# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

## Kajian Pustaka

Dalammelakukan penelitian, peneliti melakukan kajian pustaka untuk menemukan konsep dan teori yang terkait dengan unit analisis penelitian, dengan menelaah berbagai teori diharapkan dapat membuka wawasan serta gambaran yang jelas mengenai nilai individu. Kajian pustaka juga memberikan gambaran akan program pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dapat dilakukan.

Adapun kajian pustaka dalam penelitian ini terdiri atas:

* *Grand theory* berupa pengertian manajemen dan teori organisasi
* *Medium theory* berupa pengertian manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan nilai
* *Applied theory* berupa pengembangan sumber daya manusia, dan nilai individu

### Manajemen

#### Pengertian Manajemen

Istilah manajemen bermula dari kata *management* yang berasal dari bahasa latin yaitu manus yang berarti tangan, dan kemudian menjadi *maneggiare* yang berarti menangani. Dalam beberapa literatur terkait studi manajemen, terdapat beberapa pendapat yang mengemukakan definisi manajemen, menurut G.R. Terry dalam buku Prinsip- Prinsip Manajemen, dialih bahasakan J. Smith. D.F.M. (2009:9), Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen juga dikatakan merupakan ilmu dan seni, yang melibatkan ilmu pengetahuan tentang manajemen yang terorganisir dan dapat dibuktikan kebenarannya secara umum, serta pengetahuan yang timbul dari pengalaman, pengamatan dan studi serta kewajiban untuk menerapkan pengetahuan manajemen sebagai mana mestinya.

Mary Parker Follet, dalam buku Pengantar Manajemen (Sule & Saefullah, 2005: 5), *management is the art of getting things done through people*, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Stephen P. Robbins & Mary Coulter, dalam buku Asas-Asas Manajemen (Silalahi, 2013:5), *Management is coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people*.

Definisi-definisi di atas menjelaskan secara konsep bahwa manajemen merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melalui kerja orang lain, manajemen dilakukan dengan cara yang baik dalam mengarahkan dan mengendalikan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain pada konsep manajemen sendiri menyatakan bahwa dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukan terletak pada kemampuan secara individu dalam bekerja tapi lebih pada cara mengelola dan mengarahkan individu-individu anggota organisasi dengan memanfaatkan sumber daya lain yang terdapat pada organisasi untuk dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan/diinginkan.

Nickels, McHugh and McHugh (Sule & Saefullah, 2005: 5) -*the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing, and controlling people and ather organizational resources*. Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Stoner dan Freeman, dalam buku Asas-Asas Manajemen (Silalahi, 2013:6), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Nanang Fattah, (2004: 1) berpendapat bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pemimpin (*leading)*, dan pengawasan (*controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganising, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Pengertian manajemen telah banyak dibahas para ahli yang antara satu dengan yang lain saling melengkapi. Stoner yang dikutip oleh Handoko menyatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Stoner menekanan bahwa manajemen dititik beratkan pada proses dan sistem. Oleh karena itu, apabila dalam sistem dan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penganggaran, dan sistem pengawasan tidak baik, proses manajemen secara keseluruhan tidak lancar sehingga proses pencapaian tujuan akan terganggu atau mengalami kegagalan (Shyhabuddin Qalyubi, 2007: 271).

Dari tiga definisi tersebut, terdapat persamaan dalam mengartikan manajemen yaitu suatu proses yang melibatkan unsur perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pemimpin (*leading)*, dan pengawasan (*controlling*) dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Point penting terletak pada bagaimana proses dan sistem tersebut dilakukan dengan efektif dan efisien agar ketercapaian tujuan organisasi maksimal ataupun dapat meminimalisir kemungkinan terjadinya kegagalan.

#### Fungsi Manajemen

Menurut George R Terry, manajemen juga mengemban fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Yaitu perencanaan yang teratur dan setiap usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan, yang meliputi:

1. Apa yang dilakukan; sehingga perlu perencanaan
2. Mengapa; yang akan menentukan alasan dan prioritas suatu pekerjaan
3. Siapa; yang menjadi pelaksana untuk mencapai tujuan
4. Dimana; tempat yang strategis untuk melaksanakan kegiatan
5. Kapan; suatu pelaksanaan dikerjakan
6. Bagaimana; cara, metode,dan mekanisme pelaksanaan tersebut
7. Pengorganisasian (*Organizing*)

Yaitu keseluran proses pengelompokan orang-orang, alat tugas, tanggung jawab atau wewenang, sedekimian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang dirumuskan. Meliputi: perumusan tujuan, penetapan tugas pokok, menyusun perincian kegiatan, pengelompokan kegiatan dalam fungsi-fungsi, departemenisasi, penetapan otoritas organisasi, *staffing* dan *facilitating*.

1. Penggerak (*Actuating*)

Yaitu bagaimana menyelenggarakan pekerjaan organisasi sesuai dengan rencana secara efektif dan efisien.

1. Pengarahan (*Directing*)

Yaitu pekerjaan yang memberikan arah, menuntun bawahan dan menugaskan pekerjaan-pekerjaan dalam mencapai tujuan yang ditentukan dalam suatu usaha kerjasama, yang meliputi:

1. Keterpaduan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi
2. Keterpaduan antara tujuan kelompok dengan tujuan organisasi
3. Kerjasama antar pimpinan
4. Partisipasi dalam pembuatan keputusan
5. Pelimpahan wewenang yang cukup memadai
6. Komunikasi yang efektif
7. Pengawasan yang efektif dan efisien
8. Koordinasi (*Coordinating*)

Yaitu merupakan tugas pimpinan yang dilakukan dengan mengusahakan agar semua kegiatan dapat selaras dan anggota-anggotanya dapat bekerja sama dengan baik sehingga tujuan dapat tercapai secara efisien.

1. Pengambilan Keputusan (*Decission Making*)

Yaitu proses pembatasan dan perumusan masalah, membuat alternatif pemecahan beserta konsekuensinya, memilih satu alternatif yang terbaik dan melaksanakan pilihan alternatif tersebut, meliputi:

1. Identifikasi permasalan
2. Analisis permasalahan
3. Membuat alternatif pemecahan masalah
4. Membandingkan masing-masing alternatif beserta konsekuensinya
5. Pelaksanaan keputusan
6. Pengendalian Pengawasan (*Controlling*)

Yaitu suatu tindakan untuk mengawasi, mengantisipasi dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan penyimpangan pelaksanaan organisasi dan apa yang telah dirumuskan.

### Organisasi

#### Pengertian Organisasi

Organisasi adalah unit sosial yang secara sadar dikoordinasikan, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi secara relatif berkelanjutan untuk mencapai tujuan berasama serangkaian tujuan (Robbins & Judge, 2011:39). Pendapat lain mengatakan bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dikoordinasikan secara sadar dari aktivitas dua orang atau lebih (Kreitner & Kinicki, 2010:5).

Organisasi merupakan sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja bersama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati (Greenberg & Baron, 2003:3). Gibson, Ivancevich, donelly (2000:5), organisasi adalah sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mengejar penyelesaian yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bertindak sendiri. Hal senada dinyatakan oleh McShane & Von Glinow (2010:4), organisasi adalah kelompok orang yang bekerja saling bergantung menuju beberapa tujuan. Disini terdapat perbedaan dimana yang satu menyatakan bahwa organisasi merupakan tempat untuk menyelesaikan masalah dan yang satu menyatakan bahwa organisasi merupakan tempat untuk mencapai tujuan namun intinya sama organisasi merupakan tempat individu-individu berkelompok dan saling berinteraksi.

Pendapat yang lebih komplek diungkapkan oleh Saiyadin (2003:13), mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi rasional dari berbagai aktivitas dari sejumlah orang untuk mencapai sasaran bersama melalui pembagian kerja dan hierarki kewenangan dan akuntabilitas. Terdapat ungkapan pembagian kerja dan hierarki yang menunjukan bahwa organisasi bersifat komplek baik dari anggota pembentuk organisasi maupun sistem yang dijalankan sehingga harus terdapat pembagian kerja dan hierarki yang memungkinkan untuk membagi kewenangan dan tugas secara spesipik.

#### Organisasi Publik

Dalam organisasi publik, tugas pengelolaan sumber daya manusia porsi terbesar terletak pada tingkat pimpinan organisasi yaitu mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan sumber daya manusia dengan menyelaraskan situasi yang ada dengan tujuan yang ingin dicapai serta teknologi yang tepat, dan untuk itu menunjang proses integrasi maka sumber daya manusia yang ada harus dikelompokan (*staffing*) sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam mengintegrasikan unsur manusia dan organisasi, menurut Cardoso (Sulistiyani & Rosidah, 2009:73) mencakup pengertian sebagai berikut:

1. Pengarahan *(direction*) yang mencakup pembuatan keputusan, kebijaksanaan, supervisi
2. Rancangan organisasi dan pegawai *(organization and job design)*
3. Seleksi, pelatihan, penilaian dan pengembangan *(selection, training, appraisal, and development)*
4. Sistem komunikasi dan pengendalian *(communication and control system)*
5. Sistem reward *(reward system)*

Integrasi dilakukan melalui mekanisme integrasi yang memadukan antara manusia dan teknologi ke dalam fungsionalisasi sebuah sistem melalui pembuatan struktur dan restrukturisasi unit-unit organisasi serta pegawai-pegawai yang dapat memperbaiki unit-unit tersebut melalui proses pengorganisasian dan *job design*.

Aplikasi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak terlepas dari keinginan dan kebutuhan manusia yang akan mempengaruhi kinerja dan perilaku staf dalam bekerja dan bertingkah laku dalam organisasi. Berdasarkan aplikasi teori Maslow (1970) dalam organisasi publik perlu adanya sebuah perencanaan yang matang akan tuntutan kebutuhan staf secara umum dan nyata baru kemudian dirumuskan dalam bentuk terapan untuk organisasi publik.

