

# **MANAJEMEN INSANI**

**(Terapan Manajemen Sumberdaya Manusia)**



**Dr. Jenny Nancy Kaligis, S.T. M.Si**

# **MANAJEMEN INSANI (TERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)**

Dr. Jenny Nancy Kaligis, S.T. M.Si



2022

---

# MANAJEMEN INSANI (TERAPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

x + 154 hlm; 14 x 20 cm

---

**ISBN: 978-623-09-3152-9**

**Penulis** : Jenny Nancy Kaligis  
**Tata Letak** : Fidy Arie Pratama  
**Desain Sampul** : Farhan Saefullah  
**Cetakan 1** : Juni 2022

Copyright © 2022 by Penerbit PT Arr rad Pratama  
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau  
seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara  
elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy,  
merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa  
izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

## **Isi di luar tanggung jawab percetakan**

Penerbit PT Arr Rad Pratama  
Anggota IKAPI  
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia  
45151 Cirebon Telp. 085724676697  
e-mail: ptarradpratama@gmail.com  
Web : <https://arradpratama.com/>

## KATA PENGANTAR

Puji syukur panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus Buku Manajemen Insani (Terapan Manajemen Sumber Daya Manusia) telah sampai ke tangan para pembaca. Buku ini menyajikan informasi yang utuh dan menyeluruh tentang aspek manajemen insani dalam penerapan manajemen sumber daya manusia, yang keberhasilannya tidak terlepas dari peran para pemimpin dan sumber daya manusia yang berperan dalam suatu organisasi. Manusia dapat diartikan sebagai makhluk yang berakal budi. Manusia juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau fakta , sebuah kelompok genus atau seseorang individu dalam hubungan dengan lingkungan yang merupakan suatu organisme hidup.

Sumber daya Insani (SDI) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDI juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDI berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Peran pentingnya Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat

dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan keefektivan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran pentingnya Sumber Daya Insanni dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Sumber Daya Insani sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Buku Kepemimpinan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini berisi XIII Bab dimana Bab I membahas tentang Aspek Modal Intelektual; Bab II membahas tentang Aspek Modal Mental, Bab III membahas tentang Aspek Modal Spiritual, Bab IV membahas tentang Aspek Modal Talenta, Bab V membahas tentang Aspek Modal Hubungan, Bab VI membahas tentang Aspek Modal Pengalaman, Bab VII membahas tentang Pemahaman Pengelolaan Modal Insani, Bab VIII membahas tentang Sistem Pengelolaan Modal Insani “Perencanaan Kinerja Dan Pengelolaan”, Bab IX membahas tentang Sistem Pengelolaan Modal Insani “Pembelajaran Dan Pengembangan”, Bab X membahas tentang Sistem Pengelolaan Modal Insani “Penarikan Dan Seleksi”, Bab XI membahas tentang Sistem Pengelolaan Modal Insani “Perencanaan SDM”, Bab XII membahas tentang Sistem Pengelolaan Modal Insani “Budaya Dan Penghargaan”, Bab XIII Sistem Pengelolaan Modal Insani Pengikatan Dan Pelibatan.

Kehadiran buku ini dapat menambah wahana perpustakaan yang ada dan dapat dijadikan informasi serta menambah wawasan dan pemahaman tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia. Demikianlah yang dapat disampaikan; selamat membaca buku yang menarik ini, dan

ucapan terima kasih kepada para penulis dan juga kepada para pembaca, selamat dan sukses.

