produksi Pakan berpengaruh pada produksi susu peternak sapi anggota Koperasi Unit Desa Sarwa Mukti Desa Jambudipa?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah penggunaan populasi sapi perah betina berpengaruh pada hasil produksi susu peternak sapi anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa?

2. Untuk mengetahui apakah penggunaan faktor produksi Tenaga Kerja berpengaruh pada hasil produksi susu peternak sapi anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa?
3. Untuk mengetahui apakah penggunaan faktor produksi Pakan berpengaruh pada hasil produksi susu peternak sapi anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa?

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari dilakukannya penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis:

- **Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memberi sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu ekonomi, khususnya ilmu ekonomi mikro.

- **Kegunaan praktis**

Kegunaan praktis dari dilakukannya penelitian ini adalah:

- a. Memberikan informasi bahwa optimalisasi dan efisiensi faktor produksi sangat berpengaruh pada produksi susu peternak anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa
- b. Sebagai bahan yang dapat dijadikan pertimbangan bagi berbagai pihak, diantaranya bagi para peternak sapi perah dan karyawan bagian produksi di KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa dalam pencapaian jumlah produksi maksimal.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Wirausaha

- a. Penggunaan istilah wirausaha tercatat pada abad ke-17 pada sejarah militer Perancis. Mereka menunjuk kepada orang-orang melakukan pimpinan ekspedisi militer. Seorang Irlandia pada abad ke-13 bernama Richard Cantillon yang pada saat itu hidup di Perancis, adalah sebagai orang dianggap sebagai pengguna istilah "entrepreneur" (wirausaha) dalam kaitannya dengan bisnis, sebagai seseorang yang membeli barang-barang dan jasa dengan harga tertentu dengan maksud untuk menjualnya pada harga yang tidak tentu diwaktu yang akan datang, dan bersedia memikul resiko. Definisi ini kelihatannya memuaskan orang-orang sampai kemudian Jean Baptiste Say, menulis pada tahun 1803, menjabarkan fungsi kewirausahawan dalam batasan yang lebih luas dan meletakkan tekanan pada "penggabungan faktor-faktor produksi dengan kelengkapan manajemen dan memikul resiko yang melekat pada usaha". Walaupun J.B.Say dan Cantillon telah meletakkan perhatian sepiintas dalam kewirausahawan dan perannya dalam masyarakat, tetapi tidaklah demikian sampai awal abad ke-20 ketika Morovian, Joseph Schumpeter, menyatakan "wirausaha" adalah orang-orang atau sekelompok orang yang mampu merubah sumberdaya yang tersedia menjadi produk dan jasa yang bernilai ekonomis lebih tinggi berkat inovasi: Sumber, Edisi Modul Pelatihan T.O.T CEFEE dan menurut J. Scumpeter suatu wilayah menjadi makmur apabila diwilayah tersebut memiliki penduduk minimal 2% dari golongan masyarakat tersebut

beraktivitas sebagai wirausaha. Menurut Schumpeter kekuatan utama wirausahawan terletak pada kemampuannya untuk selalu melahirkan gagasan dan penemuan-penemuan baru serta memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

- b. Robbin.Cs merumuskan kewirausahawan sebagai sebuah proses dimana orang-orang mengejar peluang-peluang, memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan berkat inovasi, tanpa memperdulikan sumber-sumber yang sekarang ini mereka kendalikan. Perlu disadari bahwa mengelola sebuah usaha kecil tidak dengan sendirinya sama dengan kewirausahawan. Tidak semua pengelola (manajer) perusahaan kecil itu wirausaha sepanjang pengelola perusahaan tersebut tidak melakukan inovasi. Perbedaannya adalah pengelolaan perusahaan baik skala besar maupun skala kecil, manakala: 1. Mereka secara giat mencari perubahan dengan memanfaatkan peluang-peluang sedangkan pengelola (manajer) perusahaan tradisional lebih bersifat menjaga kelestarian hidup perusahaan atau mengambil langkah-langkah untuk antipasi kegagalan, 2. Seorang wirausahawan berani dan bersedia mengambil resiko, berbeda dengan pengelola perusahaan selalu menghindari resiko, 3. Wirausahawan itu dimotivasi oleh kebebasan dan peluang menciptakan keuntungan financial, manajer tradisional cenderung dimotivasi oleh promosi karier dan bonus-bonus berdasarkan kinerja yang dicapainya. Drucker (1974) menekankan seorang wirausaha harus mampu mengalihkan sumber daya dari daerah-daerah dibidang yang memberi hasil rendah atau sedang menyusut, kebidang-bidang yang memberi

hasil tinggi atau meningkat. Mc.Clelland (1987), ciri-ciri orang yang memiliki sikap wirausahawan mempunyai kemiripan dengan orang yang memiliki motivasi berprestasi (Need For Achievement) yaitu: 1. Senantiasa berusaha untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari pada apa yang telah diperoleh, 2. Berani mengambil resiko pada tahap rata-rata, 3. Penuh semangat dan kreatif, 4. Memiliki tanggung jawab pribadi dan 5. Senantiasa menginginkan segera umpan balik hasil pekerjaannya untuk dievaluasi dan memperbaiki tindakan dimasa depan. Menjadi seorang wirausahawan berarti memadukan watak pribadi, keuangan dan sumber-sumber daya didalam lingkungannya, menjadi wirausahawan berarti memiliki kemampuan menemukan peluang-peluang, mengumpulkan sumber-sumber daya yang diperlukan dan bertindak untuk memperoleh keuntungan dari peluang-peluang tersebut. Para wirausahawan merupakan pemimpin dan mereka haruslah menunjukkan sifat kepemimpinan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan mereka, mengambil resiko yang telah diperhitungkan dan menyukai tantangan dengan resiko moderat.

2.2 Telusur Watak Wirausahawan

- a. Menurut pendapat Geoffrey G. Meredith para wirausahawan percaya teguh pada dirinya dan kemampuannya mengambil keputusan inilah yang merupakan ciri khas mereka.
- b. Wirausahawan mampu melihat peluang yang tidak dilihat oleh orang lain yaitu mengindra sumber daya yang tersedia dirubah menjadi peluang berkat inovatif. Misalnya ketika aktif

berusaha mempelajari suatu hal yang baru, memecahkan masalah atau mengejar peluang, hal ini selalu berhadapan dengan tantangan-tantangan, dalam hal ini apakah tantangan tersebut diakui atau dihadapi....? Mengunci indra atau mengarahkan seluruh perhatian kesalah satu deskripsi atau perasaan pada suatu masalah tertentu. Dengan cara fokus perhatian pada deskripsi atau masalah sekarang akan membantu kemampuan untuk mengindra kedepan, tentu saja untuk pengindraan peluang tidak cukup hanya dengan kecerdasan emosional tetapi didukung oleh suatu keyakinan bahwa perasaan yang paling dalam menggerakkan proses-proses yang memungkinkan secara naluri melacak kemungkinan-kemungkinan tersembunyi dalam setiap tatanan dan keadaan. Alat untuk memeriksa diri yang sederhana dalam meningkatkan kemampuan pengindraan peluang digunakan persamaan sebagai berikut:

$$OS = Z \times (P + A + E)$$

Note: OS = Peluang, P = Rentang untuk kemungkinan-kemungkinan yang sesungguhnya termasuk peluang-peluang yang tampak atau tidak tampak, disadari atau tidak disadari, A = Menyatakan kesadaran bahwa peluang-peluang itu ada dan bisa dijangkau, E= Keterlibatan aktif seberapa kuat komitmen untuk menggali kemungkinan-kemungkinan tersedia dalam suatu situasi tertentu dan Z = Dilihat sebagai indikator tentang kemampuan saat ini untuk tetap terbuka dan kreatif selama mungkin sampai menjelang tenggat waktu. Sumber, Robert K. at

al. Penciptaan usaha baru oleh para wirausaha dikarenakan dan kerap dikaitkan kehendak mengejar pertumbuhan dengan cepat. Secara khusus dapat dikatakan bahwa pencapaian tujuan tinggi merupakan inti esensi dari wirausaha.

2.3 Keberhasilan Wirausahawan.

Gurnal Myrdal, berpendapat bahwa setiap pembangunan akan menimbulkan *spread effect* yaitu suatu bidang usaha (proyek) dikembangkan memberi pengaruh penyebaran, komplementer terhadap pengembangan usaha (proyek) lainnya yaitu mendorong berkembangnya penyedia input (*backward linkage*) atau penyedia output (*forward linkage*) dan sekaligus juga menimbulkan *backwash effect* yaitu memberi pengaruh pengurangan, ini disebabkan output ataupun inputnya saling bersaing, saling bertabrakan (*competing and conflicting*). Dengan demikian dalam pemilihan bidang usaha hendaklah diselidiki atau dicari sifat komplementernya lebih tinggi daripada sifat kopetitifnya, baca: maksimalisasi *spread effect* dan minimalisasi *backwash effect*. Lebih lanjut dalam penelitian ini digambarkan road map keberhasilan wirausahawan

III. METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dipisahkan dari suatu penelitian. Objek penelitian merupakan sumber diperolehnya data dari suatu penelitian yang dilakukan. Objek yang diambil dalam penelitian ini adalah para peternak sapi perah di KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa yang terdiri dari 40 peternak binaan. Selain itu, penulis memilih variabel yang mempengaruhinya yaitu keahlian peternak, penggunaan teknologi dan modal.

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode deskriptif menurut M. Nazir (2005: 54) adalah “suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”. Di dalam penelitian deskriptif dapat digunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif ini menurut Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata (2006: 12-13) bertujuan untuk mencari hubungan dan menjelaskan sebab-sebab perubahan dalam fakta-fakta sosial yang terukur. Penelitian kuantitatif memiliki serangkaian langkah-langkah atau prosedur baku yang menjadi pegangan para peneliti. Metode deskriptif kualitatif ini merupakan suatu metode penelitian untuk mengungkapkan gambaran yang jelas mengenai efisiensi penggunaan faktor-faktor produksi pada produksi susu peternak sapi anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa Barat berdasarkan data yang diperoleh,

dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data tersebut dan mengubahnya menjadi informasi baru.

3.3 Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh peternak sapi perah anggota KUD Sarwa Mukti Desa Jambudipa yang berjumlah 40 Peternak Binaan. Kemudian di dalam penelitian ini diambil sampel penelitian sebagai wakil populasi yang diteliti. Karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar yaitu 40 peternak maka keseluruhan populasi diambil sebagai sampel. Maka penelitian ini disebut penelitian sensus.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan cara:

1. Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari membaca buku-buku literatur, dokumen-dokumen, dan media cetak yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. *Internet browsing* yaitu pengumpulan data tambahan yang diperoleh dengan cara membuka situs atau *website* dari internet.
3. Observasi, yaitu proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan yang diteliti.
4. Angket atau kuisioner yaitu pengumpulan data dengan mengumpulkan pertanyaan secara langsung dan menggunakan daftar pertanyaan kepada responden tentang objek penelitian.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Usaha Peternakan di Indonesia

Usaha peternakan sapi perah Indonesia menghadapi tantangan memenuhi permintaan susu di masa depan yang sangat menjanjikan. Apalagi, di negara-negara maju dalam industri susu telah memperlihatkan bahwa agribisnis sapi perah merupakan kegiatan ekonomi yang memberikan manfaat yang sangat besar baik bagi pengusaha, masyarakat konsumen dan bagi negara. Indonesia mempunyai ciri-ciri geografi, ekologi dan kesuburan lahan yang tidak kalah mutu dan kualitasnya dibandingkan dengan negara-negara maju tersebut.

4.2 Analisis Data

Untuk mendapatkan meodel yang baik maka model penelitan ini harus diuji dengan pengujian Asumsi Klasik. Pengujian Asumsi Klasik digunakan untuk mendapatkan model yang dapat memprediksi masalah secara tepat (tidak bias atau *unbeased*), pengujian Asumsi Klasik meliputi:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
produksi susu	7.3277	2.03646	77
populasi spbl	6.3639	1.74727	77
tenaga kerja	5.5545	1.58999	77
pakan	8.7827	2.34754	77

Correlations

		produksi susu	populasi spbl	tenaga kerja	pakan
Pearson Correlation	produksi susu	1.000	.975	.836	.948
	populasi spbl	.975	1.000	.833	.924
	tenaga kerja	.836	.833	1.000	.842
	pakan	.948	.924	.842	1.000
Sig. (1-tailed)	produksi susu	.	.000	.000	.000
	populasi spbl	.000	.	.000	.000
	tenaga kerja	.000	.000	.	.000
	pakan	.000	.000	.000	.
N	produksi susu	77	77	77	77
	populasi spbl	77	77	77	77
	tenaga kerja	77	77	77	77
	pakan	77	77	77	77

Variables Entered/Removed (b)

Variables Entered	Variables Removed	Method
pakan, tenaga kerja, populasi spbl (a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: produksi susu

Model Summary (b)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin- Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
983(a)	.966	.964	.38513	.966	683.870	3	73	.000	2.312

a Predictors: (Constant), pakan, tenaga kerja, populasi spbl

b Dependent Variable: produksi susu

ANOVA (b)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	304.306	3	101.435	683.870	.000(a)
Residual	10.828	73	.148		
Total	315.134	76			

a Predictors: (Constant), pakan, tenaga kerja, populasi spbl

b Dependent Variable: produksi susu

Coefficients (a)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-.140	.173		-.811	.420					
populasi spbl	.766	.078	.657	11.477	.000	.975	.756	.214	.106	9.408
tenaga kerja	.059	.088	.046	.027	.504	.935	.078	.015	.101	9.934
pakan	.258	.056	.298	5.250	.000	.947	.475	.100	.113	8.869

a Dependent Variable: produksi susu

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Jumlah Tenaga Kerja Sapi Terhadap Produksi Susu Nasional di Indonesia

Hasil pengujian secara empiris menunjukkan bahwa ada pengaruh positif namun tidak signifikan antara tenaga kerja dengan jumlah produksi artinya dalam proses produksi susu sapi pada perusahaan-perusahaan sapi perah di Indonesia jumlah tenaga kerja tidak secara langsung mempengaruhi jumlah susu yang dihasilkan. Ini cukup wajar karena dalam produksi susu sapi perah, produktivitas

bukan terdapat pada tenaga kerja, melainkan pada sapi perah. Namun demikian, variabel tenaga kerja ini tetap digunakan, karena dalam proses produksi, tenaga kerja sebagai pemelihara dan pemerah masih sangat diperlukan. Oleh karena itu, penggunaan tenaga kerja tetap merupakan variabel yang mempengaruhi produksi susu namun dalam penggunaannya tidak boleh berlebihan. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa satu orang tenaga kerja rata-rata menangani 4 dari jumlah sapi perah betina yang sedang laktasi padahal menurut Sudono (dalam H. Tendy Kusmayadi, 2001:65), untuk efisiensi tenaga kerja peternakan sapi perah di Indonesia sebaiknya 6-7 ekor sapi dewasa cukup ditangani oleh seorang tenaga kerja, semakin banyak sapi yang dipelihara dalam suatu peternakan semakin efisien tenaga kerja yang dibutuhkan. Sehingga dalam perencanaan produksi jangka panjang, jumlah tenaga kerja perlu dikurangi bila variabel populasi dan pakan berada dalam kondisi konstan.

4.3.2 Pengaruh Jumlah Pakan Ternak Terhadap Produksi Susu Nasional di Indonesia

Faktor produksi lain yang mempengaruhi jumlah produksi susu di Indonesia adalah pakan. Hasil penelitian secara empiris menunjukkan bahwa jumlah pakan berpengaruh signifikan secara positif terhadap jumlah produksi. Hal tersebut disebabkan karena ketergantungan ternak terhadap pakan untuk dapat menghasilkan susu yang berkualitas dengan jumlah yang optimum. Perlu diketahui bahwa bagi perusahaan ternak sapi perah, produksi susu merupakan jumlah susu yang dihasilkan dengan beberapa kriteria tertentu, diantaranya yaitu yang memiliki *fat* cukup tinggi dan kadar bakterinya rendah. Hal ini terkait langsung dengan pemberian pakan terhadap ternak dengan

kadar serat yang cukup dan tinggi protein. Maka, penggunaan pakan yang seimbang perlu diperhatikan. Menurut Siregar (dalam H. Tendy Kusmayadi, 2001:64), untuk mencapai produksi susu yang tinggi dengan tetap mempertahankan kadar lemak susu dalam batas-batas normal, perbandingan antara pakan hijauan dan pakan konsentrat dalam ransum sapi laktasi adalah sekitar 60:40 (dalam bahan kering). Apabila hijauan yang diberikan berkualitas rendah, perbandingan itu dapat bergeser menjadi 55:45, dan jika hijauan yang diberikan berkualitas sedang sampai tinggi, perbandingan itu dapat bergeser menjadi 64:36. Sedangkan penggunaan pakan tambahan selain untuk memenuhi kebutuhan vitamin juga untuk menstabilitas penggunaan konsentrat dan hijauan, tingkat penggunaannya sangat bervariasi sesuai kebutuhan, yaitu antara 5-30 Kg per ekor per hari.