**Tabel 2.1.**

**Bentuk Terapan Teori Maslow dalam Organisasi Publik**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tingkatan Kebutuhan** | **Bentuk Umum** | **Bentuk Terapan** |
| Fisiologis | Makan, minum, pakaian, tempat tinggal | Minum, makan siang, seragam/atribut yang baik, gaji yang adil dan standar, ruang kantor yang sehat dan standar, dll |
| Keamanan | Jaminan keamanan fisik dan non fisik, perlindungan, stabilitas | Kondisi kerja aman, alat/teknologi yang aman, asuransi, jaminan karir/jabatan |
| Sosial | Perasaan memiliki kelompok, bertemen, rasa kekeluargaan, persahabatan | Kelompok hobby, pertemuan arisan, forum silaturahmi, acara-acara informal |
| Harga diri | Status, kehormatan, penghargaan, pengakuan, reputasi, prestasi | Kekuasaan, jabatan, promosi, hadiah, penghargaan material dan non material, tanda jasa |
| Aktualisasi diri | Penggunaan potensi diri, pengembangan diri | Tugas yang menantang, tingkat diskresi yang tinggi dalam pengambilan keputusan, peluang berkreasi, berinisiasi dan inovasi terhadap pegawai dan lain-lain, program-program pengembangan pegawai |

*Sumber:* [*(http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html)*](http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html)

Tabel 2.1 merupakan teori Maslow dihubungkan dengan terapan kebutuhan nyata pada organisasi publik (kolom 3) yang dapat dijadikan acuan bagi organisasi dalam rangka mengelola sumber daya manusia dan penyusunan program-program organisasi publik dengan mengacu pada pemenuhan kebutuhan pegawai. Dengan pendekatan *human resources* pimpinan berasumsi bahwa kemampuan SDM sudah baik, dalam pengendalian diri serta mampu mengembangkan diri, maka program yang baik dalam membangun motivasi adalah memberikan pegawai tantangan, partisipasi yang lebar dalam pembuatan keputusan dan peluang mengembangkan diri.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

#### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam organisasi, sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaanya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Potensi fisik yang dimiliki pada seseorang terlihat jelas, namun untuk potensi yang melibatkan latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, dan kemampuan adaftasi dalam berhubungan antar sesama yang dikategorikan potensi non fisik, potensi ini tidak dapat terlihat secara kasat mata namun akan terlihat pada saat melakukan tugas/pekerjaan.

Menurut H. Hadari Nawawi dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Sulistiyani & Rosidah, 2009:11), dijelaskan bahwa yang dimaksud sumber daya manusia meliputi:

1. Manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai, atau karyawan).
2. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya
3. Potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata *(real)* secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam rangka mengelola dan menangani anggota organisasi/sumber daya manusia agar memiliki semangat kerja, membangun antusiasme, dan meningkatkan kualitas karyawan mampu berproduktifitas tinggi dan mampu mengembangkan potensinya secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan terhadap manajemen manusia, didasarkan pada nilai manusia dihubungkan dengan organisasinya. Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktivitas, pemanfaatan sumber daya manusia, dan unsur-unsur yag berkaitan dengan sumber daya manusia.

Beberapa konsep manajemen sumber daya manusia diungkapkan oleh beberapa pakar sebagai berikut:

Armstrong (2009:4) berpendapat bahwa: *“The practice of human resource management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organization development, resourcing (human resource planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, learning and development, reward management, employee relationts, employee well-being and health and safety and the provision of employee services. HRM pratice has a strong conceptual basis drawn from the behavioural sciences and from strategic management, human capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitude of research projects”*. Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan industrial dalam hubungan dengan teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek-proyek penelitian.

Menurut Veithzal Rivai (2009:1), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-*manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Teori manajemen SDM yang semakin berkembang menjelaskan bahwa semua yang dilakukan terkait dengan pengelolaan SDM pada dasarnya ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Terdapat perkembangan dalam pendekatan manajemen SDM yang dikenal dengan istilah *Human Resources Management (HRM),* Raymond A. Noe et. Al, dalam buku Manajemen SDM, Suwatno & Donni (2013: 29) mendefinisikan *Human Resources Management (HRM)* mengacupada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan definisi terakhir diatas, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari kebijakan, praktik, dan sistem organisasi yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan segala aktivitasnya untuk membentuk perilaku, sikap, dan kinerja yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan konsep Flippo dan tulus, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi 5 fungsi, yaitu:

1. Pengadaan
2. Pengembangan
3. Pemberian kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia/ pemutusan hubungan kerja

Lima fungsi yang diungkapkan berdasarkan konsep yang dikemukakan dalam hubungannya dengan manajemen secara umum yaitu *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* pada hakikatnya dihubungkan dengan manajemen sumber daya manusia adalah merupakan keseluruhan proses *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* yang dilakukan dan ditujukan untuk kegiatan yang berhubungan dengan manusia/pegawai yaitu meliputi: pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia/pemutusan hubungan kerja. Dalam manajemen sumber daya manusia, proses manajemen bersifat lebih fokus untuk menangani keberadaan sumber daya manusia serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Lebih jauh lagi fungsi manajemen SDM dikelompokan dalam dua kelompok utama yaitu fungsi teknis personel manajemen mencakup kegiatan khusus yang berkaitan dengan pengadaan, mengembangkan, memanfaatkan, dan memelihara pekerjaan yang efisien. Fungsi manajerial berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan mengendalikan para karyawan yang melakukan fungsi teknis personil.

Menurut Edwin B. Flippo, dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno & Donni, 2013: 31), menguraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan, perencanaan dilakukan dengan berdasarkan informasi yang lengkap dari manajer kepegawaian. Fungsi perencanaan manajemen kepegawaian terutama adalah membantu pimpinan perusahaan/organisasi untuk memeberi informasi yang lengkap dan bentuk nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai.

1. Pengorganisasian

Dalam proses pengorganisasian dilakukan pembentukan struktur organisasi dan ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya. Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

1. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini juga sering disebut dengan istilah lain, misalnya penggerakkan (*actuating*), motivasi (*motivating*), pemberian perintah (*commanding*). Jadi yang ditekankan dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

1. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai, istilah yang lajim digunakan yaitu *controlling*.

1. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis
2. Pengadaan (*Recruitment*)

Edwin B. Flippo mengatakan: “*The first operative function of personnel management is concerned with the obtaining of the proper kind and number of personnel necessary of accomplis organization goals*”. Jadi fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama terkait dengan penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai (Suwatno & Donni, 2013: 32).

1. Pengembangan (*development*)

Pengembangan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

1. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

1. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini, pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan dan sikap-sikap lainnya selama kurang menguntungkan perusahaan, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangan, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

1. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada, hal ini dilakukan untuk tetap menjaga semangat dan prestasi kerja.

1. Pensiun (*separation*)

Fungsi *separation* berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan, fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai yang akan pensiun.

Pengelolaan SDM yang efektif dilakukan dalam rangka menunjang strategi yang ditetapkan, hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif yang merupakan kunci sukses organisasi/perusahaan dalam lingkungannya. Strategi bisnis akan berhasil jika organisasi mampu mengelola dan meningkatkan kualitas SDM (SDM berbasis kompetensi) melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM sehingga SDM yang terlibat dalam proses atau kegiatan perusahaan merupakan SDM berbasis pengetahuan yang memiliki keterampilan dan keahlian (Anatan dan Ellitan, 2007:100).

#### Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Raymond A. Noe et.al., (2010:64), praktik-praktik MSDM yang mendukung sistem pekerjaan berkinerja tinggi meliputi seleksi karyawan, manajemen kinerja, pelatihan, perancangan pekerjaan, dan kompensasi. Praktik-praktik tersebut dirancang untuk memberikan keterampilan, insentif, pengetahuan, dan wewenang kepada para karyawan. Kajian-kajian penelitian menunjukan bahwa praktik-praktik pekerjaan berkinerja tinggi biasanya terkait dengan peningkatan produktivitas dan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Penelitian juga menunjukan bahwa perusahaan-perusahaan lebih efektif untuk meningkatkan praktik-praktik MSDM secara keseluruhan, bukan berfokus pada satu atau dua praktik secara terpisah (seperti sistem gaji atau seleksi). Mungkin ada sistem MSDM yang terbaik, tetapi apapun dapat dilakukan oleh perusahaan, praktik-praktik MSDM harus serasi satu sama lain dan selaras dengan sistem jika praktik-praktik MSDM tersebut memengaruhi kinerja perusahaan secara positif.

**Tabel 2.2.**

**Praktik-praktik MSDM Berkinerja Tinggi**

|  |  |
| --- | --- |
| Penempatan Karyawan | * Para karyawan yang berpartisipasi dalam memilih karyawan baru, misalnya melalui wawancara dengan rekan kerja |
| Perancangan Pekerjaan | * Para karyawan yang memahami cara kerjanya dapat berkontribusi terhadap produk atau jasa akhir * Para karyawan yang berpartisipasi pada perubahan-perubahan perencanaan peralatan, tata letak, dan metode-metode kerja * Pekerjaan yang digunakan untuk mengembangkan berbagai keterampilan * Peralatan dan proses-proses pekerjaan yang terstruktur serta teknologi yang digunakan untuk mendorong fleksibilitas dan interaksi di antara para karyawan * Perancangan pekerjaan yang memungkinkan para karyawan untuk menggunakan berbagai keterampilan * Desentralisasi pengambilan keputusan, mengurangi perbedaan status, dan berbagi informasi * Peningkatan keselamatan |
| Pelatihan | * Mengutamakan pelatihan yang berkelanjutan dan pelatihan bernilai * Pelatihan dalam bidang keuangan dan metode-metode pengendalian kualitas |
| Kompensasi | * Pembayaran gaji berdasarkan kinerja tim * Bagian kompensasi berdasarkan pada pengetahuan atau kinerja keuangan divisi |
| Manajemen Kinerja | * Para karyawan yang menerima umpan balik kinerja dan aktif terlibat pada proses perbaikan kinerja |

**Sumber: Raymond A. Noe et.al., (2010:65)**

Semua aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan dalam organisasi merupakan kajian manajemen sumber daya manusia, aktivitas MSDM yaitu semua aktivitas terkait proses mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi, dan pelepasan/pemutusan sumber daya manusia. Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi juga menjadi pertimbangan dalam MSDM, hal ini dikarenakan dalam kenyataannya antara konsep ataupun teori yang ada akan mengalami perubahan dan penyesuaian pada saat implementasi dalam aplikasinya.

Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam MSDM menurut Bernadin & Russel meliputi: rancangan organisasi, manajemen kinerja, stafing, pengembangan pegawai dan organisasi, sistem reward, tunjangan-tunjangan & pematuhan, komunikasi dan relasi publik.