4.3.3 Pengaruh Jumlah Populasi Sapi Perah Betina Laktasi, Tenaga Kerja dan Pakan Ternak Terhadap Produksi Susu Nasional di Indonesia

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa penggunaan input produksi secara bersama-sama berpengaruh signifikan secara positif terhadap produksi susu sapi perah di Indonesia dengan tingkat rata-rata produksi harian adalah sebesar 15.422 liter per ekor sapi perah betina laktasi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan susu yang ada di Indonesia dalam kuantitas produksinya dapat dikatakan telah memenuhi target, mengingat bahwa jumlah ideal produksi susu di Indonesia adalah sebesar 15 liter per ekor per hari.

VI. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa terhadap data dengan persamaan penduga Cobb-Douglas diperoleh hasil kajian dan pendugaan tentang faktor-faktor produksi yang mempengaruhi jumlah produksi susu pada usaha peternakan sapi perah di Indonesia periode 1994-2004, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor produksi berupa tenaga kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap jumlah produksi susu di Indonesia, artinya kenaikan atau penurunan dari jumlah produksi susu di Indonesia tidak dipengaruhi secara langsung oleh faktor produksi tenaga kerja pada taraf signifikansi 5% namun penggunaannya tetap diperlukan dalam proses produksi susu.
2. Faktor produksi berupa pakan berpengaruh signifikan terhadap jumlah produksi susu di Indonesia, artinya kenaikan atau penurunan dari jumlah produksi susu di Indonesia dipengaruhi oleh faktor produksi berupa pakan dengan arah yang positif.
3. Jumlah faktor produksi berupa populasi sapi perah betina yang sedang laktasi, tenaga kerja, dan pakan berpengaruh secara signifikan terhadap jumlah produksi susu di Indonesia, artinya kenaikan atau penurunan dari jumlah produksi susu di Indonesia dipengaruhi oleh faktor produksi berupa sapi perah, dan pakan

DAFTAR PUSTAKA

- Bilas, Richard A. (1994). *Teori Mikroekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Biro Pusat Statistik, *Peternakan Sapi Perah di Indonesia*. Biro Pusat Statistik Jakarta – Indonesia berbagai tahun terbitan
- Bruce R. Beattie & C. Robert Taylor (1994). *Ekonomi Produksi*. GAJAH MADA UNIVERSITY PRESS, Yogyakarta
- Curtis Eaton & Diane F Eaton (1991), *Microeconomics*, W. H Freeman & Company, New York
- Damodar Gujarati & Sumarno Zain (2006), *Ekonometrika Dasar*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dinas Peternakan *Data Statistik Peternakan*. Dinas Peternakan - Jawa Barat berbagai tahun terbitan
- Dumairy (1996), *Perekonomian Indonesia*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Guritno Yosodiningrat (2001), *Kamus Ekonomi*, Indo Press, Jakarta
- Hendra Halwani (2005) *Ekonomi Internasional & Globalisasi Ekonomi*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor
- J. Supranto (2005), *Ekonometrika*. Buku Kesatu, Penerbit Ghalia Indonesia
- M.L. Jhingan (2004), *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*, cetakan kesepuluh, Rajawali Pers, Jakarta
- Mubyarto (1995) *Pengantar Ekonomi Pertanian*, cetakan keempat edisi III. LP3ES, Jakarta
- Richard G. Lipsey, Peter O. Steiner, Douglas D. Purvis (1992) *Pengantar Mikroekonomi*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Riduwan. (2003). *Dasar-dasar Statistika*. Alfabeta, Bandung
- Samuelson, Paul A & Nordhaus, William D. (1994). *Makroekonomi*. McGrawHill Education. PT. Media Global Edukasi, Jakarta

- Samuelson, Paul A & Nordhaus, William D. (1992). *Mikroekonomi*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Soediyono (1990). *Ekonomi Makro: Pengantar Analisis Pendapatan Nasional*, Penerbit Liberty Yogyakarta
- Sugiyono (2004), *Statistika untuk Penelitian dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 for windows*
- Penerbit Afabeta, Bandung. Soekartawi (1995) *Teori Ekonomi Produksi dengan Pokok Bahasan Analisis Fungsi Cobb-Douglas*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Sugiarto, Tedy Herlambang, Brastoro, Rachmat Sudjana, dan Said Kelana (2005), *Ekonomi Mikro: Sebuah Kajian Komprehensif*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Suharsimi, Arikunto. (1991). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Statistik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suryana (2000), *Ekonomi Pembangunan: Problematika dan Pendekatan*, Penerbit PT. Salemba Empat
- Vincent Gaspersz (2005), *Ekonomi Manajerial, Pembuatan Keputusan Bisnis*. Penerbit PT Gramedia Utama, Jakarta
- Winarno Surakhmad. (1990). *Pengantar Penelitian*. Tarsito, Bandung

ARTIKEL

- Abdullah Sabana(2005) dalam artikel *Susu Impor Masih Menguasai Pasaran Luas*. Harian Kompas Selasa, 20/9/2005.
<http://www.kompas.com/>
- Bambang Sutejo (2005), *Pemerintah kaji naikkan BM susu*, Harian Bisnis Indonesia, 15-Juni-2005.
<http://www.bisnisindonesia.com/>

- Muhammad Nasrun (2006). *Jabar Sumbang 40% Susu Nasional*. Pikiran Rakyat, 6 Februari 2006 <http://www.pikiranrakyat.com/>
- Siswono (2001) *Kesadaran Akan Manfaat Susu Masih Kurang* Jumat. Media Indonesia, Senin, 14 Mei 2001 <http://www.gizi.net/>
- _____ (2003) *Budaya Minum Susu dan Peringkat SDM Kita*. Tabloid Senior, 22 Mei 2003 <http://www.gizi.net/>

KEBERHASILAN EMPIRIK PENELITIAN DI INDUKSI DENGAN KAJIAN TEORITIS PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari sehnuh proses kekaryaan pegawai yang bersangkutan. Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terbihat pada paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organism.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai

"gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa terdapat tiga kelemahan dalam argumentasi tersebut. Pertama, tanpa kriteria yang relatif seragam, gaya penilaian akan sangat beraneka ragam dengan kemungkinan interpretasi yang berbeda-beda. Kedua, tidak ada jaminan bahwa atasan penilai mendasarkan penilaiannya pada kriteria yang obyektif. Dengan perkataan lain, penilaian dapat bersifat sangat subyektif. Ketiga, hasil penilaian sangat mungkin tidak terdokumentasikan dengan baik, padahal hasil penilaian tersebut harus merupakan bagian dari keseluruhan dokumen kepegawaian pegawai yang dinilai.

Dalam pada itu memang harus ditekankan bahwa tidak berarti bahwa para atasan langsung dari para pegawai yang dinilai itu tidak mempunyai peranan sama sekali dalam proses penilaian prestasi kerja para pegawai. Bahkan praktek kepegawaian yang lumrah terjadi ialah bahwa para atasan langsung itulah yang memang bertanggung jawab melakukan penilaian yang sifatnya informal yang berlangsung terus-menerus. Akan tetapi penilaian informal yang mereka lakukan harus memenuhi persyaratan obyektivitas dan keteraturan berdasarkan pola

dan kebijaksanaan yang ditentukan bagi seluruh organisasi oleh bagian kepegawaian.

Dengan demikian jelas bahwa dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektivitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh praktek, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut: Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai di mana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan dengan tugas seseorang serta kriteria, yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.

3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Jelaslah bahwa bagian kepegawaianlah yang secara terpusat bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja bagi semua satuan kerja dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini di bagian kepegawaian ialah untuk menjamin

keseragaman yang tidak hanya tercermin pada obyektivitas, akan tetapi juga mempermudah pendokumentasian. Dalam hubungan pendokumentasian dapat ditambahkan bahwa dewasa ini banyak organisasi yang sudah mengembangkan sistem informasi kepegawaian dengan memanfaatkan bantuan komputer.

Memang benar bahwa dalam organisasi yang besar, mungkin saja dikembangkan berbagai sistem penilaian bagi berbagai kelompok pegawai dalam organisasi seperti kelompok manajer, kelompok profesional, kelompok petugas kesekretariatan, kelompok petugas teknis dan lain sebagainya. Pengelompokan tersebut mungkin diperlukan karena kriteria prestasi kerja yang seyogianya digunakan pun mungkin saja berbeda-beda. Berarti jika di muka disinggung tentang keseragaman penilaian, keseragaman bagi setiap kelompok itulah yang harus terjamin.

Berdasarkan kriteria itu pulalah para atasan langsung menilai prestasi kerja, para bawahannya. Dengan demikian obyektivitas yang didambakan oleh setiap pegawai dapat terwujud yang pada gilirannya diharapkan mendorong tumbuhnya loyalitas yang semakin besar di kalangan para pegawai kepada organisasi.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti:

1. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi di masa-masa yang akan datang.

2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan/atau gaji yang merupakan penghasilan tetap, bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pernilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.
3. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Di samping berbagai manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan

para pegawai, sistem penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Misalnya, disadari atau tidak, sesungguhnya prestasi kerja para pegawai juga merupakan pencerminan prosedur pengadaan pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawai pun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil prestasi kerja para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan, bukan karena ketidakmampuan para pegawai yang bersangkutan saja.

Hal lain yang bisa terungkap melalui penilaian prestasi kerja ialah ketidaktepatan informasi tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi pegawai, pelatihannya atau konselingnya.

Kelemahan dalam rancang bangun pekerjaan pun bisa terungkap melalui suatu penilaian prestasi kerja. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Dalam hal demikian kesalahan tidak begitu saja diletakkan di atas pundak para pegawai. Di sinilah terlihat pentingnya partisipasi para pegawai dalam proses umpan balik yang sudah berulang kali ditekankan.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang di luar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogianya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasinya.

Mengingat pentingnya sistem penilaian prestasi kerja diterapkan secara baik, pengembangan sistem tersebut mutlak perlu dilakukan dengan sebaik-baiknya.

A. PERSIAPAN SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat tergantung pada persiapan yang benar-benar matang. Matang berarti memenuhi empat persyaratan, yaitu keterkaitan langsung dengan pekerjaan, praktis, kejelasan standar dan adanya kriteria yang obyektif.

Yang dimaksud dengan keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang ialah bahwa penilaian ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan sesuatu pekerjaan tertentu. Misalnya sikap ramah dalam memberikan pelayanan, ketepatan waktu memenuhi janji, kejujuran bagi seorang kasir,

ketegasan tetapi sopan bagi seorang petugas satpam, gaya yang demokratis bagi seorang penyelia dan lain sebagainya.

Suatu sistem yang praktis adalah cara penilaian yang dipahami dan diterima oleh pihak penilai dan yang dinilai. Berarti adanya persepsi yang sama antara dua belah pihak tentang segi-segi pekerjaan apa yang dinilai dan teknik penilaian yang digunakan merupakan hal yang sangat penting. Perbedaan persepsi mengenai hal tersebut akan berakibat pada perbedaan interpretasi tentang hasilnya.

Aspek penting lainnya dari suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasikannya unsur-unsur kritikal suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolok ukur seseorang melaksanakan pekerjaannya. Perlu ditekankan bahwa penentuan standar tersebut bukanlah bersifat "karangan" akan tetapi bersumber dari analisis pekerjaan yang harus dipahami dan diterima oleh para pegawai sebelum diterapkan, bukan sesudahnya. Agar mempunyai nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai komparatif dalam arti bahwa dalam penerapannya harus dapat berfungsi sebagai alat pembandingan antara prestasi kerja seorang pekerja dengan pekerja yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis.

Tidak kalah pentingnya untuk diperhatikan dalam mempersiapkan suatu sistem penilaian prestasi kerja ialah adanya takaran-takaran yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja seseorang. Agar benar-benar bermanfaat, takaran-takaran tersebut harus memenuhi berbagai persyaratan seperti: mudah digunakan, handal, dan memberikan informasi tentang perilaku yang kritikal yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam praktek,

takaran-takaran tersebut digunakan baik melalui pengamatan langsung maupun tidak langsung. Contoh berikut memaparkan apa yang dimaksud. Dalam memberikan pelayanan kepada para nasabahnya, salah satu kegiatan di suatu bank adalah menguangkan cek. Dalam menguangkan cek, seorang penyelia mengamati cara kerja para bawahannya untuk melihat:

- a. kemahiran menempuh prosedur yang telah ditentukan,
- b. sikap menghadapi nasabah,
- c. kecermatan membayar uang,
- d. kecepatan menyelesaikan tugas,
- e. Tindakan penyelia tersebut termasuk kategori pengamatan langsung.

Sedangkan pengamatan tidak langsung dapat berupa penyelenggaraan ujian tertulis untuk melihat apakah para pegawai mengdasai prosedur yang telah ditetapkan oleh bank yang bersangkutan dalam menguangkan cek seperti:

- a. keabsahan tanda tangan orang yang menguangkan cek,
- b. tersedia tidaknya dana membayar cek yang dikeluarkan,
- c. jati diri penerima pembayaran cek,
- d. waktu yang diperlukan untuk pemrosesan,
- e. verifikasi,
- f. dan kegiatan lain yang memang harus ditempuh.

Perlu pula dipertimbangkan faktor obyektivitas dan subyektivitas dalam penggunaan takaran tersebut. Penggunaan suatu takaran dapat dikatakan obyektif apabila dua orang penyelia yang melakukan pengamatan memberikan penilaian yang relatif sama. Sebaliknya apabila penggunaan takaran itu hanya oleh seorang

penyelia sedangkan penyelia lain tidak dapat menggunakannya sebagai alat verifikasi, berarti penggunaannya bersifat subyektif. Agar benar-benar memberikan gambaran yang tepat mengenai prestasi kerja seseorang, cara yang kiranya paling cocok ditempuh adalah gabungan pengamatan langsung dan yang obyektif.

Dengan demikian pertimbangan dan penilaian yang subyektif harus dihindari. Guna menghindarinya perlu dikenali berbagai faktor yang dapat mengakibatkan seseorang bertindak subyektif yang diidentifikasi berikut ini.

Pertama, adalah apa yang dalam berbagai literatur disebut sebagai "*halo effect*". Yang dimaksud dengan hal ini ialah bahwa opini seseorang mengenai orang lain berpengaruh terhadap penilaian yang dilakukannya, baik dalam arti positif maupun negatif. Misalnya, seorang penilai bisa, saja secara pribadi tidak menyenangi bawahan tertentu, terlepas dari faktor-faktor penyebab ketidaksenangannya itu. Dalam hal demikian, kecenderungan penilai adalah memberikan penilaian negatif terhadap orang yang tidak disenangnya itu, pada hal sebenarnya apabila dinilai secara obyektif, pegawai yang dinilai seharusnya memperoleh penilaian positif.

Sebaliknya juga tidak mustahil terjadi. Seorang bawahan yang secara pribadi disenangi oleh penilai memperoleh penilaian positif meskipun sesungguhnya prestasi kerjanya rendah.

Kecenderungan kedua adalah menghindari penilaian yang ekstrim dalam arti ada bawahan yang dinilai sangat positif atau sangat negatif. Penilaian demikian sering dihindari karena harus dijelaskan

kepada bagian yang mengelola sumber daya manusia membenarkan dari penilaian seperti itu. Artinya, agar tidak harus menjelaskan sistem peringkat yang digunakannya, para penilai cenderung mengambil "jalan tengah", yaitu dengan memberikan nilai yang agak merata bagi para bawahan yang dinilainya. Dapat dipastikan bahwa cara penilaian demikian sangat tidak obyektif, karena yang berprestasi tinggi akan merasa diperlakukan tidak adil dan dirugikan, sedangkan yang berprestasi rendah memperoleh penghargaan yang tidak wajar.