**Tabel 2.3.**

**Ruang Lingkup MSDM**

|  |  |
| --- | --- |
| **RANCANGAN ORGANISASI** | **MANAJEMEN KINERJA** |
| * Perencanaan sumberdaya manusia * Analisis pegawai * Rancangan pegawai * Tim kerja (sistem sosio teknik) * Sistem informasi | * Penilaian manajemen/MBO * Program peningkatan produktivitas * Penilaian kinerja |

**Tabel 2.4.**

**Ruang Lingkup MSDM**

|  |  |
| --- | --- |
| **STAFING** | **PENGEMBANGAN PEGAWAI DAN ORGANISASI** |
| * Rekrut/interview/memperkerjakan * Affirmative action * Promosi/pemindahan/separasi * Pelayanan-pelayanan outplacement * Pengangkatan/orientasi * Metode-metode seleksi pegawai | * Pengembangan pengawasan manajemen * Perencanaan/pengembangan karier * Program-program pembinaan/asistensi * Pelatihan keterampilan non manajemen * Program-program persiapan pensiun * Penelitian-penelitian terhadap sikap |
| **SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN** | **KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK** |
| * Program-program keamanan * Pelayanan kesehatan/medis * Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin * Administrasi tunjangan asuransi * Rencana-rencana pembagian laba/pensiun * Hubungan-hubungan kerja | * Sistem informasi/laporan/catatan-catatan SDM * Komunikasi/publikasi pegawai * Sistem pemberian saran * Penelitian SDM |

**Sumber: Bernardin dan Russel, 1993:13**

### Perilaku Organisasi

Dalam mendefinisikan perilaku dalam organisasi ditemukan pula beberapa definisi yang diungkapkan oleh para ahli:

Robbins & Judge (2011:43) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai suatu bidang studi yang menginvestigasi dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Greenberg & Baron (2003:4), perilaku organisasi adalah merupakan bidang yang mencari peningkatan pengetahuan dari semua aspek perilaku dalam pengaturan organisasional melalui penggunaan metode saintifik. Dalam dua definisi yang diungkapakan dikatakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menerapkan dan mencari peningkatan pengetahuan untuk kepentingan organisasi.

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang dicurahkan untuk memahami, menjelaskan, dan akhirnya memperbaiki sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Colquitt, LePine, Wesson, 2011:7). Perilaku organisasi adalah bidang yang bersifat interdisiplin didedikasikan untuk memahami lebih baik dan mengelola orang dalam pekerjaan (Kreitner dan Kinichi, 2010:5). Perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dipikirkan, rasakan, dan lakukan di dalam dan sekitar organisasi (McShane & Von Glinow, 2010: 4). Dari tiga definisi diatas, kajian perilaku organisasi terletak pada pemahaman terhadap anggota organisasi terkait dengan sikap tingkah laku yang dilakukan dalam dan sekitar organisasi dan cara memperbaiki sikap individu tersebut.

Pemahaman akan perilaku individu dalam organisasi dilakukan dengan tujuan utama agar individu-individu tersebut dapat memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasinya. Menurut Vecchio (1995:4) dalam buku Perilaku Dalam Organisasi (Wibowo, 2013:3), ada tiga alasan mengapa perlu mempelajari perilaku organisasi, yaitu:

1. *Practical applications*

Dalam kenyataan riil organisasi pemahaman akan perilaku organisasi berkenaan dengan pengembangan gaya kepemimpinan, pemilihan strategi dalam mengatasi persoalan, seleksi pekerja yang tepat, peningkatan kinerja, dll.

1. *Personal Growth*

Dengan memahami perilaku organisasi dapat lebih memahami orang lain. Memahami orang lain akan memberikan pengetahuan diri dan wawasan diri lebih besar. Dengan memahami orang lain, atasan dapat menilai apa yang diperlukan bawahan untuk mengembangkan diri sehingga pada gilirannya meningkatkan kontribusi pada organisasi.

1. *Increased knowledge*

Dengan perilaku organisasi dapat menggabungkan pengetahuan tentang manusia dalam pekerjaan. Studi perilaku organisasi dapat membantu orang untuk berpikir tentang masalah yang berhubungan dengan pengalaman kerja. Kemampuan berpikir kritis dapat bermanfaat dalam menganalisis baik masalah pekerja maupun personal.

### Pengembangan Sumber Daya Manusia

Perubahan yang terjadi dimana hal tersebut mendorong adanya adaftasi dan pengelolaan perubahan tersebut, seiring dengan tuntutan perubahan maka pengembang sumber daya manusia menjadi hal yang mutlak dilakukan.

Gouzali (2000:496) mengemukakan bahwa Pengembangan SDM (sumber daya manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan *(knowlegde)*, kemampuan *(ability)*, dan keterampilan *(skill)* mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan organisasi.

Suwatno & Priansa (2013:103) menjelaskan bahwa pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Peningkatan kemampuan intelektual atau emosional akan meningkatkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia akan menjadikan organisasi lebih efektif dalam mengatasi perubahan dan tantangan tanpa harus tergantung pada pihak luar ataupun menambah sumber daya manusia baru.

Menurut Andrew F. Sikula (Suwatno & Priansa, 2013:105) pengertian pengembangan SDM *“Development, in reference to staffing and personal matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized produce by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose”.* Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pengembangan pegawai merupakan aktivitas pemeliharaan dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi. Pengembangan karyawan adalah aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

Menurut Flippo, pengembangan merupakan suatu proses:

1. Pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
2. Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan latar belakang. Ada dua kelompok besar yang harus dilatih adalah tenaga operasional dan para manajer. Operasional training dapat dilakukan dengan cara *job training, apprenticeship.* Dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, mempertinggi moral, dan mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas dari organisasi. Pengembangan manajer dapat dilakukan dengan cara membangun *decision skills, dan job knowledge*.

#### Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia memiliki manfaat besar dalam kestabilan dan peningkatan kualitas organisasi, beberapa pakar dalam buku Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kadarisman, 2012: 39) menjelaskan manfaat pengambangan sumber daya manusia, sebagai berikut:

Maryoto, manfaat atau faedah suatu program pengembangan SDM pegawai dalam suatu organisasi, yang jelas adalah dengan pengembagan pegawai tersebut pegawai lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

Gouzali, a) organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang; b) organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil menyakinkan dalam melaksanakan tugas; c) organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan; d) program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya; e) organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok; f) mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru; g) biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien; h) organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian definisi diatas, maka manfaat pengembangan secara garis besar adalah untuk mengatasi perubahan tuntutan dari pengguna organisasi, dengan pengembangan SDM yang dilakukan organisasi diharapkan akan terbentuk SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai yang menjadikan SDM tersebut berkualitas dan tampil dengan menyakinkan. Dalam perkembangan tuntutan *stakeholder* yang semakin tinggi, organisasi akan tetap mampu mengikuti serta mengatasi kebutuhan tersebut dan tentu saja dengan menciptakan program baru oleh individu, kelompok anggota organisasi. Implikasi dari program pengembangan SDM bagi organisasi secara umum adalah efektivitas dan efisiensi baik dari segi biaya maupun waktu (birokrasi), dan bagi individu yang memiliki kemauan untuk berubah dan berkembang adalah kesiapan untuk promosi dengan menunjukan kompetensi.

John, et al. (2006:109) menyatakan bahwa manfaat pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

a) meningkatkan kepuasan para pegawai; b) pengurangan pemborosan; c) mengurangi ketidakhadiran pegawai; d) memperbaiki metode dan sistem kerja; e) meningkatkan sistem penghasilan; f) mengurangi biaya-biaya lembur; g) mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; h) mengurangi keluhan pegawai; i) mengurangi kecelakaan kerja; j) memperbaiki komunitas; k) meningkatkan pengetahuan pegawai; l) memperbaiki moral pegawai; m) menimbulkan kerja sama yang baik.

Dalam penjelasan pengembangan SDM yang dikemukakan, disini penekanan ada pada sektor perusahaan yang berorientasi pada profit namun ada dua hal yang menarik yaitu terkait manfaat pengembangan untuk memperbaiki moral dan menimbulkan kerja sama. Dengan pengembangan SDM berarti ada perhatian yang baik dari pimpinan terhadap pengembangan SDM sehingga moral pegawai akan meningkat karena adanya perasaan dihargai dan diperhatikan (penghargaan diri dan aktualisasi diri), hal ini akan menunjang kreatifitas dan kepercayaan diri staf. Pengembangan juga akan berdampak kepada peningkatan kemampuan pegawai sehingga mampu membantu staf lain, sinergitas ini akan mendorong timbulnya kerja sama yang baik dalam organisasi.

#### Tujuan Pengembangan SDM

Terdapat berbagai macam tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan SDM (Suwatno & Donni, 2013: 105-108), antara lain:

1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi. Peningkatan produktivitas tersebut, dapat dilakukan melalui pelaksanaan pengembangan karyawan. Dengan adanya pengembangan karyawan dalam suatu perusahaan berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berpikir, dan kemampuan manajerial, dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Kemampuan teknis merupakan kemampuan karyawan dalam menggunakan peralatan yang ada dalam organisasi/perusahaan. Kemampuan berpikir merupakan kemampuan karyawan untuk dapat menggunakan pikirannya dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya sehingga seorang karyawan bukanlah sebuah benda yanga dapat diperintah apa saja, namun karyawan adalah seorang yang memiliki akal untuk dikembangkan. Kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur atau memanajemen suatu prosedur pekerjaan sehingga dapat berjalan secara baik dan sesuai dengan rencana.

1. Efisiensi

Pengembangan karyawan, baik di level bawahan maupun level pimpinan, dalam suatu perusahaan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing.

1. Kerusakan

Kerusakan ialah tidak berfungsinya atau tidak bergunanya nilai barang dan alat. Kerusakan ini disebabkan oleh kemampuan karyawan yang terbatas, sehingga cenderung menggunakan barang dan alat dengan cara yang tidak baik. Dengan pengembangan karyawan, kerusakan barang dan alat dapat dikurangi atau ditekan. Setelah karyawan mendapat pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan, diharapkan karyawan menjadi lebih ahli dan terampil dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan.

1. Kecelakaan

Berkurangnya atau tidak adanya kecelakaan dalam menjalankan perkerjaan ini dapat dijadikan suatu standar untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan ahli dan terampil dalam menjalankan pekerjaannya. Terjadinya kecelakaan dalam pekerjaan menandakan kurang tepatnya perusahaan atau pimpinan dalam menempatkan setiap karyawan.

1. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan karyawan, maka setiap karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan dengan lebih baik. Pelayanan ini merupakan daya tarik yang sangat penting bagi peningkatan daya saing.

1. Moral Karyawan

Moral karyawan sangat penting, karena dengan moral karyawan yang baik maka setiap pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karyawan, maka moral karyawan diharapkan lebih baik dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan.

1. Karier

Persyaratan suatu jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat perseorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil pekerjaan yang lebih baik. Jabatan dalam perusahaan atau kantor menuntut adanya syarat-syarat pendidikan umum dan khusus, baik itu jenjang pendidikan ataupun keahlian yang dimiliki oleh seseorang, dengan adanya pengembangan karyawan maka kesempatan untuk meningkatkan karier itu lebih besar, dimana pendidikan, keahlian, dn keterampilan dalam menjalankan pekerjaan lebih baik dari sebelum mereka mendapat pengembangan.

1. Kepemimpinan

Suatu organisasi/perusahaan memerlukan pemimpin yang cakap, dimana dia harus mampu mengelola kegiatan dan aktivitas yang ada dalam perusahaan. Pengembangan perlu dilakukan mengingat jabatan pemimpin memegang peranan yang sangat penting. Tugas seorang pemimpin tidak hanya berhubungan dengan orang yang berada di atas tapi ia juga harus mampu berhubungan dengan orang yang berada dibawahnya. Dengan adanya pengembangan tersebut diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya dengan baik, sehingga keberhasilan dan kegagalan yang diperoleh bergantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.

1. Kompensasi

Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan, akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Peningkatan kompensasi ini berdasarkan atas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri.

#### Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Organisasi Publik

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas dan kemampuan kerja karyawan, namun hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila sudah diprogram terlebih dahulu. Program pengembangan memuat adanya sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan itu adalah peningkatan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Jenis pengembangan karyawan harus disesuaikan dengan jenis kebutuhan yang diperlukan dan dibutuhkan oleh perusahaan/organisasi, semua itu agar kegiatan program pengembangan yang dilakukan berdayaguna dan memiliki hasil.

Dalam proses MSDM organisasi publik sebagai bagian dari usaha memelihara, meningkatkan kemampuan, kapasitas maupun profesionalisme pegawai. Pelatihan adalah proses sistematik perubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Henry Simamora (Sulistiyani & Rosidah, 2009:220) menjelaskan bahwa pelatihan *(training)* diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik; sedangkan pengembangan *(development)* adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan pegawai organisasi publik meliputi:

1. Memperbaiki kinerja

Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi

1. Mengurangi waktu belajar bagi para karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai
2. Membantu memecahkan persoalan operasional
3. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi

Tujuan utama dari program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditujukan untuk menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari program pengembangan dan pelatihan adalah: meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan SDM, dan lain-lain. Kualitas pelatihan organisasional sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan dan mengevaluasi program pelatihan.

Barnardin & Russel (Sulistiyani & Rosidah, 2009:223) menjelaskan bahwa program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan *(need assement)*, yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan. Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis yaitu 1) analisis organisasional, 2) analisis kepegawaian, 3) analisis person/individu. Ketiga analisis ini memiliki peran yang sangat penting untuk menginventarisasi dan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang sesungguhnya.
2. Pengembangan program pelatihan *(development),* bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan. Dalam tahap ini tidak telepas dari upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan, metode pelatihan terdiri atas dua kategori: 1) *informational methods,* metode yang mengunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, keterampikan dan sikap; 2) *experimental methods,* metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan phisikal serta kecakapan.
3. Evaluasi program pelatihan *(evaluation)* yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menilai efektivitas pelatihan dapat dievaluasi dengan mengunakan indikator: 1) Reaksi, seberapa baik peserta menyenangi pelatihan, 2) Belajar *(learning)*, seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan-pendekatan dalam sebuah pelatihan, 3) Hasil-hasil *(organizatioanal)*, seberapa jauh perilaku pegawai berubah karena pelatihan, 4) Hasil-hasil, apakah ada kenaikan produktivitas atau penurunan yang telah dicapai, 5) Efektivitas biaya, untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan untuk program pelatihan dan apakah besarnya biaya pelatihan sebanding dengan tujuan program pelatihan.

### Pengembangan Kapasitas *(Capacity Building)*

Sejak deklarasi Paris pada tahun 2005, kepedulian akan konsep pengembangan kapasitas menjadi fokus perhatian utama. Secara konsep umum pengembangan kapasitas dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak.

*The linguistic meaning of “capacity” is basically on individual ability or aptitude to perform a functional task, the measure of which is usually describe in terms of capability: “ability, competence, and efficiency (American Heritage Dictionary, 1992:283)*

Definisi lain menyebutkan bahwa *Capacity building* adalah proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Morison (2001:42).

Pengertian mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas menurut (Milen,2004:16)

Pengembangan kapasitas tentunya merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu, organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali. Ini merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar sebagai contoh penyumbang (donator).

Lebih lanjut pengembangan kapasitas kelembagaan menurut (Milen,2004:21) mengungkapkan bahwa:

pengembangan kapasitas tradisional dan penguatan organisasi memfokuskan pada sumber daya pengembangan hampir seluruhnya mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi. Pendekatan moderen menguji semua dimensi kapasitas di semua tingkat (misi strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi, infrastruktur) termasuk interaksi dalam sistem yang lebih luas terutama dengan kesatuan lain yang ada, pemegang saham dan para pelanggan.

Pengembangan kapasitas dalam sektor publik mengacu pada penguatan sumber daya manusia, baik manajerial, profesional, dan kemampuan teknik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh John M. Cohen (1993) yang mencoba mendefinisikan tipe-tipe *capacity building* yang berfokus pada pendekatan operasional dan penyelesaian masalah pada sektor publik, bahwa:

*Public sector capacity building seeks to strengthen targeted human resources (managerial, professional, and technical) in particular institutions and to provide those institutions with the means where by these resources can be marshalled and sustained effectively to perform planning, policy formulation, and implementation tasks throughout government on any priority topic.*(Cohen, 1993)

Menurut Sedarmayanti (2005:336)

Pengembangan kapasitas kelembagaan/penataan kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar pengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Suatu lembaga salah satu variabel yang dianggap penting dalam proses pengembangan kapasitas kelembagaan adalah mengembangkan pola struktur organisasi. Karena struktur organisasi berkaitan dengan pembagian tugas yang dapat menjadikan organisasi yang efisien, efektif dan solidaritas tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai wadah bagi pelaksanaan fungsi pemerintah.

*Good Governance* dapat diartikan sebagai keperintahan yang baik, tata kelola pemerintahan yang baik, pemerintahan madina, dsb. Sedangkan penyelenggaraan pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama dalam penyelenggaraan pemerintah yang menjadi kewajiban aparatur pemerintah, berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 tertanggal 10 Juli 2003 pada paragraf 1 butir c menyebutkan pengertian pelayanan umum adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum mapupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun dimensi Pengembangan kapasitas dan fokus pengembangan kapasitas menurut (Soeprapto, 2003:14) ada tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan Individual, seperti potensi-potensi individu, keterampilan individu, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan individu dalam organisasi
2. Tingkatan Organisasi, seperti struktur organisasi, prosedur dan mekanisme pekerjaan, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan dan jaringan organisasi
3. Tingkatan Sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan peraturan, kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu

Sedangkan tahapan atau fase tersebut menurut Gandara (2008:18) sebagaimana dikutip oleh artikel mutiara adalah:

1. Fase Persiapan
2. Fase Analisis
3. Fase Perencanaan
4. Fase Implementasi
5. Fase Evaluasi

Menurut Soeprapto (2003:12) dalam sebuah artikel secara khusus menyampaikan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu:

**a. Komitmen Bersama *(Collective Commitments)***

Menurut Milen (2004:17) penguatan kapasitas membutuhkan waktu lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dan semua pihak yang terlibat. Komitmen tidak hanya untuk kalangan pemegang kekuasaan saja, namun meliputi seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Pengaruh komitmen bersama sangat besar, karena faktor ini menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan dan tujuan yang akan dicapai bersama.

**b. Kepemimpinan yang kondusif (*Condusif Leadership*)**

Adalah proses mempengaruhi dari pemimpin kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang kondusif merupakan kepemimpinan yang dinamis yang membuka kesempatan luas bagi setiap elemen organisasi yang dapat menyelenggarakan suatu pengembangan kapasitas. Dengan kepemimpinan yang kondusif seperti ini, maka akan menjadi alat pemicu untuk reformasi peraturan.

**c. Reformasi Kelembagaan**

Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas. Struktur dan kultur kelembagaan harus dikelola dengan baik dan menjadi aspek penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas.

**d. Reformasi Kelembagaan**

Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada bagian struktural dan kultural. Maksudnya adalah adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas. Misalnya saja dengan menciptakan hubungan kerja yang baik antar karyawan dengan karyawan lainnya atau karyawan dengan atasannya.

**e. Peningkatan Kekuatan dan Kelemahan yang dimiliki**

Cara mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat disusun program kapasitas yang baik, dari pegawai atau personal dari organisasi harus dapat memahami dan mengutarakan tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh suatu organisasi tersebut. Maka kelemahan tersebut dapat cepat diperbaiki dan kekuatan yang dimiliki tetap dipertahankan.

### Nilai *(Value)*

Beberapa teori terkait dengan nilai banyak diungkapkan oleh para ahli, teori-teori yang diungkapkan melibatkan berbagai ilmu, sosiologi, psikologi, antropologi, dan beberapa ilmu lain yang terkait.

Robbins & Judge (2009:146) mendeskripsikan:

Nilai *(value)* menunjukan alasan dasar bahwa “cara pelaksanaan atau keadaan akhir tertentu lebih disukai secara pribadi atau sosial dibandingkan cara pelaksanaan atau keadaan akhir yang berlawanan”. Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seorang individu mengenai hal-hal yang benar, baik, atau diinginkan. Nilai memiliki sifat isi dan intensitas. Sifat isi menyampaikan bahwa cara pelaksanaan atau keadaan akhir dari kehidupan adalah penting. Sifat intensitas menjelaskan betapa pentingnya hal tersebut. Ketika menggolongkan nilai seorang individu menurut intensitasnya, kita mendapatkan sistem nilai *(value system)* orang tersebut.