Kemungkinan ketiga adalah bersikap lunak dan "murah hati" dengan memberikan nilai tinggi kepada semua bawahan. Para manajer yang ingin mencari popularitas sering menempuh cara ini padahal tindakan seperti itu pada akhirnya merugikan organisasi.

Kemungkinan keempat ialah "bersikap keras dan pelit" dengan memberikan nilai rendah kepada para bawahan, pada hal sangat mungkin ada bawahan yang mampu berprestasi sangat memuaskan dan sebagian lagi menunjukkan prestasi kerja yang tidak memuaskan.

Prasangka pribadi pun dapat berakibat pada penilaian yang subyektif. Berbagai faktor dapat menjadi penyebab timbulnya prasangka tersebut seperti tradisi, pertimbangan primordial atau kebijaksanaan yang sifatnya diskriminatif. Misalnya, seorang penyelia memberikan nilai yang rendah kepada pegawai wanita yang ternyata mampu berprestasi dalam melaksanakan pekerjaan tertentu yang secara tradisional dipandang sebagai pekerjaan pria. Atau seseorang yang, meskipun prestasi kerjanya sangat memuaskan, mendapat penilaian negatif hanya karena pegawai yang bersangkutan berperilaku yang berbeda dari perilaku yang dibenarkan oleh kultur di mana penyelia dibesarkan. Misalnya, pegawai "A" yang berasal dari daerah tertentu di

mana sikap terus terang dibenarkan oleh kultur sosial dinilai negatif oleh penyelia "B" yang "kebetulan" berasal dari masyarakat di mana sikap, terus terang dipandang sebagai sikap yang kurang baik. Perlakuan tidak obyektif pun bisa terjadi apabila kebijaksanaan diskriminatif berlaku dalam organisasi, suatu hal yang tentunya tidak dapat dibenarkan, baik dalam arti moral maupun etika.

Penilaian yang dipengaruhi oleh "*halo effect*" dapat pula penilaian seorang penilai terhadap, yang dinilai, baik positif maupun negatif, karena tindak tanduk yang dinilai yang baru saja terjadi karena tindakan tersebut masih segar dalam ingatan penilai.

Kesemuanya itu dapat dihindari, atau paling sedikit dikurangi, apabila standar penilaian dinyatakan secara jelas. Agar para penilai semakin mampu melakukan penilaian yang obyektif, tiga langkah perlu diambil. Pertama: melatih para penilai tentang berbagai teknik penilaian yang obyektif. Kedua: memberikan umpan balik kepada para penilai tentang penggunaan cara-cara penilaian yang pernah diterapkannya. Ketiga: dengan bantuan bagian kepegawaian menemukan dan menggunakan teknik penilaian yang dipandang paling tepat, baik yang berorientasi pada prestasi kerja di masa lalu maupun yang ditujukan kepada kepentingan organisasi di masa depan.

Pembahasan di muka memaparkan secara jelas bahwa penilaian yang obyektiflah yang harus digunakan dalam mengukur prestasi kerja para pegawai karena hanya dengan demikianlah kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi dapat sama-sama terjamin.

B. PENILAIAN PRESTASI KERJA DI MASA LALU

Baik para teoretisi yang berusaha mengembangkan teori manajemen sumber daya manusia maupun praktisi yang menerapkannya dalam praktek sarna-sama berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Pandangan demikianlah yang mendorong mereka untuk menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian dimaksud. Secara teoritikal, berbagai metode dan teknik tersebut mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan kariernya.

Untuk mencapai kedua sasaran utama tersebut, pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi sangat penting harus ditekankan bahwa pemahaman tersebut menyangkut baik kebaikan maupun kekurangannya karena seperti telah dimaklumi tidak ada satu pun metode yang hanya memiliki kebaikan atau kekuatan dan bebas dari kekurangan atau kelemahan.

Berbagai metode yang dewasa ini dikenal dan banyak digunakan adalah sebagai berikut.

Pertama: Metode "skala peringkat". Sepanjang diketahui metode ini merupakan metode tertua dan paling banyak digunakan dalam menilai prestasi kerja para pegawai di masa lalu meskipun diakui bahwa metode ini sesungguhnya bersifat subyektif.

Cara penggunaannya ialah:

1. Pada lembar penilaian terhadap kolom yang berisikan faktor-faktor yang dinilai. Jumlah dan jenis faktor-faktor tersebut dapat berbeda dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain, tergantung pada segi-segi pekerjaan apa yang dipandang kritikal dalam mengukur keberhasilan seseorang menunaikan kewajibannya, seperti kesetiaan, prakarsa, kerajinan, ketekunan, sikap, kerja sama, kepemimpinan, kejujuran, ketelitian, kecermatan dan kerapian.
2. Pada kolom lain dari lembar penilaian itu terdapat kategori penilaian yang diisi oleh penilai. Kategori tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk amat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang. Cara lain ialah dengan memberikan angka, misalnya:

90— 100	untuk amat baik,
80— 89	untuk baik,
70— 79	untuk cukup,
60— 69	untuk kurang
0 — 59	untuk sangat kurang.

Metode ini sangat populer dan banyak digunakan antara lain karena mudah mempersiapkannya, tidak sulit menggunakan dalam arti para penilai biasanya tidak mengalami kesukaran untuk mengisinya serta dapat digunakan untuk menilai banyak pegawai sekaligus.

Akan tetapi meskipun demikian, metode ini tidak luput dari kelemahan. Kelemahan yang utama terletak pada subyektivitas penilai. Tambahan pula apabila cara yang kualitatif semata yang digunakan, nilai yang diberikan masih dapat diinterpretasikan

dengan cara yang berbeda-beda pula. Kelemahan lain terletak pada kenyataan bahwa faktor-faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas pekerjaan seseorang.

Kedua: Metode lain yang juga sering digunakan dalam menilai prestasi kerja di masa lalu ialah penggunaan "*checklist*". Dengan metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

1. nama pegawai yang dinilai,
2. bagian di mana pegawai bekerja,
3. nama dan jabatan penilai,
4. tanggal penilaian dilakukan,
5. faktor-faktor yang dinilai dengan sorotan perhatian terutama ditujukan pada aspek-aspek krusial dalam mengukur keberhasilan seseorang menjalankan tugas.

Yang menarik ialah bahwa dalam "*checklist*" yang dipersiapkan segi-segi penyelesaian tugas yang sifatnya kritical tersebut dalam banyak hal serupa dengan faktor-faktor keberhasilan yang dinilai dengan menggunakan berbagai teknik lainnya. Hal ini tentunya tidak mengherankan karena metode apapun yang digunakan yang dinilai adalah prestasi kerja pegawai di masa lalu.

Yang membedakan metode ini dari berbagai metode lainnya —yang sekaligus merupakan kekuatannya— ialah bahwa faktor-faktor yang dinilai diberi bobot tertentu. Bobot untuk berbagai faktor berbeda dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Pembobotan demikian dipandang sebagai kelebihan metode ini karena dengan sistem pembobotan itu penilaian benar-

benar terkait dengan tugas pekerjaan seseorang. Misalnya, bobot bagi faktor kepemimpinan tinggi bagi seorang yang menduduki jabatan manajerial. Sebaliknya, bobot kepemimpinan rendah atau bahkan mungkin tidak dinilai sama sekali bagi seseorang pekerja yang melaksanakan kegiatan operasional dan tidak punya bawahan sama sekali.

Akan tetapi dalam pada itu perlu diperhatikan bahwa metode ini pun tidak bebas dari berbagai kelemahan seperti kecenderungan penilaian yang bersifat subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai dan cara pembobotan yang kurang tepat.

Ketiga: Metode pilihan terarah. Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.

Berbagai pernyataan tersebut dapat "bernada" positif akan tetapi dapat pula "bernada" negatif. Hal ini logis karena metode ini memang dimaksudkan terutama untuk mengukur hal-hal yang bersifat sikap dan berperilaku, di samping mengukur prestasi kerja.

Dalam penggunaannya, berbagai pernyataan tersebut disusun "berpasangan", seperti:

- a. kemampuan belajar dengan cepat berpasangan dengan kerja keras,

- b. hasil pekerjaan yang memuaskan berpasangan dengan prestasi kerja yang dapat menjadi contoh bagi pekerja lain,
- c. mampu bekerja dalam tim berpasangan dengan senang bergaul.

Berbagai pernyataan negatif yang dibuat berpasangan, misalnya, ialah:

- a. sering mangkir berpasangan dengan sering terlambat,
- b. Tidak tanggap berpasangan dengan menunjukkan kecenderungan malas.

Sudah barang tentu jumlah pernyataan itu tergantung pada banyak hal seperti segi-segi sikap dan berperilaku apa yang dianggap penting untuk dinilai, jenis pekerjaan, jumlah pegawai yang dinilai dan lain sebagainya.

Penilai harus memilih "pasangan" pernyataan yang menurut pendapatnya paling menggambarkan sikap, perilaku dan kemampuan pegawai yang dinilai. Bagian kepegawaianlah yang kemudian mengklasifikasikan berbagai pernyataan tersebut untuk digunakan dalam membantu pegawai yang bersangkutan dalam menentukan tindakan perbaikan apa yang perlu dilakukannya.

Keempat: Metode insiden kritis. Yang dimaksud dengan "insiden kritis" ialah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif. Agar metode ini bermanfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, penilai harus secara kontinu mencatat berbagai insiden yang terjadi. Akan tetapi kenyataan dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa para penilai tidak

serajin semestinya melakukan pencatatan. Biasanya yang terjadi ialah bahwa buku catatan yang sengaja disediakan untuk mencatat berbagai peristiwa itu baru diisi oleh penilai apabila masa penilaian sudah dekat atau sudah tiba. Tindakan penilai yang demikianlah yang sering dianggap sebagai titik lemah metode ini karena:

- a. hanya insiden yang baru terjadi saja yang tercatat dengan rapi dan lengkap karena masih segar dalam ingatan penilai yang bersangkutan;
- b. apabila perilaku negatif yang banyak tercatat, para pegawai akan merasa dirugikan yang pada gilirannya dapat menimbulkan persepsi bahwa penilai tidak sudi melupakan peristiwa negatif tertentu meskipun sudah lama terjadi.

Sekedar sebagai contoh, berikut ini dipaparkan penggunaan metode ini. Bagian kepegawaian secara berkala mengirimkan formulir isian kepada para penilai. Para penilai diminta untuk mencatat berbagai insiden perilaku pegawai tertentu, baik yang sangat positif maupun yang sangat negatif. Dalam formulir isian tersebut tercantum nama pegawai yang dinilai, satuan kerjanya, nama dan jabatan penilai dan jangka waktu yang dicakup oleh catatan yang dibuat. Dalam catatan insiden kritikal itu juga tergambar kategori kegiatan serta perilaku pegawai yang dinilai.

Kunci keberhasilan penggunaan metode ini terletak pada ketekunan dan ketelitian para pejabat penilai untuk mencatat semua insiden kritikal yang relevan secara kontinu karena hanya dengan demikianlah obyektivitas dalam penilaian dapat diwujudkan.

Kelima: Skala peringkat yang dikaitkan dengan perilaku. Dari namanya terlihat bahwa metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu. Salah satu kelebihan metode ini ialah pengurangan subyektivitas dalam penilaian. Deskripsi prestasi kerja, yang baik maupun yang kurang memuaskan, dibuat oleh pekerja sendiri, rekan sekerja dan atasan langsung masing-masing. Deskripsi demikian memungkinkan bagian kepegawaian menyusun berbagai kategori perilaku pegawai dikaitkan dengan prestasi kerja.

Penggunaan metode ini menuntut diambilnya tiga langkah, yaitu:

1. Menentukan skala peringkat penilaian prestasi kerja, misalnya sebagai sangat memuaskan, memuaskan, cukup memuaskan, akseptabel, kurang memuaskan, tidak memuaskan, sangat tidak memuaskan.
2. Menentukan kategori prestasi kerja seseorang untuk dikaitkan dengan skala peringkat tersebut di atas.
3. Uraian prestasi kerja sedemikian rupa sehingga kecenderungan perilaku pegawai yang dinilai terlihat dengan jelas.

Keenam: Metode evaluasi lapangan. Telah dimaklumi bahwa penilaian yang seobyektif mungkin dalam mengukur prestasi kerja pegawai perlu diusahakan. Berarti subyektivitas penilai harus dihilangkan, paling sedikit dikurangi hingga seminimal mungkin. Di samping itu diperlukan teknik penilaian yang baik karena hasil

penilaian prestasi kerja seorang pegawai harus dapat dibandingkan dengan hasil penilaian prestasi kerja pegawai lain sepanjang hal itu dapat dilakukan, misalnya karena faktor-faktor kritikal yang dinilai memang sama. Salah satu cara untuk menjamin hal itu terjadi ialah dengan menggunakan metode evaluasi lapangan. Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian pada para ahli penilaian yang bertugas di bagian kepegawaian. Artinya ahli penilai itu turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasil penilaian yang dilakukan kemudian disampaikan kepada dua pihak, yaitu kepada atasan langsung pegawai yang dinilai untuk diteliti, diubah atau disetujui dan kepada pegawai yang bersangkutan sendiri untuk dibicarakan, baik yang menyangkut segi-segi penilaian yang bersifat positif maupun yang negatif. Pada kesempatan itulah dijelaskan kepada pegawai yang dinilai tentang langkah-langkah apa yang perlu diambilnya dalam rangka pengembangan karier. Langkah tersebut dapat berupa peningkatan prestasi kerja yang sudah baik, akan tetapi dapat pula pengambilan langkah mengatasi kelemahan yang terdapat dalam diri pegawai tersebut. Yang dipandang sebagai kelebihan metode ini ialah bahwa obyektivitas lebih terjamin karena penilaian dilakukan oleh para ahli penilaian dan juga karena tidak terpengaruh oleh "halo effect" yang telah disinggung di muka. Dalam pada itu kelemahan metode ini perlu dipahami pula. Kelemahan tersebut terlihat pada dua hal, yaitu:

- a. penilai, meskipun seorang ahli, tetap tidak bebas dari "bias" tertentu,

- b. bagi organisasi besar menjadi mahal karena harus mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas.

Ketujuh: Tes dan observasi. Untuk jenis-jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi. Artinya, pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktek yang langsung diamati oleh penilai.

Misalnya, seorang sekretaris diharuskan mengikuti ujian tertulis yang menguji pengetahuannya tentang tugas, wewenang dan tanggung jawabnya sebagai sekretaris. Setelah menempuh ujian tertulis, sekretaris yang bersangkutan dites kemampuannya mengerjakan berbagai hal seperti mengetik, menulis dengan cepat atau steno, menggunakan telepon, menggunakan komputer dan praktek-praktek kesekretariatan lainnya yang dipandang relevan.

Contoh lain adalah tes dan observasi yang diberlakukan bagi para penerbang perusahaan penerbangan komersial. Di Amerika Serikat, misalnya, semua penerbang dari semua perusahaan penerbangan komersial dites oleh para penilai dari Badan Penerbangan Federal. Penilaian biasanya dilakukan baik di ruang simulasi di mana diamati sampai sejauh mana penerbang yang dites menaati ketentuan-ketentuan penerbangan yang aman maupun praktek terterbang yang sesungguhnya. Hasil observasi itulah yang menjadi dasar memberikan nilai tertentu bagi penerbang yang bersangkutan.

Kebaikan metode ini terletak pada keterkaitan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Kebaikan lainnya ialah bahwa prinsip standardisasi dapat dipegang teguh. Hanya saja metode ini memerlukan biaya yang tidak sedikit bukan hanya dalam penyediaan alat tes seperti simulator yang diperlukan, akan tetapi juga untuk mendatangkan penilai dari luar organisasi. Mungkin ada yang berpendapat bahwa biaya yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes dan observasi ini tidak sebesar yang diduga banyak orang karena alat-alat yang diperlukan untuk menyelenggarakan tes, seperti mesin tik, komputer dan telepon bagi sekretaris dan ruang simulator bagi penerbang memang sudah tersedia. Pandangan ini ada benarnya, meskipun biaya ekstra untuk mendatangkan para ahli penilai tetap tidak terelakkan dan oleh karenanya harus diperhitungkan.

Kedelapan: Pendekatan-pendekatan yang bersifat komparatif. Dari namanya saja sudah terlihat bahwa metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis. Perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji atau upah, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada pegawai. Alasannya ialah bahwa dengan perbandingan tersebut, dapat disusun peringkat pegawai dilihat dari sudut prestasi kerjanya.

Tiga metode yang biasa digunakan, dari sekian banyak metode, dalam penerapan pendekatan komparatif adalah sebagai berikut:

1. *Metode Peringkat*. Menggunakan metode ini berarti bahwa seorang atau beberapa penilai menentukan peringkat bagi sejumlah pegawai, mulai dari yang paling berprestasi hingga kepada yang paling tidak berprestasi. Kelebihan metode ini ialah bahwa segera terlihat klasifikasi para pegawai yang dinilai ditinjau dari sudut pandangan prestasi kerjanya. Akan tetapi metode ini mempunyai dua kelemahan utama. Kelemahan yang pertama ialah bahwa peringkat yang dibuat tidak memberikan gambaran yang jelas tentang makna peringkat tersebut. Misalnya, tidak tergambar dengan jelas apakah pegawai yang menduduki peringkat kedua hampir sebaik pegawai yang menduduki peringkat pertama ataukah berbeda jauh dalam kemampuan kerjanya. Yang tergambar hanyalah bahwa pegawai yang menduduki peringkat pertama "lebih baik" dari pegawai yang menduduki peringkat kedua. Demikian seterusnya pada peringkat-peringkat lain. Kelemahan kedua terletak pada kenyataan bahwa subyektivitas penilai-sulit dihindari yang seperti telah dikemukakan di atas, dapat didasarkan pada perasaan suka dan tidak suka atau karena perilaku pegawai tertentu, positif atau negatif, yang karena baru saja terjadi masih segar dalam ingatan penilai. Metode ini sering digunakan karena kelemahan di atas biasanya teratasi dengan menunjuk beberapa orang penilai yang terdiri dari para petugas dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan sekerja pegawai yang dinilai sehingga kalau pun ada yang memberikan penilaian yang subyektif, hal itu dapat "diluruskan" oleh penilaian oleh orang lain yang turut terlibat

yang nampaknya obyektif. Artinya, semua hasil penilaian oleh beberapa orang yang turut memberikan penilaian itu dijumlah dan diambil rata-ratanya sehingga dengan demikian diharapkan penilaian menjadi obyektif.

2. *Metode Distribusi Terkendali*. Yang dimaksud metode dengan distribusi terkendali ialah suatu metode penilaian melalui mana para penilai menggolongkan sejumlah pegawai yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan pula seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin, pengendalian biaya dan lain sebagainya. Penggolongan dimaksud kemudian dinyatakan dalam persentase. Misalnya, jika ada dua puluh orang pegawai yang sedang dinilai prestasi kerjanya sebagai keseluruhan, penggolongan dapat terlihat sebagai berikut:

Persentase	Kategori	Nama Pegawai
10%	Terbaik	
20%	Sangat Baik	
40%	Sedang	
20%	Cukup	
10%	Kurang	

Sebagaimana halnya dengan metode peringkat, kelemahan metode ini terletak pada tidak jelasnya perbedaan antara satu golongan dengan golongan yang lain. Sebaliknya, kebaikan metode ini ialah tersedianya berbagai klasifikasi sehingga kecenderungan menyamaratakan prestasi kerja pegawai yang

dinilai, sikap penilai yang terlalu "lemah" atau terlalu "keras" dapat dihindari.

3. Metode Alokasi Angka. Jika para penilai menggunakan metode ini yang terjadi ialah bahwa para penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua pegawai yang dinilai. Pegawai yang mendapat angka tertinggi berarti dipandang sebagai pegawai "terbaik" dan pegawai yang mendapat angka paling rendah merupakan pegawai yang dinilai paling tidak mampu bekerja. Jumlah nilai bagi semua pegawai ditentukan oleh bagian kepegawaian. Misalnya jumlah 100 yang "didistribusikan" pada sepuluh orang pegawai, sehingga terlihat penilaian sebagai berikut:

No. Urut Pegawai	Angka	Nama Pegawai
1	20	
2	16	
3	14	
4	12	
5	10	
6	9	
7	6	
8	5	
9	5	
10	4	

C. PENILAIAN DENGAN ORIENTASI MASA DEPAN

Telah umum diketahui bahwa dalam meniti kariernya, setiap pekerja ingin mengembangkan potensinya yang masih terpendam dan belum digali sehingga menjadi kemampuan nyata yang efektif. Dikaitkan dengan konsep mendasar tersebut berarti bahwa penilaian prestasi kerja seseorang tidak seyogianya hanya ditujukan pada pengukuran kemampuan melaksanakan tugas masa lalu dan masa kini, akan tetapi juga sebagai instrumen untuk memprediksi potensi pegawai yang bersangkutan. Dengan identifikasi potensi tersebut seorang pegawai akan dapat secara realistik menentukan rencana kariernya serta memilih teknik pengembangan yang paling cocok baginya. Karena itulah setiap organisasi perlu melakukan penilaian yang berorientasi ke masa depan.

Dewasa ini dikenal berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang berorientasi ke masa depan. Empat di antaranya dibahas berikut ini.

1. Penilaian Diri Sendiri.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia ialah bahwa setiap pekerja dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai teal itu antara lain berarti bahwa seorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri, termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.

Meskipun benar bahwa dalam menilai diri sendiri seseorang akan cenderung menonjolkan ciri-ciri positif mengenai dirinya, orang yang sudah matang jiwanya akan juga mengakui

bahwa dalam dirinya terdapat kelemahan. Pengakuan demikian akan mempermudahnya menerima bantuan pihak lain, seperti pejabat dari bagian kepegawaian, atasan langsung dan rekan-rekan sekerja untuk mengatasinya.

Pengenalan ciri-ciri positif dan negatif yang terdapat dalam diri seseorang akan merupakan dorongan kuat baginya untuk lebih meningkatkan kemampuan kerja, baik dengan menggunakan ciriciri positif sebagai modal maupun dengan usaha yang sistematis untuk menghilangkan, atau paling sedikit mengurangi, ciri-ciri negatifnya.

Sudah barang tentu banyak teknik yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian diri sendiri. Akan tetapi teknik apapun yang digunakan yang jelas ialah bahwa pegawai yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain:

- a. apa tugas pokoknya,
- b. pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas,
- c. kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain,
- d. dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil,
- e. kesulitan yang dihadapi,
- f. langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.
- g. Manajemen Berdasarkan Sasaran.

2. Manajemen Berdasarkan Sasaran

Manajemen berdasarkan sasaran — yang mungkin lebih dikenal dengan istilah aslinya dalam Bahasa Inggris, Management By Objectives atau MBO — adalah suatu gaya

yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya ialah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para pegawai. Dasar filsafat dari penggunaan teknik ini ialah bahwa apabila seorang pegawai dilibatkan dalam menentukan sendiri sasaran yang hendak dicapainya, sebagai bagian dari sasaran kelompok — yang pada gilirannya juga merupakan bagian dari sasaran organisasi sebagai keseluruhan — pegawai tersebut akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai sasaran tersebut, dibandingkan dengan apabila sasaran itu ditentukan dari atas oleh pejabat pimpinan.

Dari sudut pandang inilah teknik tersebut digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja dengan orientasi ke masa depan. Dalam praktek, penggunaan teknik ini berarti bahwa seorang pegawai bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan. Artinya, kedua belah pihak mencapai kesepakatan tentang hasil apa yang diharapkan tercapai dan ukuran-ukuran obyektif apa yang akan digunakan. Bagi pegawai yang bersangkutan yang harus bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut, di samping mempunyai motivasi kuat untuk mencapainya, juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang telah ditetapkannya sendiri itu tercapai. Bagi atasannya, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dapat memberi petunjuk dalam bidang apa bawahannya itu perlu melakukan

perbaikan dan dengan demikian dapat memberikan bantuan secara lebih tepat dan lebih terarah.

3. Penilaian Psikologikal.

Telah umum diakui dan diterima sebagai suatu kenyataan bahwa jika penilaian terhadap seorang pegawai berkaitan dengan faktor-faktor intelektual, emosional, motivasional dan faktor-faktor kritikal lainnya yang dimaksudkan untuk memprediksi potensi seseorang di masa depan, yang paling kompeten melakukan penilaian tersebut adalah para ahli psikologi. Karena itulah banyak organisasi — terutama organisasi besar — yang mempekerjakan para ahli psikologi yang pada umumnya ditempatkan di bagian kepegawaian. Sebaliknya organisasi yang merasa tidak mampu atau tidak memerlukan ahli psikologi bekerja purna waktu, biasanya memelihara hubungan institusional dengan konsultan yang bergerak di bidang psikologi yang menyediakan jasa konsultasi setiap kali diperlukan.

Pada umumnya keterlibatan para ahli psikologi dalam penilaian pegawai adalah dalam bentuk identifikasi berbagai potensi pegawai, tidak terutama untuk melakukan penilaian atas prestasi kerja di masa lalu.

Hasil penilaian yang dilakukan dapat digunakan untuk mengidentifikasi pegawai tertentu yang diperkirakan layak dipertimbangkan untuk dipromosikan. Atau dapat pula berupa penilaian yang bersifat umum sehingga apabila ada kesempatan untuk promosi di masa depan, sudah tersedia calon-calon yang dipersiapkan untuk itu.

Dalam melakukan tugasnya, para ahli psikologi tersebut dapat menggunakan berbagai teknik seperti wawancara, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para penyelia dan peninjauan atas hasilhasil penilaian lain yang telah digunakan oleh orang-orang lain dalam organisasi.

4. Pusat-pusat Penilaian.

Salah satu perkembangan yang relatif baru dalam penilaian prestasi kerja dengan orientasi masa depan ialah penggunaan "pusat-pusat penilaian." Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi yang akan melakukan penilaian membentuk suatu pusat penilaian yang lokasinya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai pihak yang terlibat pergi ke pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal transportasi, penginapan dan makan.
- b. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para pegawai yang dinilai, atasan langsungnya, para pejabat bagian kepegawaian dan para ahli psikologi.
- c. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan Tatar belakang, penilaian rekan sekerja, diskusi kelompok tanpa pimpinan diskusi,

penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.

- d. Khusus dalam simulasi, pegawai yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai "permainan" seperti dalam hal pengambilan keputusan, permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan "kotak masuk" dan kegiatan-kegiatan lain dalam mana pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.
- e. Selama para pegawai yang dinilai berada di pusat penilaian, mereka dinilai oleh para ahli psikologi dan manajer yang lebih tinggi kedudukannya dalam organisasi dengan sorotan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan potensi para pegawai yang dinilai.
- f. Setelah masa berada di pusat penilaian tersebut hampir berakhir, para penilai mengumpulkan hasil penilaian yang dilakukan sendiri-sendiri dan mendiskusikan berbagai hasil penilaian yang telah dilakukan hingga diperoleh konsensus tentang kemampuan dan potensi pegawai yang dinilai itu.

Pengalaman banyak organisasi yang menggunakan teknik ini menunjukkan bahwa hasil penilaian bermanfaat sebagai alat bantu bagi manajemen puncak untuk menentukan program pengembangan bagi para pegawainya. Juga sangat membantu dalam pengambilan keputusan dalam penempatan para pegawai, baik untuk kepentingan promosi maupun untuk alih tugas. Dengan perkataan lain, hasil-hasil penilaian tersebut sangat

berguna bagi bagian kepegawaian dalam menyusun rencana ketenajakerjaan dan dalam mengambil berbagai keputusan lainnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Pegawai yang dinilai pun memperoleh manfaat karena melalui sistem umpan balik yang bersangkutan mengetahui faktor-faktor kekuatan yang perlu dikembangkannya dan kelemahan yang harus diatasinya.

Dari pembahasan di muka kiranya menjadi jelas bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai, orientasinya adalah orientasi masa lalu dan orientasi masa depan. Telah ditekankan bahwa orientasi masa lalu sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan tentang berbagai segi tertentu manajemen sumberdaya manusia seperti dalam menentukan sistem imbalan yang akan diberlakukan dan untuk meningkatkan produktivitas serta prestasi kerja para pegawai. Sebaliknya, penilaian yang berorientasi ke masa depan terufama dimaksudkan untuk rpengidentifikasi potensi para pegawai yang perlu digali yang pada gilirannya merupakan bahan informasi yang sangat penting dalam promosi pegawai ke tingkat jabatan yang lebih tinggi atau untuk kepentingan alih tugas di masa depan.

Teori manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa terlepas dari berbagai teknik penilaian prestasi kerja yang digunakan, tiga pihak yang perlu terlibat dalam proses penilaian tersebut ialah para pejabat atau petugas dari satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia bagi seluruh organisasi, para

atasan langsung — keduanya berperan sebagai penilai — dan pegawai yang bersangkutan sendiri.

Keterlibatan pihak bagian kepegawaian terutama dalam memilih dan menentukan teknik penilaian yang digunakan serta mengambil langkah-langkah persiapan; bahan-bahan yang diperlukan seperti formulir, daftar pertanyaan dan sebagainya, termasuk melatih para penilai agar penilaian yang dilakukan benar-benar obyektif. Bagian kepegawaian pulalah yang mendokumentasikan seluruh hasil penilaian dengan rapi dan sistematis sehingga menjadi bahan berharga dalam sistem personalia yang handal dalam arti dapat segera digunakan apabila diperlukan untuk kepentingan pengambilan keputusan tentang karier para pegawai.

Keterlibatan para atasan langsung pun dapat dikatakan sebagai suatu keharusan karena merekalah yang dianggap paling mengenali sikap, perilaku, ketekunan, loyalitas pengetahuan, keterampilan serta kemampuan para pegawai bawahannya dan yang memang dipimpinnya sehari-hari. Hanya saja perlu diperhatikan agar dalam melakukan penilaian, para atasan langsung penilai berusaha agar penilaian yang dilakukannya bersifat obyektif. Hal ini diakui tidak mudah karena para atasan langsung tersebut pun tidak luput dari berbagai kelemahan dan bahkan prasangka sehingga tidak mustahil subyektivitas mewarnai perhatian yang dilakukannya.

Guna lebih menjamin obyektif yang setinggi mungkin, tiga hal perlu dilakukan. Pertama: Menjelaskan maksud dan tujuan penilaian serta penggunaan teknik tertentu dengan harapan

bahwa dengan penggunaan teknik-teknik tersebut maksud dan tujuan penilaian benar-benar tercapai penjelasan ini, oleh bagian kepegawaian, sangat penting karena tidak sedikit Manajer yang kurang menyadari pentingnya penilaian yang obyektif dilakukan secara berkala, apalagi kalau harus menilai secara negatif.

Kedua: Membantu para penilai memahami secara mendalam segala prosedur dan mekanisme pengguna instrumen penilaian tertentu sehingga obyektivitas semakin terjamin. Bantuan tersebut dapat berupa lokakarya yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian, tetapi dapat pula sekedar pertemuan formal antara bagian kepegawaian dengan para penilai.

Ketiga, Menekankan pentingnya usaha para penilai untuk menghindari subyektivitas dalam melakukan penilaian. Segi penting dari usaha ini ialah peningkatan kemampuan para penilai menginterpretasikan jawaban yang diberikan oleh para pegawai yang dinilai.

Pihak ketiga yang terlibat ialah para pegawai yang dinilai. Salah satu bentuk keterlibatan para pegawai yang bersangkutan sendiri ialah perolehan umpan balik tentang penilaian orang lain mengenai prestasi kerjanya. Tanpa umpan balik tersebut pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui kekuatan apa yang dapat dimanfaatkannya sebagai modal untuk kemudian dikembangkan dan kelemahan apa yang harus diatasinya. Dalam hal tidak adanya umpan balik, tidak akan jelas bagi pegawai yang dinilai itu rencana pengembangan karier apa yang perlu dan dapat dibuatnya secara realistik.