Dalam buku Perilaku dalam Organisasi (Wibowo, 2013: 35) Nilai dikatakan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku, nilai didefinisikan:

Nilai-nilai atau *values* adalah kesadaran, hasrat efektif atau keinginan orang yang menunjukan perilaku mereka. Nilai-nilai personal individu menunjukan perilaku di dalam dan di luar pekerjaan. Apabila serangkaian nilai-nilai orang adalah penting, maka akan menunjukan orang dan juga mengembangkan perilaku konsisten untuk semua situasi (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000:31)

Nilai mempunyai muatan *content* (kandungan) dan *intensity* (intensitas). Atribut konten mengatakan bahwa cara melakukan atau keadaan akhir yang tercapai adalah penting, atribut intensitas menspesifikasikan seberapa penting. Apabila kita mendudukan nilai-nilai individu dalam terminologi intensitasnya, maka kita memberi orang tersebut sistem nilai (Wibowo, 2013: 36).

Nilai memuat elemen pertimbangan yang membawa ide-ide seseorang individu mengenai hal-hal benar, baik, dan diinginkan. Para peneliti bidang perilaku organisasi sudah lama memasukkan konsep nilai sebagai dasar pemahaman sikap dan motivasi individu. Individu yang memasuki suatu organisasi dengan pendapat yang telah terbentuk sebelumnya tentang apa yang “seharusnya” dan apa yang “tidak seharusnya” terjadi. Hal ini selanjutnya berimplikasi pada perilaku atau hasil-hasil tertentu yang lebih disukai dari yang lain. Dengan kata lain, nilai menutupi objektivitas dan rasionalitas (Robbins, 2007:148)

Menurut Azwar Saifuddin (1995) menyatakan bahwa nilai merupakan disposisi yang lebih luas dan sifatnya lebih mendasar. Nilai berakar lebih dalam dan karenanya lebih stabil dibandingkan sikap individu. Lebih dari itu, nilai dianggap sebagai bagian dari kepribadian individu yang dapat mewarnai kepribadian kelompok atau kepribadian bangsa.

Sarah Cook & Steve Macaulay (2004) *“values are the principles and ideas that are importance to you and by which you lead your life. Identifiying your values will help you to understand who you really are, what is really important to you and will help you to achieve the purpose and vision you have created for yourself. Values are at the core of who we are and they are derived from many different sources, such as parents, schools, friends and our culture. While our values can change as we move through and experience life, many values remain constant”.* Nilai merupakan prinsip dan gagasan yang penting dan menjadi arah hidup anda. Mengetahui nilai-nilai yang anda miliki akan membantu untuk memahami siapa diri anda sebenarnya, apa yang benar-benar penting bagi anda dan akan membantu anda untuk menerima tujuan dan visi yang telah ditentukan untuk diri sendiri. Nilai merupakan inti siapa diri kita dan nilai-nilai itu berasal dari berbagai macam sumber, seperti orang tua, sekolah, teman, dan budaya yang kita miliki. Sementara itu, nilai-nilai kita dapat berubah sebagaimana sepanjang kita bergerak dan pengalaman hidup, banyak nilai-nilai yang relatif konstan.

Dalam ilmu psikologi dijelaskan adanya hubungan antara perilaku, sikap, dan apa yang dipercaya, Myers (2012: 162) mengasumsikan bahwa kepercayaan pribadi dan perasaan kita menentukan perilaku kita dihadapan publik, sehingga jika kita berusaha untuk mengubah perilaku kita harus terlebih dahulu mengubah hati dan pikiran kita. Definisi tersebut menitik beratkan bahwa perilaku sangat dipengaruhi oleh kepercayaan dan perasaan dan hal ini merupakan gambaran nilai yang dipegang oleh individu dan bagaimana individu tersebut berperilaku dalam tataran sosial.

Selaras dengan ilmu psikologi, menurut Wibowo, 2013:49, nilai yang dianut oleh seseorang akan mempengaruhi sikap orang tersebut. Dan dengan sikap yang dimiliki baik yang masih tersembunyi atau sudah direfleksikan dalam bentuk perilaku akan mengarahkan orang untuk melakukan perilaku dalam bekerja apakah menjadi positif atau negatif.

Definisi lain terkait nilai diungkapkan oleh Schwartz (2012), *Value as desireable transsituatioanal goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity*. Nilai merupakan hal yang penting dalam hidup, setiap orang memegang nilainya masing-masing. Nilai yang dipercaya dan dijadikan acuan hidup berbeda-beda pada setiap orang, Schwartz, 1992, 2006a mengadopsi konsep nilai menjadi enam gambaran utama:

1. Nilai adalah kepercayaan yang terhubung dengan perasaan.
2. Nilai mengacu pada tujuan yang diinginkan yang memotivasi aksi.
3. Nilai melampaui tindakan spesifik dan situasi.
4. Nilai menyajikan standar-standar atau kriteria.
5. Nilai diarahkan oleh kepentingan yang relatip terhadap satu dengan yang lainnya.
6. Nilai yang bermacam-macam serta memiliki kepentingan yang berbeda-beda mengarahkan pada aksi.

Dalam teori nilai yang diungkapkan oleh Schwartz, 2012, menjelaskan bahwa individu tidak akan mampu melindungi dengan baik eksistensinya oleh diri sendiri, dia harus mengekspresikannya tujuan-tujuan yang sesuai untuk mempertahankan nilai tersebut dan mengkomunikasikannya dengan yang lain, dan berkoordinasi untuk megejar tujuan yang dinginkan.

#### Struktur Hubungan Nilai

Berdasarkan teori Schwartz (2012), diungkapkan terdapat seperangkat nilai dasar yang dikelompokan berdasarkan motivasi pencapaian tujuan, pada tabel 2.5. merupakan pengelompokan berdasarkan Theory of Basic Values:

**Tabel. 2.5.**

**Tabel Berdasarkan Theory of Basic Values**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Nilai** | **Tujuan yang ingin dicapai** |
| 1. | Arah Diri *(Self-Direction)* | Kemandirian berpikir dan bertindak: memilih, menciptakan, berekplorasi |
| 2. | Stimulasi *(Stimulation)* | Ketertarikan, kesenangan, dan tantangan hidup. |
| 3. | Hedonisme *(Hedonism)* | Kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri, pemenuhan kebutuhan tersebut |
| 4. | Prestasi *(Achievement)* | Kesuksesan diri dengan memperlihatkan kompetensi sesuai dengan standar sosial. |
| 5. | Kekuasaan/Kekuatan *(Power)* | Status sosial, martabat, penguasaan atau dominasi terhadap orang lain atau sumber daya lain. |
| **Tabel. 2.5. Lanjutan** | | |
| **No** | **Nilai** | **Tujuan yang ingin dicapai** |
| 6. | Keamanan *(Security)* | Keamanan, keselarasan, dan stabilitas dalam lingkungan sosial, hubungan, dan diri sendiri. |
| 7. | Kesesuaian *(Conformity)* | Pengendalian atas tindakan, kecenderungan, impuls (rasa kecewa, marah), dan harapan sosial/norma. |
| 8. | Tradisi *(Tradition)* | Menghormati/menghargai, komitmen, dan penerimaan akan budaya, adat istiadat, dan agama. |
| 9. | Kebajikan *(Benevolence)* | Melestarikan dan meningkatkan kesejahteraan orang lain yang dekat dan berinteraksi sehari-hari, kebutuhan untuk mengembangkan kelompok dan berafiliasi. |
| 10. | Universalisme *(Universalism)* | Pemahaman terhadap orang lain, apresiasi, toleransi, dan perlindungan kesejahteraan bagi semua orang/umat manusia dan bagi alam. |

**Sumber: HSE *Basic Research Program***

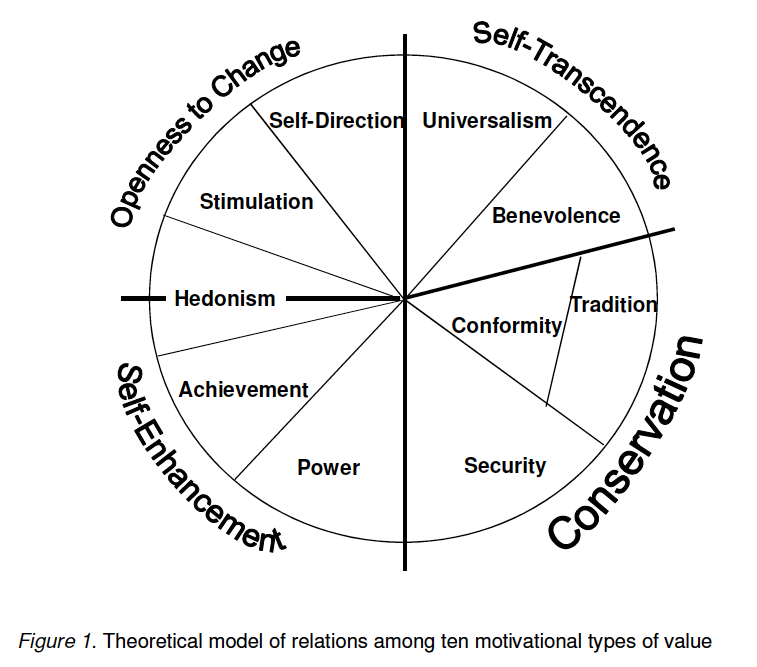
Dari gambaran tabel seperangkat nilai dasar, terdapat hubungan diantara satu dengan yang lainnya. Satu struktur nilai dasar merupakan tindakan pencarian dari berbagai nilai yang memiliki konsekuensi untuk konflik dengan nilai lain tetapi searah dengan yang lainnya. Tindakan pencarian nilai memiliki konsekuensi praktis, psikologis, dan sosial, pada teknisnya memilih tindakan alternatif akan mendorong nilai lain, contoh tindakan memenuhi kesenangan diri (*hedonism*) akan mengakibatkan konsekuen lain terhadap nilai lain.