Banyak cara yang dapat digunakan untuk menyampaikan umpan balik tersebut. Pengalaman menunjukkan bahwa cara yang paling lumrah ditempuh ialah wawancara dengan berbagai maksud dan tujuannya. Artinya, ada wawancara yang dimaksudkan untuk memberitahukan hasil penilaian yang telah dilakukan dan menunjukkan kepada pegawai yang dinilai hal-hal apa yang perlu diperbaiki di masa depan. Ada pula wawancara yang memungkinkan para pegawai memberikan tanggapan terhadap hasil penilaian atas prestasi kerjanya, sekaligus menjelaskan berbagai alasan dan faktor-faktor penyebab mengapa prestasi kerjanya demikian. Maksud lain dari wawancara adalah untuk membantu pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya dan yang dapat mengganggu pelaksanaan tugasnya sehari-hari apabila tidak terpecahkan, sedangkan pegawai yang bersangkutan sendiri merasa tidak mampu memecahkannya sendiri.

Teknik apapun yang digunakan, pewawancara harus selalu berusaha agar wawancara yang diselenggarakannya berlangsung secara efektif, dalam arti:

- a. pewawancara berangkat dari segi-segi positif prestasi kerja pegawai yang dinilai;
- b. memberikan penekanan bahwa wawancara dimaksudkan untuk membantu yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya;
- c. wawancara diselenggarakan tanpa interupsi yang dapat mengganggu jalannya wawancara;

- d. penekanan bahwa penilaian merupakan kegiatan yang berlangsung terus-menerus sebagai bagian integral dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia;
- e. adanya jaminan bahwa jika harus memberikan kritik, sasarannya adalah prestasi kerja dan bukan bersifat pribadi;
- f. mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperbaiki oleh pegawai yang bersangkutan;
- g. menekankan bahwa pewawancara bersedia untuk membantu pegawai yang bersangkutan meningkatkan prestasi kerjanya dan mengatasi berbagai kelemahannya.

Hanya dengan demikianlah penilaian prestasi kerja berguna bagi organisasi dan bagi para pegawai, baik dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasional maupun dalam rangka usaha para pegawai meniti karier secara tepat dalam organisasi yang bersangkutan.

☑ *RANGKUMAN*

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Hanya dengan demikianlah dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Hal ini perlu ditekankan karena tidak sedikit manajer yang beranggapan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja secara formal oleh bagian-bagian kepegawaian sebenarnya tidak diperlukan dan bahkan dipandang sebagai "gangguan" terhadap pelaksanaan kegiatan operasional. Artinya, banyak manajer yang berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para bawahan cukup diserahkan kepada atasan langsung masing-masing pegawai dan penilaian pun dilakukan secara informal saja. Argumentasi para manajer tersebut ialah bahwa karena para manajer itulah yang sehari-hari membimbing dan mengawasi para bawahannya dalam pelaksanaan tugas masing-masing, para manajer itu pulalah yang paling kompeten melakukan penilaian.

☑ *PERTANYAAN UNTUK DISKUSI*

1. Apa yang anda ketahui tentang penilaian prestasi kerja ?
2. Kenapa perlu diadakan penilaian pegawai? Jelaskan !
3. Apa yang anda ketahui tentang pusat penilaian ?
4. Apa hubungan antara pusat penilaian dengan strategi perusahaan ?
5. Apa dampak apabila tidak ada penilaian terhadap pegawai

SISTEM IMBALAN

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebahagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu organisasi. Dikatakan merupakan tantangan karena imbalan oleh para pekerja tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuasan kebutuhan materilnya, akan tetapi sudah dikaitkan dengan harkat dan martabat manusia. Sebaiknya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul oleh organisasi tersebut dalam rangka upaya pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Berarti bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja mutlak perlu diperhitungkan.

Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain.

Kepentingan organisasi harus terjamin dalam arti bahwa melalui pengerahan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu

dan tenaga para pekerjanya, organisasi dapat mencapai tujuan dan sasarannya yang pada gilirannya memungkinkan organisasi tidak hanya sekedar mempertahankan eksistensinya, melainkan juga untuk bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

Dengan perkataan lain suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan nmempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif. Artinya, jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan yang bukan saja jumlahnya lebih besar, akan tetapi juga lebih adil. Dikatakan wajar sebab ada kaitannya dengan berbagai segi kehidupan kekayaan para anggota organisasi dalam prestasi kerja, keluhan, tingkat kemungkinan yang tinggi, seringnya terjadi kecelakaan dalam pelaksanaan fugal dan bahkan pemogokan serta keinginan pindah bekerja ke organisasi yang lain. Kalaupun para pegawai tidak meninggalkan organisasi dan pindah ke organisasi lain, yang sangat mungkin terjadi ialah timbulnya berbagai masalah dalam kekaryaannya yang bersifat psikologis, teknis dan administratif.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan

tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Karena seperti pernah disinggung di muka bahwa setiap organisasi menghasilkan suatu "produk" tertentu, jelaslah bahwa pentingnya pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan yang handal sangat penting bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi niaga.

Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, tuntutan memanfaatkan teknologi dan lain sebagainya.

A. PERANAN BAGIAN KEPEGAWAIAN

Bagian kepegawaian memikul tanggung jawab utama untuk mengembangkan sistem imbalan bagi suatu organisasi yang diterapkan secara seragam di seluruh jajaran organisasi. Agar mencapai sasarannya serta didasarkan pada berbagai prinsip seperti keadilan, kewajaran dan kesetaraan, perlu selalu diperhatikan bahwa sistem imbalan itu harus merupakan instrumen yang ampuh untuk berbagai kepentingan.

Pertama: Sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Artinya, karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi di pasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan seyogyanya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, terampilan, pengetahuan tinggi. Bahkan apabila yang ingin direkrut adalah mereka yang sudah bekerja di organisasi lain, kompensasi tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga melebihi jumlah imbalan yang diterimanya sekarang. Memang hal ini perlu dipertimbangkan dengan matang karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi tanpa dipertimbangkan dengan matang karena mungkin saja menyangkut norma-norma etika yang berlaku di masyarakat. Akan tetapi tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan etika tersebut, tidak mustahil timbul tuntutan akan kehadiran para pekerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan atau pengalaman tertentu yang belum dimiliki oleh tenaga kerja yang belum berpengalaman sehingga satu-satunya jalan yang harus ditempuh adalah dengan merekrut tenaga kerja yang sudah berkarya di organisasi lain.

Kedua, Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. Meskipun benar bahwa kompensasi bukan satu-satunya factor pengikat bagi para pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, tetap tidak dapat dipungkiri bahwa apabila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya yang melakukan tugas sejenis di

organisasi lain, godaan untuk berhenti dapat menjadi lebih kuat, apalagi apabila pegawai yang bersangkutan memiliki pengetahuan atau keterampilan tertentu yang mudah “dijual”nya. Berarti bahwa suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di organisasi-organisasi lain itu.

Ketiga: Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Untuk kepentingan pengembangan dan penerapan sistem imbalan, yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Tentukan ada faktor-faktor lain yang harus di pertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya, yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para pegawai meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis. Tegasnya prinsip keadilan didasarkan pada nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan dalam organisasi. Di samping itu berbagai faktor eksternal pun harus juga mendapat perhatian. Misalnya, tingkat upah dan gaji yang berlaku di organisasi-organisasi yang bergerak dalam kegiatan sejenis dengan organisasi yang bersangkutan, tidak bisa diabaikan.

Keempat: Menghargai perilaku positif. Idealnya, sistem kompensasi harus pula mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal seperti prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya. Kesukaran dalam praktek bisa timbul karena tidak mudah menterjemahkan perilaku

tersebut ke dalam bentuk "nilai uang" untuk diberikan kepada para pegawai.

Kelima: Pengendalian pembiayaan. Telah umum diketahui bahwa salah satu komponen biaya yang jumlahnya tidak kecil dalam menjalankan organisasi ialah belanja pegawai. Oleh karena itu sistem imbalan harus pula mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Artinya, dengan tetap berpegang teguh pada prinsip keadilan, kewajaran dan kemampuan organisasi, sistem kompensasi harus dapat menjamin bahwa upah dan gaji yang dibayarkan kepada pegawai tidaklah sedemikian tingginya sehingga merupakan beban yang terlalu berat untuk dipikul oleh organisasi, tetapi juga tidak sedemikian rendahnya sehingga berdampak negatif terhadap perilaku para pegawai dalam organisasi.

Keenam: Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan. Di negara, manapun pemerintah selalu berusaha menjamin agar tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka berkarya. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan. Sudah barang tentu jumlah dan jenis peraturan perundang-undangan itu berbeda dari satu negara ke negara lain. Akan tetapi terlepas dari perbedaan jumlah dan jenisnya, berbagai ketentuan normatif yang lumrah dikeluarkan oleh instansi pemerintah yang berwenang mencakup berbagai hal seperti hak cuti, kehidupan kekaryaan wanita, pembatasan umur kerja, asuransi, upah minimum, upah lembur, keselamatan kerja

dan lain sebagainya. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk menjamin bahwa para pekerja menerima haknya secara utuh apabila para pekerja tersebut menunaikan kewajibannya dengan baik. Semua organisasi wajib taat kepada semua ketentuan normatif tersebut. Tegasnya sistem kompensasi yang diterapkan harus menggambarkan kepatuhan itu.

Ketujuh: Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Artinya, sistem kompensasi itu harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah diterapkan dalam praktek. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini sangat penting karena baik buruknya suatu sistem, termasuk sistem kompensasi, terlihat pada pelaksanaannya.

Karena pentingnya ketujuh prinsip tersebut dipegang teguh dan diterapkan secara baik, jelaslah bahwa di bagian kepegawaian mutlak perlu tersedia tenaga profesional yang benar-benar ahli dalam mengembangkan suatu sistem imbalan yang tepat.

B. SISTEM IMBALAN YANG EFEKTIF

Dalam usaha mengembangkan suatu sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal.

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "point" untuk setiap, pekerjaan.
- 3) Melakukan survai berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat pekerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- 4) Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

1. Penilaian Pekerjaan dan Sistem Imbalan.

Telah dimaklumi bahwa sistem imbalan dimaksudkan sebagai pemberian salah satu bentuk penghargaan kepada para karyawan atas "sumbangannya" kepada organisasi yang terutama tercermin dari prestasi kerjanya. Di sinilah terlihat pentingnya penilaian pekerjaan yang rasional dan obyektif dan oleh karenanya perlu penekanan khusus.

Penilaian pekerjaan adalah prosedur yang sistematis untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk menentukan pekerjaan mana yang dibayar lebih tinggi atau lebih rendah dari pekerjaan-pekerjaan lain. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan antara lain ialah besar kecilnya tanggung jawab pelaksanaannya, pengetahuan atau keterampilan yang dituntut, berat ringannya upaya yang harus dikerahkan dan kondisi pekerjaan yang harus dipenuhi.

Tidak dapat disangkal bahwa dalam melakukan penilaian, seorang penilai tidak bebas dari subyektivitas. Untuk mengurangi subyektivitas tersebut, banyak organisasi yang menempuh cara melakukan penilaian bukan oleh seorang saja, melainkan oleh suatu panitia yang khusus dibentuk untuk itu. Panitia yang dibentuk dapat terdiri dari para ahli analisis pekerjaan dari bagian kepegawaian dan para manajer yang menjadi atasan langsung dari para pekerja yang dinilai.

Berdasarkan informasi yang mereka peroleh tentang berbagai hal, seperti kewajiban, tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan, panitia menentukan nilai bagi suatu pekerjaan dengan menggunakan metode tertentu. Berbagai metode yang lumrah digunakan adalah seperti dikemukakan berikut ini :

- a. Penentuan peringkat pekerjaan. Metode ini sangat sederhana dan karenanya banyak digunakan, meskipun sebenarnya metode ini mempunyai kelemahan dasar, dalam arti bahwa secara relatif tidak menggambarkan secara tepat nilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Artinya peringkat pekerjaan hanya bersifat umum meskipun para anggota panitia

penilai mungkin saja mempertimbangkan berbagai faktor seperti berat ringannya tanggung jawab, keterampilan yang dituntut, usaha yang harus dibuat dan kondisi setiap pekerjaan. Dalam menentukan peringkat pekerjaan, tidak mustahil bahwa unsur-unsur penting dari suatu pekerjaan kurang mendapat bobot, sedangkan sebaliknya unsur-unsur yang kurang penting diberi bobot yang lebih besar. Lebih buruk lagi peringkat pekerjaan tidak membuat perbedaan tentang penting tidaknya pekerjaan tertentu. Misalnya, pekerjaan seorang pesuruh mendapat peringkat 1, pekerjaan seorang sekretaris mendapat peringkat 2 dan pekerjaan seorang kepala bagian tata usaha mendapat peringkat 3. Jika tanpa penjelasan, pemberian peringkat demikian akan menimbulkan kesan pada orang lain bahwa pekerjaan seorang sekretaris dua kali lebih penting dari pekerjaan seorang pesuruh dan pekerjaan seorang kepala bagian tata usaha satu setengah kali lebih penting dari pekerjaan sekretaris. Dapat segera timbul pertanyaan apakah memang demikian halnya. Tambahan pula apabila perbandingan demikian dipegang teguh, mestinya tercermin dalam skala gaji dan upah yang dipertemukan bagi para pegawai yang memangku jabatan atau melakukan pekerjaan tersebut.

- b. Kelemahan tersebut tidak lalu berarti bahwa penentuan peringkat pekerjaan tidak boleh digunakan. Yang penting mendapat perhatian ialah agar Skala peringkat yang diciptakan sedekat mungkin dengan situasi nyata dalam praktek melakukan berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi.

- c. Klasifikasi pekerjaan. Metode ini sedikit lebih canggih, meskipun tidak selalu lebih akurat, dari metode peringkat yang telah dibahas di muka. Metode ini dikenal pula dengan istilah "Golongan jabatan". Menggunakan metode ini berarti membuat deskripsi tentang berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi, mulai dari yang paling sederhana hingga yang paling rumit; juga mulai dari pekerjaan yang sangat bersifat teknis operasional hingga tugas pekerjaan yang sifatnya manajerial. Untuk kepentingan penggajian, tentunya pelaksana tugas yang lebih rumit dibayar lebih tinggi dibandingkan dengan yang dibayarkan kepada pelaksana tugas yang sederhana.
- d. Metode perbandingan faktor-faktor kritikal. Metode ini cukup populer karena hasilnya dipandang cukup obyektif. Obyektivitas tersebut diperoleh karena penilaian didasarkan pada perbandingan komponen kritikal dari berbagai pekerjaan, seperti berat ringannya tanggung jawab, jenis dan tingkat keterampilan yang dituntut, tingkat upaya mental yang diperlukan, persyaratan fisik yang harus dipenuhi dan kondisi kerja di mana para pegawai berkarya dan sebagainya. Masing-masing faktor kritikal ini dibandingkan untuk setiap pekerjaan dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Hasilnya ialah bahwa relativitas pentingnya setiap pekerjaan diketahui dengan tingkat kepastian yang dapat dipertanggungjawabkan.
- Penggunaan metode ini melibatkan lima langkah, yaitu:
- 1) penentuan faktor-faktor kritikal,
 - 2) penentuan pekerjaan-pekerjaan kunci,

- 3) penentuan tingkat gaji bagi setiap komponen yang dipandang kritikal,
- 4) perbandingan satu faktor tertentu pada berbagai pekerjaan,
- 5) penilaian pekerjaan-pekerjaan lainnya.

Kejelasan metode ini dapat dilihat dari contoh berikut:

PEKERJAAN YANG DINILAI			
Faktor-faktor Kritikal	Pesuruh	Sekretaris	Ka.Bag TU
Tanggung jawab	Rp.	Rp.	Rp.
Keterampilan	Rp.	Rp.	Rp.
Upaya Mental	Rp.	Rp.	Rp.
Persyaratan fisik	Rp.	Rp.	Rp.
Kondisi kerja	Rp.	Rp.	Rp.
Jumlah			
Gaji			

2. Sistem Poin.

Penelitian dan pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa sistem ini paling banyak digunakan dibandingkan dengan sistem lainnya yang dikenal dalam teori penggajian dan pengupahan. Ciri khas sistem ini ialah bahwa faktor-faktor kritikal suatu pekerjaan tidak langsung dinilai dalam bentuk uang, melainkan menggunakan poin. Penggunaan sistem ini melibatkan enam langkah, yaitu:

- menentukan faktor-faktor kritikal,
- menentukan tingkat faktor-faktor kritikal tersebut,
- alokasi poin pada faktor-faktor yang diidentifikasi,
- alokasi poin pada masing-masing tingkat,
- pengembangan pedoman bagi setiap poin,
- penerapan sistem poin yang ditetapkan.

Contohnya adalah sebagai berikut:

TINGKAT - TINGKAT				
Faktor-faktor Kritikal Tanggung jawab Keterampilan Usaha Kondisi Kerja	Minimum	Rendah	Sedang	Tinggi

Dari penjumlahan poin untuk berbagai tingkat-tingkat itulah ditentukan besar kecilnya gaji atau upah yang diberikan kepada para pekerja yang melakukan kegiatan tertentu. Dengan demikian diharapkan bahwa sistem imbalan yang diberlakukan telah

mencerminkan segi keadilan dalam sistem tersebut yang pada gilirannya diharapkan menumbuhkan semangat kerja yang tinggi di kalangan para pegawai.

C. SURVAI UPAH DAN GAJI

Telah ditekankan di muka bahwa salah satu prinsip yang dianut dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan adalah prinsip keadilan. Telah ditekankan pula bahwa yang dimaksud dengan prinsip keadilan ialah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja didasarkan pada perhitungan yang didasarkan pada paling sedikit tiga hal, yaitu:

- 1) Para pegawai yang melaksanakan tugas yang sejenis, dalam arti faktor-faktor kritikalnya relatif sama, memperoleh imbalan yang sama pula. Inilah yang dimaksud dengan "keadilan internal."
- 2) Para pegawai dalam suatu organisasi menerima imbalan yang sama dengan para pegawai lain dalam organisasi lain yang terlibat dalam kegiatan sejenis dalam suatu wilayah kerja yang sama. Berarti terdapat "keadilan eksternal."
- 3) Imbalan yang diterima oleh para pegawai berada pada jumlah dan tingkat yang wajar, dalam arti dapat meyakinkan taraf hidup yang layak bagi diri sendiri dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.

Karena itu suatu organisasi tidak dapat secara arbitrer menetapkan begitu saja tingkat upah dan gaji yang akan dibayarkan kepada berbagai golongan pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan perkataan lain, merupakan suatu tindakan terpuji dan

tepat apabila suatu organisasi melakukan survai pengupahan dan penggajian yang hasilnya menjadi dasar penetapan struktur upah dan gaji bagi para pekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Melalui survai demikian akan ditemukan tingkat upah dan gaji yang berlaku di suatu kawasan tertentu untuk berbagai jenis pekerjaan, baik bagi mereka yang melakukan tugas teknis, administratif, profesional maupun bagi tenaga manajerial. Sudah barang tentu rumit tidaknya survai yang perlu dilakukan tergantung pada banyak faktor, seperti kondisi perekonomian, situasi pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja tertentu dan berbagai faktor lainnya.

Karena melakukan survai pengupahan dan penggajian sangat bersifat teknis dan memerlukan pengetahuan yang sangat spesialis, survai tersebut bisa dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan sendiri, akan tetapi dapat pula diserahkan kepada pihak lain — seperti perusahaan konsultan — jika suatu organisasi merasa bahwa organisasi tersebut tidak mampu melakukannya sendiri.

Akan tetapi siapa pun yang melakukannya, yang penting diketahui terlebih dahulu ialah sumber-sumber informasi tentang ketenagakerjaan dan berbagai tingkat upah dan gaji yang berlaku pada berbagai organisasi: Salah satu sumber informasi yang dapat diandalkan ialah instansi pemerintah yang tugas fungsionalnya adalah di bidang ketenagakerjaan. Sumber lain ialah berbagai asosiasi produsen yang salah satu kegiatannya adalah mengatur sistem pengupahan dan penggajian bagi para anggotanya. Kamar dagang dan industri atau organisasi sejenis mungkin pula merupakan sumber informasi yang baik. Jelaslah bahwa langkah pertama dalam melakukan survai pengupahan dan penggajian ialah

mengidentifikasi secara tepat sumber-sumber informasi yang diperkirakan memiliki informasi yang dibutuhkan itu.

Dalam melakukan survai tentang pengupahan dan penggajian, suatu hal yang perlu mendapat perhatian ialah adanya jaminan bahwa nomenklatur dan titelatur yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai jabatan jangan sampai mempunyai arti yang berbeda-beda. Sebab apabila terdapat perbedaan interpretasi, usaha perbandingan menjadi sangat sulit dan kesimpulan yang diperoleh dapat menjadi tidak tepat. Salah satu cara untuk menghindari perbedaan interpretasi tersebut ialah agar yang melakukan survai tidak terpaku hanya pada nomenklatur dan titelatur yang nampaknya sama bagi organisasi-organisasi yang berbeda-beda. Yang sangat penting adalah arti penggunaan nomenklatur dan titelatur itu. Berarti lebih penting memperhatikan jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan — yang dapat dilihat dari uraian dan analisis pekerjaan — dikaitkan dengan faktor-faktor kritikal yang serupa. Jika uraian dan analisis pekerjaan sama dan faktor-faktor kritikalnya sejenis pula, berarti sifat pekerjaan pun dapat dikatakan sama meskipun nomenklatur dan literatur yang digunakan berbeda.

Hasil survai itulah yang dijadikan dasar untuk menentukan nilai berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi. Harga atau nilai suatu pekerjaan dapat ditentukan dengan dua pendekatan, yakni pendekatan relatif dan pendekatan absolut. Pendekatan relatif pada umumnya bersifat internal dalam arti nilainya ditentukan oleh peringkat pekerjaan tersebut dibandingkan dengan berbagai pekerjaan lain dalam organisasi yang bersangkutan, peringkat mana diperoleh melalui proses evaluasi pekerjaan. Sedangkan pendekatan absolut ditentukan oleh tingkat upah

atau gaji bagi pelaksana pekerjaan tertentu di pasaran kerja, yaitu di luar organisasi yang bersangkutan.

Berbagai peringkat pekerjaan dengan nilai yang berbeda-beda kemudian dikelompokkan. Maksud dari pengelompokan itu ialah untuk dapat menentukan tingkat upah dan gaji yang berbeda-beda untuk masing-masing kelompok. Pengelompokan itulah yang menjadi komponen utama struktur pengupahan dan penggajian yang berlaku bagi organisasi yang diharapkan memenuhi berbagai persyaratan yang telah dikemukakan di atas, terutama prinsip keadilan dan kewajaran.

D. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SISTEM IMBALAN

Bukanlah merupakan suatu pernyataan klise apabila dikatakan bahwa suatu sistem imbalan harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin. Akan tetapi merupakan kebenaran pula bahwa dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berarti dalam mencari dan menetapkan suatu sistem imbalan, faktor-faktor tersebut tidak bisa tidak harus diperhitungkan. Berbagai faktor tersebut diidentifikasi dan dibahas berikut ini.

Pertama: Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Dari pembahasan di muka kiranya telah terlihat bahwa melalui survei pelbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus

dikaitkan dengan berbagai faktor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa situasi kelangkaan tersebut dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan. Misalnya, jika pada suatu saat tertentu industriomotif berkembang dengan sangat pesat, tidak mustahil permintaan akan tenaga tukang las yang terampil dan berpengalaman melonjak sedemikian rupa sehingga tenaga teknikal demikian akan menuntut dan memperoleh tingkat upah atau gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan situasi apabila tenaga mereka tidak terlalu dibutuhkan. Contoh lain adalah bahwa jika pada suatu ketika terbuka kesempatan luas untuk membuka bank baru atau kesempatan bagi bank yang sudah lama berdiri terdorong untuk membuka cabang-cabang baru, jelas akan diperlukan talon-talon manajer untuk ditugaskan memimpin cabang-cabang yang baru dibentuk itu. Dalam hal demikian, permintaan akan tenaga manajerial mungkin saja melebihi suplai yang terdapat di pasaran kerja. Berarti tingkat imbalan yang akan mereka menuntut pasti akan meningkat pula.

Kedua: Tuntutan serikat pekerja. Di masyarakat di mana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja itu dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Misalnya dalam usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya. Atau karena situasi yang menurut

penilaian serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji atau berbagai faktor lainnya. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini pun perlu diperhitungkan sebab apabila tidak, bukanlah yang mustahil bahwa para pekerja akan meluncurkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri, seperti dalam hal tedadinya usaha memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi, dan dalam bentuknya yang paling gawat meluncurkan pemogokan. Mogoknya para penerbang di suatu negara tetangga belum lama berselang merupakan contoh kongkret. Bagi banyak orang yang terlibat dalam pemogokan tersebut sehingga dampak negatifnya dirasakan oleh berbagai kelompok masyarakat di negara tersebut seperti para pemakai jasa penerbangan, biro pedalanan, restoran, "*cleaning service*" dan lain sebagainya. Dampak negatif tersebut begitu kuatnya sampai kehidupan perekonomian negara tersebut turut goyah.

Ketiga: Produktivitas. Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para. pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya, organisasi tidak akan mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belch pihak — manajemen dan para pekerja — perlu sama-sama menyadari kaftan yang sangat erat antara tingkat upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

Keempat: Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji. Pada analisis terakhir, kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji bagi para karyawannya tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawan tersebut. Berarti bukan hanya gaji pokok yang penting, akan tetapi berbagai komponen lain dari kebijakan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan kemahalan dan sebagainya. Bahkan juga kebijakan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian.

Kelima: Peraturan perundang-undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekayaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak dibawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya. Tidak ada satu pun organisasi yang bebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

Jelaslah bahwa suatu sistem imbalan yang baik tidak bisa dilihat hanya dari satu sudut kepentingan saja, misalnya kepentingan organisasi pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan para karyawan saja, akan tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat, baik langsung maupun tidak.

E. SISTEM INSENTIF

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi. Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. yang termasuk pada sistem insentif individual ialah "*piecework*", bonus produksi, komisi, kurva "kematangan" dan insentif bagi para eksekutif. Sedangkan sistem insentif pada tingkat kelompok mencakup, antara lain, insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya.

1. Piecework.

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi. Contoh yang baik adalah dalam kegiatan perakitan. Jika pada satu kurun waktu tertentu, misalnya satu hari atau satu minggu, satu

Kelompok kerja menghasilkan sejumlah unit produksi, penghasilan setiap karyawan dihitung atas dasar jumlah unit yang mereka hasilkan. Dasar perhitungannya ialah bahwa makin banyak unit produksi yang mereka hasilkan, makin tinggi pula insentif yang diterimanya.

Meskipun pada dasarnya sistem ini baik, agar benar-benar mencapai sasaran. yang dikehendaki, dua hal perlu mendapat perhatian. Pertama, tidak semua jenis pekerjaan yang dapat dinyatakan dalam unit produksi. Misalnya, operator telpon di suatu

hotel berbintang lima. Produktif tidaknya operator telepon tersebut tidak mungkin bisa ditentukan oleh operator sendiri. Berarti sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tersebut dalam menentukan insentif yang wajar atau pantas diterimanya. Perlu dicari sistem insentif lain. Kedua, karena para karyawan biasanya terikat pada norma-norma kerja kelompok di mana ia menjadi anggota, sistem ini tidak selalu dengan sendirinya mendorong produktivitas individual. Artinya, mungkin saja seorang karyawan sangat ingin meningkatkan produktivitas kerjanya, tetapi keinginan tersebut tidak dapat diwujudkannya karena ia terikat pada tingkat produktivitas yang telah ditentukan oleh kelompok yang bersangkutan.

2. Bonus.

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk. Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu. Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan. Misalnya, jika untuk mengganti suatu bagian mesin kendaraan bermotor roda empat sebenarnya

diperlukan waktu tiga jam pada hal karyawan (montir) tertentu mampu menyelesaikannya dalam waktu dua jam, bonus yang diberikan kepadanya ialah berdasarkan perhitungan seolah-olah yang bersangkutan bekerja tiga jam dan dibayar untuk tiga jam itu. Ketiga, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

3. Komisi.

Sistem insentif lain yang lumrah diterapkan adalah pemberian komisi. Pada dasarnya ada dua bentuk sistem ini. Pertama, para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. Kedua, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara kedua ini paling sering diterapkan bagi tenaga-tenaga penjualan di perusahaan-perusahaan tertentu seperti penjualan kendaraan bermotor dan real estate.

4. Kurva "Kematangan."

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

ditemukan peneliti yang bergerak di bidang penelitian dan pengembangan lebih senang terus berkarya di bidang penelitian daripada dipromosikan pada jabatan manajerial. Situasi serupa dapat pula ditemukan di lembaga-lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan tinggi. Tidak sedikit guru besar yang lebih menyenangi pekerjaan mengajar, melakukan penelitian dan menulis karya-karya ilmiah daripada menjadi pembantu dekan, dekan, pembantu rektor atau menjadi rektor sekalipun.

Dalam hal demikian, timbul pertanyaan: Cara apa yang dapat ditempuh untuk memberikan insentif kepada mereka? Artinya, pada saat tertentu mereka akan mencapai jenjang pangkat yang paling tinggi yang mungkin dicapainya dengan tingkat penghasilan yang sudah maksimal pula. Untuk mengatasi hal seperti itulah diciptakan apa yang dikenal dengan istilah "kurva kematangan" atau "maturity curve." Dalam praktek penggunaan kurva ini berarti bahwa apabila ada tenaga profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, dibuat suatu kurva prestasi kerja. Jika kurva tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari prestasi kerja "normal", kepada mereka diberikan insentif tertentu. Dengan demikian, meskipun golongan pangkat dan ruang gaji sudah maksimal, penghasilan riil mereka masih dapat ditingkatkan. Dengan demikian diharapkan prestasi kerja mereka terus meningkat, misalnya dalam bentuk hasil penelitian, karya ilmiah yang dipublikasikan, beban mengajar yang lebih besar dan lain sebagainya.

5. Insentif Bagi Eksekutif.

Mengingat pentingnya peranan para manajer dalam menjalankan dan mengemudikan roda organisasi, sistem insentif bagi para manajer tersebut pada umumnya mendapat perhatian serius, baik yang diperuntukkan bagi manajer yang relatif muda maupun bagi para manajer yang lebih senior.

Bentuk insentif bagi para eksekutif tersebut dapat beraneka ragam pula. Misalnya, para manajer yang relatif muda sangat mungkin mendambakan insentif finansial berupa bonus tunai karena penghasilan ekstra itu mereka butuhkan untuk membiayai kebutuhan keluarga. Artinya penghasilan tambahan itu mungkin diperlukannya untuk berbagai keperluan seperti mencicil utang beli rumah, membeli kendaraan bermotor, biaya pendidikan anak-anaknya dan lain sebagainya.

Sebaliknya para manajer yang lebih senior mungkin lebih mengutamakan insentif yang dapat dinikmati di hari tua, misalnya setelah pensiun pada waktu mana penghasilannya akan berkurang. Untuk kepentingan seperti itu banyak perusahaan yang menawarkan pembelian saham perusahaan oleh para manajer senior tersebut dengan harga yang mempunyai daya tarik kuat bagi para manajer untuk membelinya. Sistem ini sering dipandang menarik bagi para manajer senior untuk meningkatkan prestasi kerjanya karena apabila perusahaan berhasil nilai saham yang mereka miliki akan meningkat sehingga dividen yang akan mereka terima kelak akan semakin besar pula. Atau jika mereka akan menjual saham tersebut di kemudian hari, harganya akan jauh lebih tinggi dari harga

pembeliannya yang tentunya berupa penghasilan yang lebih besar bagi pemiliknya.

Sistem insentif apapun yang diterapkan bagi para eksekutif yang jelas ialah bahwa sistem tersebut dikaitkan dengan prestasi organisasi, bukan atas prestasi karyawan atau satuan kerja tertentu saja.

6. Rencana Insentif Kelompok.

Merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Penghargaan atas keberhasilan kolektif itulah yang dimaksud dengan rencana insentif kelompok yang bentuknya dapat berupa rencana insentif produksi, rencana bagi keuntungan dan rencana pengurangan biaya.