Pencapaian nilai yang seiring satu dengan yang lain menghasilkan sistem hubungan antar nilai, sebagai berikut:

1. Tipe nilai *power* dan *achievement*, keduanya menekankan pada superioritas sosial dan harga diri
2. Tipe nilai *achievement* dan *hedonism*, keduanya menekankan pada pemuasan yang terpusat pada diri sendiri
3. Tipe nilai *hedonism* dan *stimulation*, keduanya menekankan keinginan untuk memenuhi kegairahan dalam diri
4. Tipe nilai *stimulation* dan *self-direction*, keduanya menekankan minat intrinsik dalam bidang baru atau menguasai suatu bidang
5. Tipe nilai *self-direction* dan *universalism*, keduanya mengekspresikan keyakinan terhadap keputusan atau penilain diri dan pengakuan terhadap adanya keragaman dari hakekat kehidupan
6. Tipe nilai *universalism* dan *benevolence*, keduanya menekankan orientasi kesejahteraan orang lain dan tidak mengutamakan kepentingan pribadi
7. Tipe nilai *benevolence* dan *comformity*, keduanya menekankan tingkah laku normatif yang menunjang interaksi intim antar pribadi
8. Tipe nilai *benevolence* dan *tradition*, keduanya mengutamakan pentingnya arti suatu kelompok tempat individu berada
9. Tipe nilai *conformity* dan *tradition*, keduanya menekankan pentingnya memenuhi harapan sosial di atas kepentingan diri sendiri
10. Tipe nilai *tradition* dan *security*, keduanya menekankan pentingnya aturan-aturan sosial untuk memberi kepastian dalam hidup
11. Tipe nilai *conformity* dan *security*, keduanya menekankan perlindungan terhadap aturan dan harmoni dalam hubungan sosial
12. Tipe nilai *security* dan *power*, keduanya menekankan perlunya mengatasi ancaman ketidakpastian dengan cara mengontrol hubungan antar manusia dan sumberdaya yang ada

Berdasarkan adanya tipe yang sejalan dan berkonflik, Schwartz menyimpulkan bahwa tipe nilai dapat diorganisasikan dalam dimensi bipolar digambarkan (*figure 1*), dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dimensi *opennes to change* yang mengutamakan pikiran dan tindakan independen yang berlawanan dengan dimensi *conservation* yang mengutamakan batasan-batasan terhadap tingkah laku, ketaatan terhadap aturan tradisional, dan perlindungan terhadap stabilitas. Dimensi *opennes to change* berisi tipe nilai *stimulation* dan *self direction*, sedangkan dimensi *conservation* berisi tipe nilai *conformity, tradition*, dan *security*.
2. Dimensi yang kedua adalah dimensi *self-transcendence* yang menekankan penerimaan bahwa manusia pada hakekatnya sama dan memperjuangkan kesejahteraan sesama yang berlawanan dengan dimensi *self-enhancement* yang mengutamakan pencapaian sukses individual dan dominasi terhadap orang lain. Tipe nilai yang termasuk dalam dimensi *self-transcendence* adalah *universalism* dan *benevolence*. Sedangkan tipe nilai yang termasuk dalam dimensi *self-enhancement* adalah *achievement* dan *power*. Tipe nilai *hedonism* berkaitan baik dengan dimensi *self-enhancement* maupun *opennes to change*.



#### Jenis-jenis Nilai

Terdapat pendekatan klasifikasi tipe-tipe nilai yaitu *terminal values* adalah keadaan akhir nilai-nilai yang diharapkan, tujuan yang orang ingin mencapai selama hidupnya. Sedangkan *instrumental values* adalah cara berprilaku atau cara-cara yang disukai untuk mencapai nilai terminal (Robbins & Judge, 2009:148)

Keyakinan individu mengenai cara-cara bertingkahlaku yang dipilih dan kondisi akhir yang diinginkan (Rokeach, dalam Kinicki & Kreitner, 2007) yang ‘dibawa’ ke dalam situasi kerja. Nilai-nilai personal di tempat kerja dapat dikategorikan ke dalam 2 dimensi yaitu:

1. *Terminal values:* kondisi akhir dari eksistensi individu yang dipilihnya, berisi nilai-nilai yang berkaitan dengan segala hal yang ingin dicapai atau diperoleh selama hidup
2. *Instrumental values:* Cara-cara bertingkahlaku yang dipilih individu atau bagaimana nilai-nilai (cara bertingkahlaku) yang dipilih untuk mencapai kondisi akhir yang diinginkan (*terminal values*)

**Tabel. 2.6.**

**Nilai Terminal dan Instrumental dalam Rokeach Value Survey**

|  |  |
| --- | --- |
| **Nilai-nilai Terminal** | **Nilai-nilai instrumental** |
| * Kehidupan yang nyaman (kemakmuran) * Kehidupan yang menantang (menstimulasi dan aktif) * Peka terhadap pencapaian (konstribusi secara terus menerus) * Dunia yang damai (tidak ada perang dan konflik) * Dunia yang indah (keindahan alam dan seni) * Persamaan (persaudaraan, peluang yang sama untuk semua) * Keamanan keluarga (menjadi orang-orang tercinta) * Kebebasan (kemerdekaan, bebas memilih) * Kebahagiaan (kepuasan) * Keselarasan batin(bebas dari konflik batin) * Cinta yang dewasa (keintiman seksual dan spiritual) * Keamanan nasional (perlindungan dari serangan) * Kesenangan (kehidupan yang menyenangkan dan memanfaatkan waktu luang) * Keselamatan (kehidupan yang aman dan abadi) * Hormat diri (harga diri) * Pengakuan sosial (rasa hormat, kekaguman) * Persahabatan sejati (perkawanan dekat) * Kebijaksanaan (pemahaman yang matang akan kehidupan) | * Ambisius (kerja keras, memiliki cita-cita) * Berpikiran luas (berpikiran terbuka) * Cakap (kompeten, efisien) * Riang (senang hati, bergembira) * Bersih (rapi, teratur) * Berani (mempertahankan keyakinan) * Pemaaf (bersedia memaafkan orang lain) * Suka menolong (bekerja untuk kesejahteraan orang lain) * Jujur (tulus, mengatakan yang sebenarnya) * Imajinatif (berani, kreatif) * Merdeka (percaya diri, sanggup memenuhi diri sendiri) * Intelektual (cerdas, reflektif) * Logis (konsisten, rasional) * Penuh kasih (penuh kasing sayang, lembut) * Patuh (menurut, hormat) * Sopan (sopan santun, bersikap baik) * Bertanggung jawab (bisa dipercaya, bisa diandalkan) * Bisa mengendalikan diri sendiri (tenang, disiplin diri) |

**Sumber: Robbins & Judge, (2009: 150), *The Nature of Human Values* oleh Milton Rokeach 2001**

Robbins & Judge (2009:153-158) membagi nilai berdasarkan kultur, yang menyatakan bahwa nilai berbeda-beda di setiap kultur, yaitu:

A. Kerangka Hofstede

1. Jarak kekuasaan (*power distance*). Tingkatan di mana individu dalam suatu negara setuju bahwa kekuatan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak sama. Peringkat yang tinggi atas jarak kekuasaan berarti bahwa ketidaksamaan kekuatan dan kekayaan yang besar ada dan ditoleransi dalam kultur tersebut.
2. Individualisme (*individualism*) versus kolektivisme (*collectivism*). Individualisme adalah tingkatan di mana individu lebih suka bertindak sebagai individu daripada sebagai anggota suatu kelompok dan menjungjung tinggi hak-hak individual. Kolektivisme menekankan kerangka sosial yang kuat di mana individu lain dalam kelompok mereka menjaga dan melindungi mereka.
3. Maskulinitas (*masculinity*) versus feminitas (*feminity*). Tingkatan dimana kultur lebih menyukai peran-peran maskulin tradisional seperti penacapaian, kekuatan, dan pengendalian versus kultur yang memandang pria dan wanita memiliki kedudukan yang sejajar. Penilaian maskulinitas yang tinggi menunjukan bahwa terdapat peran yang terpisah untuk pria dan wanita, dengan pria yang mendominasi. Penilaian feminitas yang tinggi berarti terdapat sedikit perbedaan antara peran pria dan wanita. Dalam hal ini, tingkat feminitas yang tinggi tidak berarti menekankan peran wanita justru menekankan persamaan wanita dan pria.
4. Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*). Tingkatan dimana individu dalam suatu negara lebih memilih situasi terstruktur dibandingkan ketidakpastian tinggi, individu memiliki tingkat kekhawatiran yang tinggi mengenai ketidakpastian dan ambiguitas. Kultur seperti ini menekankan hukum, peraturan, dan kendali yang didesain untuk mengurangi ketidakpastian.
5. Orientasi jangka panjang (*long term orientation*) orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek (*short term orientation*). Ini merupakan poin terbaru dalam tipologi Hofstede. Poin ini terfokus pada tingkat ketaatan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan, ketekunan dan tradisi. Sementara itu individu dalam orientasi jangka pendek menghargai masa kini; perubahan diterima dengan lebih siap, dan komitmen tidak mewakili halangan- halangan menuju perubahan.

B. Kerangka Globe

1. Ketegasan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong individu untuk bersikap tegar, konfrontatif, tegas, dan kompetitif dibandingkan rendah hati dan lembut.
2. Orientasi masa depan. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai perilaku yang berorientasi pada masa depan, seperti perencanaan, investasi masa depan, penudaan kepuasan. Pada dasarnya, hal ini sama dengan orientasi jangka panjang/jangka pendek milik Hofstede.
3. Perbedaan gender. Tingkatan sampai mana suatu masyarakat memperbesar perbedaan peran gender. Hal ini sama dengan dimensi maskulinitas-feminitas dari Hofstede.
4. Penghindaran ketidakpastiaan. Merupakan kepercayaan masyarakat terhadap norma dan prosedur sosial untuk mengurangi ketidakmampuan dalam memprediksi kejadian masa depan.
5. Jarak kekuasaan. Sebagai tingkatan sampai mana anggota suatu masyarakat menerima kekuasaan dibagi secara tidak adil.
6. Individualisme/kolektivisme. Tingkatan sampai mana individu didorong situasi-situasi sosial untuk bergabung dalam kelompok-kelompok suatu organisasi dan masyarakat.
7. Kolektivisme dalam kelompok. Berlawanan dengan berfokus pada institusi sosial, dimensi ini mencakup hal luas dari bagaimana anggota suatu institusi sosial merasa bangga atas keanggotaannya dalam kelompok kecil, seperti keluarga, teman-teman di sekitarnya, dan perusahaan tempatnya bekerja.
8. Orientasi kemanusiaan. Hal ini didefinisikan sebagai tingkatan sampai mana suatu masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil, altruistis (mendahulukan kepentingan individu yang lain), murah hati, dan baik terhadap individu lain.