Rencana Insentif Produksi. Rencana ini biasanya bersifat jangka pendek, seperti dalam hal suatu perusahaan menghadapi persaingan ketat pada suatu kurun waktu tertentu. Karena dalam situasi demikian nasib perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan menghadapi persaingan yang timbul, para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melampaui target produksi normal, kepada mereka akan diberikan bonus.

Salah satu kebaikan sistem ini ialah bahwa jika ada karyawan yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, karyawan lainnya akan menekannya

supaya bekerja lebih produktif karena apabila tidak, semua anggota kelompok tidak akan menerima bonus atau insentif ekstra yang sangat mungkin mereka dambakan.

Rencana Bagi Keuntungan. Dari namanya saja sudah terlihat bahwa sistem insentif ini berarti bahwa organisasi, dalam hal ini organisasi niaga, membagikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para pekerjanya. Dua manfaat besar dari sistem ini ialah bahwa:

- a. para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila produktivitas kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan;
- b. secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikutsertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

Hanya saja dalam menerapkan sistem ini hendaknya disadari bahwa beruntung tidaknya suatu perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja para anggotanya, baik pada tingkat operasional maupun pada tingkat manajerial. Berbagai faktor eksternal turut berpengaruh seperti daya beli masyarakat, situasi perekonomian negara, bentuk dan sifat persaingan yang terjadi, bahkan juga, berbagai faktor eksternal lainnya seperti situasi politik, situasi keamanan dan tekanan penggunaan teknologi. Dengan perkataan lain, karena berbagai faktor di luar kendali perusahaan, tidak mustahil perusahaan menderita kerugian meskipun semua anggota organisasi bekerja keras.

Dalam hal demikian tentunya insentif finansial tidak bisa diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Meskipun benar bahwa manajemen dapat dan harus menjelaskan situasi yang dihadapi oleh perusahaan dan para karyawan pun dapat memahaminya, tetap mereka tidak memperoleh penghasilan tambahan yang sedikit banyak akan berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

Rencana Pengurangan Biaya. Bentuk insentif lain yang banyak diterapkan ialah pembagian hasil penghematan yang dapat diwujudkan oleh para karyawan. Artinya, dalam praktek banyak organisasi yang mendorong para anggotanya untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan, baik untuk kepentingan produksi, pemasaran maupun dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan perkantoran. Untuk menilai bahwa penghematan benarbenar terjadi, organisasi biasanya membentuk panitia. penilai. Jika oleh panitia penilai dicapai kesepakatan bahwa berbagai usul karyawan memang benar-benar berakibat pada penghematan tertentu, hasil penghematan itu dibagikan kepada para karyawan sebagai insentif finansial.

Jelaslah bahwa pemberian insentif kepada para karyawan, baik pada tingkat individual maupun pada tingkat kelompok, termasuk bagi mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan. Hanya saja karena setup bentuk insentif itu sesungguhnya merupakan beban tambahan bagi organisasi, penting diyakini terlebih dahulu bahwa

manfaat yang diperoleh lebih besar dari beban ekstra yang harus dipikul itu.

F. PELAYANAN BAGI KARYAWAN

Telah ditekankan di muka bahwa manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat erat kaitannya dengan pencapaian berbagai sasaran, baik berupa sasaran organisasional, sasaran sosial dan kepentingan para karyawan.

Untuk mencapai berbagai sasaran tersebut, memang beban organisasi sepanjang pemenuhan kewajibannya kepada para karyawannya semakin beraneka ragam dan semakin berat. Memang benar bahwa bagi kebanyakan orang, suatu sistem imbalan berarti upah atau gaji. Di luar itu apapun yang diberikan oleh pemakai tenaga kerja kepada para karyawannya dipandang sebagai tambahan atau "sampingan", terutama karena biasanya jumlahnya tidak sebesar upah atau gajinya. Akan tetapi pengalaman menunjukkan bahwa jumlah "biaya sampingan" itu makin lama makin besar. Artinya, jumlah dan jenis pelayanan organisasi kepada para karyawannya semakin besar, yang sudah barang tentu tercermin dalam jumlah beban financial yang semakin besar pula.

Berbagai contoh dari "beban sampingan" tersebut yang dewasa ini semakin umum berlaku dan dinikmati oleh semakin banyak karyawan adalah asuransi bersama, asuransi perjalanan, asuransi keluarga, asuransi kematian, asuransi kecelakaan yang berakibat pada cacat fisik, asuransi kesehatan, asuransi gigi, pemilikan saham oleh karyawan, bantuan pendidikan, tunjangan liburan, tunjangan hari raya, kafetaria murah dan berbagai keuntungan bagi para karyawan yang

ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Kesemuanya itu sering dipandang sebagai bagian integral dari sistem imbalan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem imbalan terdiri dari dua komponen utama, yaitu kompensasi yang berkaitan dengan prestasi kerja — yaitu upah dan gaji — serta kompensasi yang tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja tetapi diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja kepada para karyawannya yang oleh para karyawan dipandang sebagai penghasilan tambahan karena komponen utama penghasilan mereka tetap, upah dan gaji.

Jika di muka telah dikatakan bahwa dalam rangka mencapai sasaran sosial beban organisasi meningkat pula, hal itu terjadi bukan saja karena setiap organisasi memikul tanggung jawab sosial yang harus ditunaikannya, akan tetapi juga karena organisasi memberikan pula pelayanan tertentu kepada para karyawannya sebagai bagian kewajiban sosial organisasi, misalnya dalam bentuk kewajiban memungut pajak penghasilan karyawan yang kemudian disetor kepada pemerintah. Kegiatan ini disebut sebagai salah satu bentuk pelayanan karena dengan demikian para karyawan tidak perlu menyelesaikan sendiri urusan pajaknya. Bahkan ada kalanya sebagian beban pajak para karyawan dipikul oleh organisasi yang kemudian diperhitungkan sebagai bagian biaya operasional organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Harus diakui bahwa kesediaan pemakai tenaga kerja untuk memberikan penghasilan sampingan kepada para karyawannya. didasarkan pula pada pemikiran bahwa pada akhirnya organisasi pula yang menikmati manfaat pelayanan tersebut seperti dalam bentuk:

- a. pengurangan kelelahan,

- b. pengurangan atau bahkan pencegahan keresahan pegawai,
- c. pemenuhan kepentingan karyawan,
- d. daya tarik bagi tenaga kerja baru yang memiliki kualifikasi tinggi,
- e. pengurangan keinginan pegawai pindah ke organisasi lain, dan
- f. pengurangan upah lembur karena para karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya pada jam-jam kerja biasa.

Pencapaian sasaran para karyawan pun merupakan salah satu dasar pemikiran untuk membenikan manfaat sampingan yang telah dibahas di muka. Di negara-negara maju, misalnya, di mana para warga masyarakat sudah sangat "*insurance-minded*", premi yang harus dibayarkan kepada perusahaan asuransi menjadi semakin besar yang apabila harus dipikul oleh para karyawan sendiri akan merupakan beban finansial yang tidak ringan. Dalam situasi demikian, organisasi atau perusahaan memberikan bantuan dalam hal pembayaran berbagai premi asuransi tersebut. Seperti telah dimaklumi dewasa ini makin banyak jenis asuransi yang ditawarkan dan kesemuanya itu memerlukan biaya. Apabila organisasi makin bersedia menanggung semakin banyak jumlah premi yang harus dibayarkan kepada berbagai perusahaan asuransi tersebut, para karyawan akan merasa bahwa kepentingannya mendapat perhatian dari manajemen yang pada gilirannya dapat menumbuhkan loyalitas yang semakin tinggi dan produktivitas kerja yang semakin menggembirakan. Pembayaran premi asuransi tersebut hanya satu dari sekian banyak contoh dari berbagai pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya.

Contoh lain adalah pemberian bantuan kepada para anggota organisasi dalam hal ada anggota organisasi yang harus menggunakan jasa pengacara karena berbagai alasan dan kepentingan.

1. Jaminan Penghasilan.

Di samping pelayanan di bidang asuransi dan jasa pengacara yang telah disinggung di muka, dewasa ini terdapat pula "keuntungan sampingan" yang menyangkut jumlah penghasilan bagi para karyawan, baik selama aktif maupun setelah pensiun. Misalnya jika karena berbagai alasan seorang karyawan diberhentikan dari jabatan atau pekerjaannya, ia akan memperoleh pesangon tertentu yang jumlahnya ditetapkan berdasarkan suatu rumus tertentu pula. Dengan demikian sumber penghasilannya tidak serta merta "mengering".

Jika pemberhentian itu bersifat sementara, misalnya karena menurunnya kegiatan organisasi sedemikian rupa sehingga jumlah karyawan dirasakan terlalu banyak, para karyawan yang diberhentikan itu pulalah yang pertama-tama dipanggil untuk bekerja kembali apabila keadaan sudah memungkinkan.

Salah satu contoh yang aktual dari kejadian seperti dikemukakan di atas adalah dalam hal adanya kebijaksanaan pemerintah untuk melakukan swastanisasi berbagai badan usaha milik negara. Dewasa ini banyak pemerintah, baik di negara-negara yang sudah maju maupun di lingkungan dunia ketiga, yang memutuskan untuk menjual berbagai badan usaha milik negara kepada pihak swasta. Berbagai contohnya adalah perusahaan penerbangan, perusahaan angkutan laut, perusahaan angkutan darat seperti kereta api, perusahaan tambang, perusahaan telepon dan lain

sebagainya. Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa salah satu tindakan yang segera diambil oleh pemilik baru adalah mengurangi jumlah karyawan dengan alasan peningkatan efisiensi kerja. Dalam hal demikian pada umumnya terdapat ketentuan yang menjamin bahwa penghasilan para karyawan yang tidak lagi digunakan oleh pemilik baru itu tetap dijamin, meskipun terbatas pada satu kurun waktu tertentu.

Bentuk lain dari jaminan penghasilan ini ialah jaminan hari tua. Artinya, jika pada suatu ketika karyawan berhenti bekerja karena telah mencapai usia pensiun, ada jaminan bahwa ia tetap mempunyai penghasilan tertentu berupa uang pensiun meskipun jumlahnya berkurang dibandingkan dengan penghasilan yang bersangkutan pada waktu masih "aktif." Artinya banyak organisasi yang memupuk dana pensiun bagi para karyawannya. Dana pensiun dapat terdiri dari dua komponen, yaitu:

- a. tabungan karyawan yang dipotong dari penghasilannya selama aktif bekerja,
- b. sumbangan pemakai tenaga kerja ke dana pensiun tersebut.

Dalam hubungan ini dapat dikemukakan bahwa pemikiran yang sangat dominan dewasa ini ialah bahwa dengan cara apapun dana pensiun itu dihimpun, jumlah penghasilan para pensiunan itu haruslah tetap bisa menjamin taraf hidup yang layak bagi mereka yang sudah sekian tahun mengabdikan kepada organisasi.

Di samping jaminan penghasilan bagi mereka yang pensiun secara normal, penghasilan bagi para pegawai yang pemensiunannya dipercepat perlu pula mendapat perhatian. Pengalaman menunjukkan bahwa pemensiunan yang dipercepat

selalu mungkin terjadi, baik atas kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri maupun karena kondisi organisasi. Telah dimaklumi bahwa karena berbagai alasan, bisa saja terjadi ada karyawan yang minta agar pemensiunannya dipercepat. Terlepas dari kebijaksanaan yang berlaku dalam organisasi, pegawai tersebut berhak mendapat uang pensiun yang tentunya jumlahnya akan lebih rendah dibandingkan dengan jumlah yang akan diterimanya seandainya ia pensiun secara normal. Tetapi paling tidak, jasa-jasanya selama aktif berkarya dihargai secara wajar yang berarti bahwa yang bersangkutan mempunyai penghasilan tertentu.

Telah dimaklumi pula bahwa kondisi yang kurang menguntungkan yang dihadapi oleh organisasi dapat berakibat pada pemensiunan yang dipercepat. Artinya, organisasi menghadapi situasi yang tidak sedemikian gawat sehingga terjadi pemutusan hubungan kerja, akan tetapi juga tidak sedemikian cerah sehingga organisasi terpaksa mengurangi jumlah karyawannya melalui dorongan bagi para karyawan yang sudah lama bekerja untuk segera pensiun meskipun sebenarnya para karyawan tersebut belum mencapai usia pensiun. Dalam hal demikian jumlah uang pensiun yang dibayarkan biasanya dihitung berdasarkan rumus tertentu sehingga para karyawan yang dipensiunkan dengan lebih cepat itu tetap mempunyai penghasilan tertentu. Banyak organisasi yang kurang memberikan perhatian kepada jaminan penghasilan para karyawan yang pensiunnya dipercepat. Salah satu faktor penyebabnya ialah adanya anggapan bahwa para karyawan yang pemensiunannya dipercepat itu masih cukup muda untuk mencari lapangan pekerjaan baru dan dengan demikian akan memperoleh

penghasilan. Tambahan pula, demikian pendapat tersebut, dengan pengalaman yang dimilikinya, kiranya tidak akan sulit bagi para karyawan itu untuk memperoleh pekerjaan tetap. Meskipun pendapat demikian memang ada benarnya, kewajiban organisasi yang memberlakukan pemensiunan yang dipercepat tidak dapat diabaikan begitu saja.

Pentingnya jaminan penghasilan bagi para pensiunan semakin penting untuk mendapat perhatian serius apabila diingat bahwa di kalangan sementara pensiunan ada kalanya terdapat perasaan "habis manis sepah dibuang" karena tidak sedikit organisasi yang seolah-olah melupakan para mantan karyawannya yang sudah pensiun. Secara moral dan etikal, organisasi berkewajiban untuk menghilangkan atau paling sedikit mengurangi adanya perasaan seperti itu. Dan sangat menggembirakan untuk mencatat bahwa dewasa ini makin banyak organisasi yang mengambil langkah-langkah tertentu untuk menghilangkan atau mengurangi perasaan tersebut. Perkembangan positif yang terjadi mengenai perlakuan organisasi terhadap para karyawannya yang akan segera dan yang sudah menjalani pensiun adalah berupa konseling yang diberikan kepada mereka, baik sebelum maupun sesudah para karyawan tersebut pensiun.

Bagi mereka yang akan segera pensiun, materi konseling biasanya berupa penjelasan tentang persiapan-persiapan apa yang perlu dibuat oleh karyawan yang segera pensiun itu seperti menyangkut kebijaksanaan organisasi tentang pemensiunan pegawai, situasi yang akan dihadapi setelah pensiun, umpamanya situasi keuangan yang mungkin dihadapi, waktu Luang yang semakin

banyak, kegiatan sehari-hari yang berkurang dan sebagainya. Dengan demikian para karyawan mengetahui penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukannya kelak.

Sedangkan bagi mereka yang sudah pensiun hubungan, dengan organisasi diusahakan agar tetap, terpelihara, misalnya dengan mengundang mereka pada berbagai peristiwa penting dalam organisasi di samping konseling mengenai berbagai kegiatan yang dapat mereka lakukan, organisasi apa yang dapat dimasuki dan lain sebagainya. Segi yang amat penting dari kegiatan konseling yang diberikan ialah cara pemanfaatan waktu secara lebih terarah misalnya untuk kepentingan olah raga, keterlibatan dalam kegiatan sosial, menekuni hobi tertentu dan lain sebagainya karena biasanya dalam hal "terlalu banyak waktu" wring menimbulkan berbagai masalah dalam diri para pensiunan.

2. Masa-masa tidak Bekerja.

Semua organisasi menganut kebijaksanaan bahwa ada waktu-waktu tertentu para pegawai tidak bekerja, tetapi tetap memperoleh penghasilan. Bagi para karyawan penghasilan yang diperoleh dalam masa seperti itu mungkin kelihatannya kecil, tetapi sebenarnya merupakan komponen penting dari beban finansial organisasi karena pada masa-masa seperti itu para karyawan tidak produktif, pada hal kewajiban organisasi untuk memberikan upah atau gaji tidak berkurang.

Beberapa contoh dari masa-masa seperti itu ialah waktu istirahat, waktu makan siang, izin tidak masuk kerja karena sakit, cuti tahunan, cuti hamil dan melahirkan bagi karyawan yang sudah menikah, hari-hari libur resmi yang ditetapkan oleh pemerintah.

3. Pengaturan Jadwal Kerja.

Secara tradisional, jam kerja setiap minggu bagi seorang karyawan adalah empat puluh jam, yang bisa mencakup enam hari kerja, tetapi mungkin pula hanya dalam lima hari kerja. Bahkan akhir-akhir ini di banyak tempat timbul gejala berkurangnya jam kerja per minggu menjadi tiga puluh lima jam. Berbagai alasan mengapa gejala demikian timbul antara lain ialah tekanan serikat pekerja, ketentuan pemerintah, perubahan dalam proses produksi, misalnya karena pemanfaatan mesin-mesin canggih, makin lancarnya sistem komunikasi dan transportasi dan lain sebagainya.

Di samping gejala makin kuatnya tuntutan untuk bekerja kurang dari empat puluh jam setiap minggu, terdapat pula perkembangan lain yang cukup menarik. Yang dimaksud ialah diterapkannya apa yang dikenal dengan istilah "*flexitime*." Penerapannya terletak pada fleksibilitas dalam kedatangan dan pulangny pegawai. Artinya keharusan bagi semua pegawai tiba di tempat pekerjaan pada waktu yang sama — misalnya jam delapan pagi dan pulang pada waktu yang bersamaan pula, ditinggalkan. Dengan tetap memperhatikan bahwa jumlah jam kerja sehari adalah delapan jam, para karyawan diperbolehkan menentukan sendiri jam kedatangan dan pulangny, asal saja kelancaran kegiatan organisasi terjamin dan bahwa semua karyawan berada di tempat tugas masing-masing pada jam-jam "puncak kesibukan" yang disebut sebagai jam-jam inti.

Sudah barang tentu "*flexitime*" tersebut tidak mungkin diterapkan pada semua jenis organisasi. Berarti tepat tidaknya cara

tersebut diterapkan tergantung antara lain pada jenis kegiatan organisasi yang bersangkutan. Misalnya perusahaan perakitan tidak tepat melakukan cara ini karena sifat kegiatan yang harus dikerjakan.

Perkembangan lain yang cukup menarik untuk diamati ialah sistem "berbagai pekerjaan." Yang terjadi dalam sistem ini ialah dua orang pekerja melakukan satu pekerjaan tertentu secara bergantian. Dengan demikian para pekerja dihadapkan tidak mengalami kelelahan atau kejenuhan. Di sinilah terletak kebaikan sistem ini. Akan tetapi sistem ini tidak bebas dari kelemahan seperti bertambahnya kegiatan ketatausahaan dalam merekam kegiatan dua orang yang melaksanakan satu pekerjaan, perhitungan penghasilan bagi para pekerja dan ketergantungan organisasi pada lebih dari satu orang melaksanakan satu tugas tertentu. Tambahan pula karena penghasilan para pekerja yang berbagai pekerjaan itu berkurang, sistem ini sering menjadi kurang menarik untuk diterapkan.

G. JASA - JASA KEPEGAWAIAN

Dalam usaha mendorong produktivitas serta ketenangan kerja para karyawan, dewasa ini semakin banyak organisasi yang memberikan jasa-jasa tertentu kepada para karyawannya di luar pembayaran upah dan gaji serta berbagai manfaat sampingan yang telah dibahas di muka. Tiga bentuk jasa yang sudah umum diberikan dewasa ini ialah bantuan dana pendidikan, bantuan keuangan dan bantuan sosial.

1. Bantuan Dana Pendidikan

Merupakan kenyataan yang menggembirakan bahwa dewasa ini makin banyak karyawan yang semakin menyadari bahwa

menambah pengetahuan dan keterampilan mereka secara programatik merupakan salah satu wahana penting dalam meniti karier secara lebih berhasil. Oleh karena itu banyak karyawan yang melanjutkan pendidikan formalnya atau mengikuti berbagai kursus keterampilan di luar jam kerja mereka masing-masing. Kendala yang sering dihadapi oleh para karyawan tersebut ialah terbatasnya kemampuan finansial untuk membiayai kegiatan tersebut. Dalam situasi demikian banyak organisasi yang memberikan jasa baiknya berupa bantuan keuangan bagi mereka yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan tertentu. Sudah barang tentu bantuan tersebut disertai dengan berbagai persyaratan. Misalnya, salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh anggota organisasi ialah bahwa program pendidikan dan pelatihan yang diikutinya harus berkaitan dengan tugas pekerjaan pegawai yang bersangkutan. Syarat lain misalnya ialah bahwa nilai yang dicapai haruslah memuaskan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh penyelenggara.

Kebijaksanaan demikian ditempuh oleh banyak organisasi karena pimpinan organisasi menyadari bahwa apabila makin banyak anggota organisasi yang menambah pengetahuan dan keterampilannya, bukan hanya pegawai yang bersangkutan sendiri yang menikmati hasilnya — misalnya dalam bentuk perencanaan karier yang semakin mantap — akan tetapi juga organisasi memperoleh manfaat seperti dalam bentuk prestasi dan produktivitas kerja yang semakin meningkat.

2. Bantuan Jasa Finansial

Berbagai jenis organisasi sering memberikan bantuan finansial bagi para karyawannya, baik untuk kepentingan pemenuhan kebutuhan jangka pendek yang mendesak maupun untuk kepentingan jangka panjang.

Untuk kepentingan yang mendesak, misalnya, banyak organisasi yang mendorong terbentuknya koperasi simpan pinjam karyawan. Dengan adanya koperasi seperti itu, jika ada karyawan yang membutuhkan sejumlah uang untuk sesuatu kebutuhan yang mendesak, karyawan tersebut dapat meminjamnya dari koperasi karyawan dengan berbagai keringanan seperti bunga yang rendah, jangka waktu pengembalian yang relatif lama dan lain sebagainya.

Bentuk jasa lainnya adalah yang lumrah diberikan oleh toko serba ada kepada para karyawannya dalam bentuk kesempatan membeli barang di toko tersebut dengan memperoleh rabat dan kemudahan lain seperti pembelian secara kredit, pembayaran dipotong dari gaji dan berbagai kemudahan lainnya yang tentunya meringankan beban finansial para pegawai yang bersangkutan.

Bank pun sering memberikan jasa finansial tertentu kepada para karyawannya seperti dalam bentuk kesempatan meminjam dengan tingkat bunga yang lebih rendah dari yang berlaku atau memberikan bunga yang lebih tinggi kepada para karyawan yang mendepositokan uangnya di bank tersebut dibandingkan dengan bunga yang ditawarkan kepada nasabah lain.

Bentuk jasa finansial lainnya yang kini makin sering diberikan oleh berbagai perusahaan kepada semua karyawannya ialah kesempatan membeli saham perusahaan yang harganya lebih

rendah dari yang berlaku di bursa saham. Jasa demikian bermanfaat untuk jangka panjang karena para karyawan dapat menikmati dividen saham yang dimilikinya di kemudian hari, bahkan setelah mereka memasuki masa pensiun. Tambahan pula apabila mereka memutuskan menjual sahamnya itu, mereka dapat menentukan sendiri waktu yang mereka anggap paling tepat untuk menjualnya.

Seperti telah disinggung di muka, jasa seperti ini mendorong para pegawai untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya karena mereka mengetahui bahwa nilai saham mereka di masa depan sangat tergantung pada bonafiditas perusahaan dan keberhasilan perusahaan dalam berbagai bidang kegiatan, seperti kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat konsumen, penguasaan pangsa pasar yang semakin luas, likuiditas dan solvabilitas yang memadai dan berbagai kriteria keberhasilan lainnya.

3. Jasa lainnya

Kenyataan menunjukkan bahwa dewasa ini kehidupan kekerjaan sering berakibat pada makin banyaknya karyawan yang mengalami stres. Stres yang berat dapat berakibat pada kondisi fisik dan mental para karyawan. Kondisi fisik yang mungkin diderita dapat beraneka ragam seperti ketahanan fisik yang menurun, sakit kepala, tekanan darah tinggi, gangguan pernapasan dan lain sebagainya. Sedangkan kondisi mental sebagai akibat stres dapat beraneka ragam bentuknya.

Stres yang tidak dapat diatasi oleh para karyawan tersebut pasti berakibat negatif pada prestasi kerja karyawan yang

bersangkutan yang sering terwujud dalam berbagai bentuk seperti sering mangkir, sering berbuat kesalahan dalam penyelesaian tugas, mudah lelah, hubungan dengan rekan sekerja yang tidak serasi dan berbagai hal negatif lainnya. Ketidakmampuan mengatasi berbagai stres itu dapat pula berakibat pada "pelarian" tertentu seperti merokok dan minum minuman keras secara berlebihan.

Untuk membantu para karyawan mengatasi akibat stres itu, banyak organisasi atau perusahaan yang memberikan jasa-jasa baiknya dalam berbagai bentuk seperti bantuan pengobatan, konsultasi psikologi, pembentukan klub olah raga dalam organisasi, loka. karya tentang pengelolaan waktu dan berbagai bentuk lainnya.

Dari pembahasan mengenai sistem imbalan yang diterapkan dalam suatu organisasi terlihat dengan jelas bahwa meskipun benar bahwa komponen utama dari sistem imbalan tersebut adalah yang bersifat langsung berkaitan dengan prestasi kerja pegawai, yaitu upah dan gaji, komponen yang bersifat tidak langsung pun harus mendapat perhatian yang wajar.

Agar sistem imbalan itu mencapai sasarannya, berbagai prinsip pengupahan dan penggajian, seperti keadilan, kewajaran dan komparasi, perlu dipegang teguh. Dengan demikian para karyawan akan merasa bahwa dalam kehidupan kekerjanya, harkat dan martabat mereka sebagai manusia benar-benar diakui, dihargai dan dihormati.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, akan tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Jika situasi demikian terus berlanjut, organisasi yang bersangkutan akan tidak mampu menghasilkan produk yang memungkinkannya mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Karena seperti pernah disinggung di muka bahwa setiap organisasi menghasilkan suatu "produk" tertentu, jelaslah bahwa pentingnya pengembangan dan penerapan suatu sistem imbalan yang handal sangat penting bagi semua bentuk dan jenis organisasi, tidak hanya berlaku bagi organisasi niaga.

Memang benar bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal, seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi perekonomian, tuntutan memanfaatkan teknologi dan lain. sebagainya.

☑ *RANGKUMAN*

1. Apa yang anda ketahui tentang imbalan
2. Apa kepentingan imbalan pada karyawan
3. Apa kepentingan imbalan pada organisasi
4. Apa dampak imbalan terhadap kinerja pegawai
5. Apa yang anda ketahui tentang imbalan langsung maupun tidak langsung

- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Bertens, K. (1993). *Etika. Seri Filsafat Atmajaya: 15*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cadbury, Sir Adrian. (1987). Ethical managers make their own rules. *Harvard Business Review*. Sept.-Oct. 1987.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K., & Werther, W. B., Jr. (1996). *Human resources and personnel management*. Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Flippo, E. B. (1986). *Personnel management*. (6th Ed.). Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Lembaga Manajemen FE-UI. (1993). *Manajemen sumber daya manusia: kum-pulan esai*. Jakarta: Lembaga Manajemen FE Universitas Indonesia.
- Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1995). *Human resource management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Rice, D., & Dreilinger, C. (1990). Rights and wrongs of ethics training. *Training and Development Journal*, May 1990.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilber, Jr., D.R. (1995). *Management*. (6th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Walker, J. W. (1992). *Human resources strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. (3rd Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Davis, K., & Werther, W. B., Jr. (1996). *Human resources and personnel management*. Singapore: McGraw-Hill Book, Co.
- Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1995). *Human resource management*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Siegel, L., & Lane, I.M. (1987). *Personnel and organizational psychology*. (2nd Ed.). Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

BIODATA PENULIS



Dr. Eddy Guridno, S.E., M.Si.M mengawali kegiatan akademiknya sebagai Asisten Dosen yang kemudian menjadi Dosen Tetap Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan ditempatkan di Universitas Nasional dan mendapatkan kepercayaan sebagai Wakil Direktur Akademi Pariwisata Nasional. Dalam perjalanan waktu, bersamaan dengan berakhirnya masa tugas sebagai Wakil Direktur Akademi Pariwisata Nasional, mendapatkan kepercayaan dari Sutan Takdir Ali Syahbana sebagai Manager Art Centre Hotel dan Restaurant di Toyabungkah Danau Batur Kintamani Bali.

Langkah ini rupanya menjadi awal untuk meniti karir non akademik dan lebih berkonsentrasi sebagai praktisi industri pariwisata, segera setelah selesainya sebagai Manager Art Centre Hotel dan Restaurant secara berturut-turut mendapat kepercayaan sebagai Manager berbagai Travel Biro dan Restaurant serta mendapatkan kepercayaan sebagai General Manager di beberapa hotel berbintang di kawasan Kuta Bali.

Karena kegembiraan dan kecintaannya di dunia pendidikan memutuskan kembali lagi dan diterima sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta yang ini berarti mengurangi profesi sebagai praktisi industri pariwisata dan menekuni profesi sebagai akademisi. Kembalinya sebagai akademisi ini mendapat kepercayaan secara berturut-turut sebagai Kepala bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekretaris Badan Penjaminan Mutu, Kepala Badan Penjaminan Mutu, Kepala Biro Administrasi Umum, Kepala Biro Administrasi Sumber Daya Manusia dan sekarang aktif sebagai Direktur Akademi Pariwisata Nasional. Dalam melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi sebagai dosen tetap mengampu beberapa mata kuliah secara tetap baik semester ganjil maupun semester genap, pembimbing akademik, pembimbing skripsi, penguji skripsi, tutorial. Sementara pengabdian kepada masyarakat dilakukan di berbagai bidang kegiatan diantaranya menjadi narasumber berbagai topik sosial ekonomi politik, industri pariwisata, sumber daya manusia dan sebagai Fasilitator Sistem Penjaminan Mutu LLDikti III maupun Ditjen Penjaminan Mutu Kemenristek Dikti, menjadi Narasumber diberbagai perguruan tinggi di seluruh Indonesia dalam kaitannya dengan pelatihan, ToT, lokakarya, sosialisasi, implementasi, bimtek dan seminar tentang Sistem Penjaminan Mutu maupun Auditor Mutu Internal Perguruan Tinggi.

Pada kegiatan penelitian banyak melakukan kegiatan penelitian hibah maupun mandiri secara individual, kelompok dan kelembagaan pada bidang sosial ekonomi politik, industri pariwisata dan kegiatan UMKM serta persaingan usaha dan pengelolaan sumber daya manusia diberbagai daerah, perusahaan dan BUMN.



Latar Belakang Pendidikan.

Dr. H. Sugito Efendi SE.M.Si adalah Dosen Tetap Sekolah Pasca Sarjana Program Magister Manajen dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional Jakarta, menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Brawijaya (1982). Pendidikan S2 (M.Si) bidang Ilmu Manajemen Pendidikan S2 (MSi) bidang Ilmu diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya (1998)

dan pendidikan S3 (Dr) bidang Ilmu Ekonomi di Universitas Padjadjaran Bandung (2005). Disamping sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di UNAS, juga menjadi dosen tidak tetap di program S2 magister manajemen Universwitas Mercu Buana dan di program S2 magister ilmu ekonomi di Universitas Darul Ulum Jombang, dan di program S2 magister manajemen di STIMA IMMI Jakarta,

Pengabdian pada Mayarakat

Sebagai nara sumber narasi Ilmiah pada waktu Wisuda sarjana dan pasca sarjana tahun 2006 di Universitas Darul Ulum Jombang , juga sebagai tutor pengembangan dosen Teaching Exelent di STIMA IMMI Jakarta dan juga pemakalah seminar di kampus STIMA IMMI Jakarta.

Penelitian Ilmiah dan pembimbing akademik

Sebagai Kepala Penelitian pada UKM Kerupuk di Padang dan UKM Kerupuk di Bandung dan Garut sekitarnya , juga penelitian penelitian UKM Kerupuk di Jatim, Jateng dan di Bali.

Pembimbing akademik untuk Skripsi dan Tesis, juga sebagai dosen penguji tamu untuk Tesis di STIMA IMMI Jakarta dan di Universitas Darul Ulum Jombang.