Schwartz (1992, 1994) dalam jurnal “*An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture”,* 2012*.* Mengemukakan adanya 10 tipe nilai (*value types*) yang dianut oleh manusia, yaitu:

1. *Power*

Tipe nilai ini merupakan dasar pada lebih dari satu tipe kebutuhan yang universal, yaitu transformasi kebutuhan individual akan dominasi dan kontrol yang diidentifikasi melalui analisa terhadap motif sosial. Tujuan utama dari tipe nilai ini adalah pencapaian status sosial dan prestise, serta kontrol atau dominasi terhadap orang lain atau sumberdaya tertentu. Nilai khusus (*spesific values*) tipe nilai ini adalah: *social power*, *authority*, *wealth, preserving my public image* dan *social recognition*.

2. *Achievement*   
Tujuan dari tipe nilai ini adalah keberhasilan pribadi dengan menunjukkan kompetensi sesuai standar sosial. Unjuk kerja yang kompeten menjadi kebutuhan bila seseorang merasa perlu untuk mengembangkan dirinya, serta jika interaksi sosial dan institusi menuntutnya. Nilai khusus yang terdapat pada tipe nilai ini adalah: *succesful*, *capable*, *ambitious, influential*.

3. *Hedonism*  
Tipe nilai ini bersumber dari kebutuhan organismik dan kenikmatan yang diasosiasikan dengan pemuasan kebutuhan tersebut. Tipe nilai ini mengutamakan kesenangan dan kepuasan untuk diri sendiri. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *pleasure*, *enjoying life*.

4. *Stimulation*  
Tipe nilai ini bersumber dari kebutuhan organismik akan variasi dan rangsangan untuk menjaga agar aktivitas seseorang tetap pada tingkat yang optimal. Unsur biologis mempengaruhi variasi dari kebutuhan ini, dan ditambah pengaruh pengalaman sosial, akan menghasilkan perbedaan individual tentang pentingnya nilai ini. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah kegairahan, tantangan dalam hidup. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *daring*, *varied life*, *exciting life*.

5. *Self-direction*  
Tujuan utama dari tipe nilai ini adalah pikiran dan tindakan yang tidak terikat (*independent*), seperti memilih, mencipta, menyelidiki. *Self-direction* bersumber dari kebutuhan organismik akan kontrol dan penguasaan (*mastery*), serta interaksi dari tuntutan otonomi dan ketidakterikatan. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *creativity*, *curious*, *freedom, choosing own goals, independent*.

6. *Universalism*  
Tipe nilai ini termasuk nilai-nilai kematangan dan tindakan prososial. Tipe nilai ini mengutamakan penghargaan, toleransi, memahami orang lain, dan perlindungan terhadap kesejahteraan umat manusia. Contoh nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *broad-minded*, *social justice*, *equality, wisdom, inner harmony*.

7*. Benevolence*  
Tipe nilai ini lebih mendekati definisi sebelumnya tentang konsep prososial. Bila prososial lebih pada kesejahteraan semua orang pada semua kondisi, tipe nilai *benevolence* lebih kepada orang lain yang dekat dari interaksi sehari-hari. Tipe ini dapat berasal dari dua macam kebutuhan, yaitu kebutuhan interaksi yang positif untuk mengembangkan kelompok, dan kebutuhan organismik akan afiliasi. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah peningkatan kesejahteraan individu yang terlibat dalam kontak personal yang intim. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *helpful*, *honest*, *forgiving, responsible, loyal, true friendship, mature love*.

8. *Tradition*  
Kelompok dimana-mana mengembangkan simbol-simbol dan tingkah laku yang merepresentasikan pengalaman dan nasib mereka bersama. Tradisi sebagian besar diambil dari ritus agama, keyakinan, dan norma bertingkah laku. Tujuan motivasional dari tipe nilai ini adalah penghargaan, komitmen, dan penerimaan terhadap kebiasaan, tradisi, adat istiadat, atau agama. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *humble*, *devout*, *accepting my portion in life, moderate, respect for tradition*.

9. *Conformity*  
Tujuan dari tipe nilai ini adalah pembatasan terhadap tingkah laku, dorongan-dorongan individu yang dipandang tidak sejalan dengan harapan atau norma sosial. Ini diambil dari kebutuhan individu untuk mengurangi perpecahan sosial saat interaksi dan fungsi kelompok tidak berjalan dengan baik. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *politeness*, *obedient*, *honoring parents and elders, self discipline*.

10. *Security*  
Tujuan motivasional tipe nilai ini adalah mengutamakan keamanan, harmoni, dan stabilitas masyarakat, hubungan antar manusia, dan diri sendiri. Ini berasal dari kebutuhan dasar individu dan kelompok. Tipe nilai ini merupakan pencapaian dari dua minat, yaitu individual dan kolektif. Nilai khusus yang termasuk tipe nilai ini adalah: *national security*, *social order*, *clean, healthy, reciprocation of favors, family security, sense of belonging*.

#### Fungsi Nilai

Berdasarkan Rokeach, 1973; Schwartz, 1992, 1994, fungsi utama dari nilai adalah sebagai berikut:

1. Nilai sebagai standar

* Membimbing individu dalam mengambil posisi tertentu dalam *social issues* tertentu
* Mempengaruhi individu untuk lebih menyukai ideologi politik tertentu dibanding ideologi politik yang lain
* Mengarahkan cara menampilkan diri pada orang lain
* Melakukan evaluasi dan membuat keputusan
* Mengarahkan tampilan tingkah laku membujuk dan mempengaruhi orang lain, memberi tahu individu akan kenyakinan, sikap, nilai dan tingkah laku individu lain yang berbeda, yang bisa diproses dan dibantah, bisa dipengaruhi dan dirubah

1. Sistem nilai sebagai rencana umum dalam memecahkan konflik dan pengambilan keputusan. Situasi tertentu secara tipikal akan mengaktivasi beberapa nilai dalam sistem nilai individu. Umumnya nilai-nilai yang teraktivasi adalah nilai-nilai yang dominan pada individu yang bersangkutan.
2. Fungsi motivasional

Fungsi langsung dari nilai adalah mengarahkan tingkah laku individu dalam situasi sehari-hari, sedangkan fungsi tidak langsungnya adalah untuk mengekspresikan kebutuhan dasar sehingga nilai dikatakan memiliki fungsi motivasional. Nilai memotivasi individu untuk melakukan suatu tindakan, memberi arah dan intensitas emosional tertentu terhadap tingkah laku

#### Konflik Nilai

Menurut Kreitner & Kinicki Berdasarkan hubungannya dengan sikap, kepuasan kerja, turnover, kinerja, dan perilaku kontra produktif, terdapat tiga tipe konflik nilai (Wibowo, 2014: 39):

1. *Intrapersonal Value Conflict*: Nilai-nilai personal yang bertentangan satu sama lain, harapannya terletak pada keseimbangan/ keselarasan nilai.
2. *Interpersonal Value Conflict*: Konflik kepribadian dan dapat mempengaruhi karier seseorang.
3. *Individual-Organization Value Conflict*: Konflik yang terjadi sebagai akibat adanya tabrakan organisasi dengan nilai personal pegawai. Tipe konflik ini dapat dihindari dengan harmoni nilai atau kecocokan orang dengan budaya yang menunjukan kesamaan antara nilai personal individual dengan nilai budaya organisasi.

McShane dan Von Glinow (2010:49) mengemukakan adanya tiga tipe *value congruence*, harmoni nilai, yaitu:

1. Apabila *dominant value* pekerja dan organisasi sama. Pekerja akan membuat keputusan yang kompatibel dengan misi dan tujuan organisasi berbasis nilai. Hal ini akan membuat kepuasan kerja lebih tinggi, *organizational citizenship*, stres dan *turnover* lebih rendah.
2. Menyangkut seberapa konsisten nilai jelas kelihatan dalam tindakan kita (*enacted values*) dengan apa yang kita katakan dan yakini (*espoused value*). Harmoni nilai antara apa yang dikatakan dan diyakini dengan tindakan kita terutama untuk orang dalam posisi kepemimpinan karena setiap kesenjangan di antaranya merusak integritas yang mereka rasakan, dan menjadi masalah kritis dari kepemimpinan yang efektif.
3. Menyangkut kompabilitas *dominant value* organisasi dengan nilai-nilai umum komunitas atau masyarakat di mana dilakukan bisnis. Kantor pusat organisasi yang berusaha memaksakan sistem nilai pada pekerja dan *stakeholder* yang berbeda budaya akan mengakitkan tingginya *turnover* dan kesulitan hubungan dengan komunitas di mana mereka beroperasi.

#### Pengukuran Nilai

Pengukuran prioritas nilai dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. The Schwartz *Value Survey (SVS)*

Berupa skala pengukuran nilai didasarkan kepada hasil evalusi diri yang dilaporkan oleh individu ke dalam suatu skala pengukuran. Evaluasi diri membutuhkan pemahaman kognitif maupun afektif terhadap diri sendiri, termasuk untuk membedakan antara nilai ideal normatif dan nilai faktual yang ada saat ini. Pengukuran dilakukan dengan melihat hubungan antara respon terhadap *social desirability* dan skala nilai berdasarkan pelaporan diri. Kekurangan dalam cara pengukuran SVS adalah terjadi bias pada pengukuran nilai yang mengandung *social desirability* tinggi, yaitu tipe nilai *hedonism, stimulation, self-direction, achievement,* dan *power*. Jadi cara pengukuran nilai yang menggunakan skala pelaporan diri pada penelitian banyak dipengaruhi aspek *social desirability*.

1. Wawancara

Teknik ini digunakan untuk menggali nilai-nilai apa saja yang dimiliki oleh seseorang. Wawancara dilakukan dengan cara menanyakan kepada responden pertanyaan tentang nilai apa yang menjadi tujuan akhir mereka.

#### Nilai (value) dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ditetapkan akan melibatkan nilai-nilai yang diharapkan, nilai dikategorikan sebagai hal mendasar dalam memahami budaya organisasi. Syamsir (2014: 114) menyebutkan beberapa manfaat nilai *(value)* organisasi:

1. Sebagai pedoman berperilaku dalam mewujudkan misi organisasi.
2. Sebagai sumber *‘power’* dan *‘motivasi’* dalam bertindak dan dipegang teguh oleh setiap individu dalam organisasi.
3. Merefleksikan dan memperkuat budaya organisasi.
4. Mengarahkan pengambilan keputusan dalam organisasi.
5. Memudahkan pencapaian visi dan menjalankan misi.

Chatab (2007) dalam buku Organisasi & Manajemen (Syamsir, 2014: 115), menyebutkan bahwa:

Semakin dilibatkan personil dalam menciptakan *values* suatu organisasi, maka mereka semakin merasa memilikinya, Selanjutnya semakin sederhana, langsung dan mudah dipahami *values* yang diciptakan dan dibangun tersebut serta dimotivasi dan diorganisasikan melalui *shared values,* maka semakin mempunyai keunggulan kompetitif yang lebih baik.

Wibowo (2013: 36), menjelaskan bahwa sekelompok orang mungkin mempunyai nilai-nilai yang sama, berupa *shared value* yang diterapkan dalam tim, departemen, organisasi, profesi atau seluruh masyarakat. Nilai bersama *(Shared values)* sifatnya abstrak dan sulit berubah, dengan adanya pemahaman bersama diharapkan perbedaan nilai- nilai yang diyakini oleh individu dapat berubah dan beriringan dengan nilai organisasi sehingga terbangun tata nilai yang baru. Dengan terbangunnya nilai bersama yang tertanam dalam diri masing-masing anggota organisasi maka nilai ini akan dapat memotivasi mereka dalam bertindak sesuai dengan yang diharapkan organisasi.

### Hasil Penelitian Sebelumnya

Sebagai bahan pembanding dan untuk menambah wawasan terkait penelitian yang dilakukan, penulis mencoba mengkaji dan memahami beberapa kajian penelitian yang telah dilakukan. Beberapa penelitian mengkaji program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan pada instansi pemerintahan, kajian teori terkait nilai individu, serta penelitian nilai berdasarkan konsep serta nilai kerja. Adapun hasil penelitian terdahulu dapat dijelaskan dan diuraikan pada tabel 2.7, sebagai berikut:

**Tabel 2.7.**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Peneliti dan Judul | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
| 1. | Schwartz (2012),  An Overview of The Schwartz Theory of Basic Values, HSE Basic Research Program (International Laboratory of Sociocultural Research)  (Jurnal Internasional) | Konsep hubungan nilai berdasarkan 10 tipe nilai dasar individu | Analisis pentingnya nilai individu dalam membentuk diri | Tujuan penelitian dilakukan untuk peninjauan terhadap teori |
| 2. | John M.Cohen (1993), Paper Building Sustainable Public Sector Managerial, Professional, and Technical Capacity: A Framework for Analysis and Intervention  (Jurnal Internasional) | Analytical framework of human resource capacity buliding | Human resource capacity building in public sector | Analisis lebih luas meliputi SDM pemerintahan suatu negara |
| 3. | Waheed Seemi (1999), Journal Capacity Building in Public Sector Organisations  (Jurnal Internasional) | Strategic Model For Capacity Building in Public Sector | Capacity Building in Public Sector | Penekanan pada misi organisasi |
| 4. | Daryanto (2013), Journal of Social and Industrial Psychology, Universitas Negeri Semarang  (Jurnal Nasional) | Nilai Kerja Karyawan bersuku Jawa | Analisis nilai individu dalam bekerja | Metode penelitian menggunakan mixed method, unit analisis penelitian berdasarkan suku/budaya |
| 5. | Zetra Aidinil (2009), Jurnal Sinergi Strategi Pengembangan Kapasitas SDM Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah  (Jurnal Nasional) | Strategi dan upaya peningkatan SDM aparatur | Pengembangan SDM | Tempat penelitian di pemerintahan kabupaten dan pada lembaga keuangan daerah |

## Kerangka Pemikiran

Keunggulan sebuah organisasi dapat diwujudkan dengan adanya daya dukung sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kompetensi yang tinggi. Kopertis Wilayah IV sebagai organisasi publik yang bergerak dalam ruang lingkup pendidikan tinggi seharusnya berkomitmen dalam mengembangkan SDM yang dimiliki dan menjadikan hal tersebut sebagai fokus utama dalam rangka mengatasi perubahan paradigma masyarakat terhadap kinerja organisasi publik. Dengan kualitas SDM serta didukung oleh nilai organisasi yang baik maka diharapkan di masa yang akan datang Kopertis akan menjelma menjadi sebuah organisasi publik yang dapat mendukung perkembangan dunia pendidikan tinggi yang begitu pesat baik secara proses penyelenggaraan pendidikan maupun kelembagaan perguruan tinggi.

Dengan melibatkan analisis nilai yang ada dalam organisasi serta pemahaman akan nilai individu yang dibawa ke dalam organisasi, proses pengembangan dilakukan dengan pertimbangan nilai tambah untuk jangka panjang. Dikarenakan nilai bersifat abstrak maka tentu saja proses pengembangan akan melibatkan pemahaman akan individu secara utuh. Penelitian pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang melibatkan nilai ini dilakukan dengan analisis kenyataan akan keadaan pengembangan pegawai pada instansi pemerintah yang unik dan berbeda dengan perusahaan atau lembaga profit.

Tahap awal penelitian dimulai dengan melakukan analisis lingkungan mencakup keberadaan nilai dalam organisasi, sejauh mana pegawai paham akan esensi nilai tersebut dan menganalisis nilai yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja. Analisis nilai yang dilakukan berupa analisis terhadap keberadaan nilai organisasi yang ditunjukan dengan budaya organisasi yang tercermin dalam perilaku organisasi, serta analisis terhadap nilai individu yang dibawa ke dalam organisasi berupa cara pandang pegawai terhadap organisasi dan pekerjaannya serta apa yang ingin dicapai dan menjadi tujuan akhir pencapaian hidup. Untuk analisis awal terhadap kapasitas pegawai, peneliti mencoba mengkaji standar yang ditetapkan oleh organisasi berupa standar kompetensi manajerial dan teknis pegawai negeri sipil.

Tahap selanjutnya adalah mencoba menganalisis nilai individu tersebut dengan pendekatan teori sepuluh nilai dasar individu yang dikembangkan oleh Schwartz. Nilai yang dianalisis tentu saja hanya berupa nilai yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi Kopertis Wilayah IV yang tertuang dalam *INTEGRITY* , hal ini dilakukan dengan tujuan agar unit analisis terbatas hanya pada nilai yang akan menunjang dan menjadi penguat nilai organisasi. Pengkategorian nilai dilakukan dengan tujuan untuk mengkategorikan hasil analisis nilai untuk diarahkan pada program pengembangan yang sesuai. Analisis terhadap kapasitas SDM dilakukan dengan mengklasifikasikan dan mengkategorikan kapasitas sumber daya manusia yang diharapkan oleh organisasi dengan berdasarkan pada analisis kompetensi teknis dan manajerial yang ditetapkan berdasarkan analisis jabatan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Secara garis besar penelitian yang dilakukan melalui beberapa tahap, tahap pertama yaitu: 1) analisis terhadap nilai organisasi, untuk menggali tujuan/harapan serta kandungan nilai tersebut maka peneliti melakukan wawancara dengan pimpinan kantor yang diasumsikan sebagai orang yang menetapkan nilai organisasi. 2) kajian mendalam terhadap keberadaan nilai individu berdasarkan data yang diperoleh dari observasi dan wawancara terhadap beberapa pegawai Kopertis Wilayah IV. Dikarenakan metode yang diambil adalah metode penelitian kualitatif maka peneliti hanya mewawancara beberapa staf yang dianggap mewakili dan merupakan proyeksi utama dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia. 3) Kajian terhadap standar kompetensi manajerial dan teknis, dilakukan dengan melakukan observasi sekunder terhadap data pada bagian kepegawaian.

Tahap ke dua, dari data nilai individu yang diperoleh: 1) Peneliti melakukan analisis dengan pendekatan teori terkait nilai individu yang diungkapkan oleh Schwartz yaitu teori hubungan nilai diantara sepuluh tipe motivasi nilai. 2) Harmonisasi nilai berdasarkan analisis nilai individu dan kajian nilai organisasi. 3) Memposisikan kapasitas individu pegawai berdasarkan klasifikasi dan kategori terhadap kompetensi teknis dan manajerial yang dilakukan, penentuan posisi ini akan mempengaruhi pemilihan program pengembangan kapasitas SDM bagi individu pegawai yang mungkin dilakukan. 4) Analisis program pengembangan kapasitas SDM dengan fokus pada penguatan nilai, program yang akan dikembangkan berupa pendidikan dan pelatihan serta seminar yang ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai. Dalam pemilihan program pengembangan dan penentuan SDM seperti apa yang akan menjadi proyeksi dilakukan berdasarkan analisis nilai yang telah dilakukan.

Dari keseluruhan penelitian yang dilakukan, sebagai outcome untuk menambah nilai manfaat bagi organisasi, maka peneliti mencoba membuat gambaran pemberdayaan pegawai berupa *road map* pemberdayaan SDM berdasarkan tupoksi yang dimiliki oleh organisasi namun pemberdayaan pegawai ini tidak termasuk dalam kajian penelitian yang dilakukan. Pemberdayaan ini perlu dilakukan sebagai bagian dari proses pengembangan kapasitas SDM agar organisasi mampu berkembang sesuai dengan perubahan.



**Gambar 2.2.**

**Diagram Kerangka Pemikiran**

## Proposisi Penelitian

Penelitian yang dilakukan ditujukan untuk mengkaji rumusan masalah yang disusun, berdasarkan rumusan masalah tersebut maka disusun proposisi terkait dengan kajian penelitian. Proposisi adalah suatu statemen mengenai ihwal suatu realitas, proposisi dapat dikaji dan diuji betul atau salahnya. Syarat proposisi adalah menunjuk atau bersangkut paut dengan gejala yang dapat diamati atau diindera. Proposisi pada penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Nilai individu dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia
2. Kapasitas pegawai masih rendah untuk itu diperlukan perhatian manajemen dalam mengembangkan kapasitas sumber daya pegawai
3. Ditemukan jenis nilai yang sesuai dengan nilai organisasi dan dapat mendorong pengembangan kapasitas pegawai
4. Program penguatan nilai individu yang diselaraskan dengan nilai organisasi dapat mendorong pengembangan kapasitas sumber daya manusia pegawai