Tondano, Juni 2022

Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I ASPEK MODAL INTELEKTUAL	1
A. Pengertian Modal Intelektual	1
B. Faktor-Faktor Model Intelektual	3
1. Faktor internal	4
2. Faktor eksternal	5
C. Tujuan Model Intelektual	5
D. Manfaat Model Intelektual	6
E. Karakteristik Modal Intelektual	6
F. Klasifikasi dan Pengukuran Modal Intelektual	7
G. Contoh Kasus Modal Intelektual dalam Organisasi	10
BAB II ASPEK MODAL MENTAL	15
A. Pengertian Modal Mental	15
B. Faktor-Faktor Modal Mental	17
C. Tujuan dari Modal Mental	18
D. Manfaat dari Modal Mental dalam Suatu Organisasi	20
E. Contoh Kasus Modal Mental dalam Organisasi	25
BAB III ASPEK MODAL SPIRITUAL	27
A. Pengertian Modal Spiritual	27
B. Faktor-Faktor Modal Spiritual	28
C. Tujuan Modal Spiritual	29
D. Manfaat Modal Spiritual dalam Suatu Organisasi	30
E. Contoh Kasus Modal Spiritual dalam Organisasi	33

BAB IV ASPEK MODAL TALENTA	36
A. Pengertian Modal Talenta	36
B. Faktor-Faktor Modal Talenta	38
C. Tujuan Modal Talenta	39
D. Manfaat Modal Talenta dalam Suatu Organisasi	41
E. Contoh Kasus Modal Talenta dalam Organisasi	42
BAB V ASPEK MODAL HUBUNGAN	46
A. Pengertian Modal Hubungan	46
B. Faktor-Faktor Modal Hubungan	47
C. Tujuan Modal Hubungan	48
D. Manfaat Modal Hubungan dalam Suatu Organisasi	49
E. Contoh Kasus Modal Hubungan dalam Suatu Organisasi	50
BAB VI ASPEK MODAL PENGALAMAN	54
A. Pengertian Modal Pengalaman	54
B. Faktor-Faktor Modal Pengalaman	55
C. Tujuan Modal Pengalaman	57
D. Manfaat Modal Pengalaman dalam Suatu Organisasi	59
E. Contoh Kasus Modal Pengalaman dalam Organisasi	60
BAB VII PEMAHAMAN PENGELOLAAN MODAL INSANI	63
A. Pengertian Pengelolaan Modal Insani	63
B. Faktor-Faktor Pengelolaan Modal Insani	73
C. Tujuan Pengelolaan Modal Insani	74
D. Manfaat Pengelolaan Modal Insani	75
E. Contoh Kasus Pengelolaan Modal Insani	75
BAB VIII SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI	77

<b>“PERENCANAAN KINERJA DAN PENGELOLAAN”</b>	
A. Pengertian Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan	77
B. Faktor-Faktor Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan	78
C. Tujuan Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan	81
D. Manfaat Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan	81
E. Contoh Kasus Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan dalam Sistem Pengelolaan Modal Insani	83
<b>BAB IX SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI</b>	<b>84</b>
<b>“PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN”</b>	
A. Pengertian Pembelajaran dan Pengembangan	84
B. Faktor-Faktor Pembelajaran dan Pengembangan	87
C. Tujuan Pembelajaran dan Pengembangan	93
D. Manfaat Pembelajaran dan Pengembangan	95
E. Contoh Kasus Pembelajaran dan Pengembangan Modal Insani	97
<b>BAB X SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI</b>	<b>100</b>
<b>“PENARIKAN DAN SELEKSI”</b>	
A. Pengertian Penarikan dan Seleksi	100
B. Faktor-Faktor Penarikan dan Seleksi	102
C. Tujuan Penarikan dan Seleksi	104
D. Manfaat Penarikan dan Seleksi	106
E. Contoh Kasus Penarikan Dan Seleksi dalam Organisasi	108
<b>BAB XI SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI</b>	<b>109</b>
<b>“PERENCANAAN SDM”</b>	
A. Pengertian Perencanaan SDM	109
B. Faktor-Faktor Perencanaan SDM	112

C. Tujuan Perencanaan SDM	114
D. Manfaat Perencanaan SDM	115
E. Contoh Kasus Perencanaan SDM dalam Organisasi	117
BAB XII SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “BUDAYA DAN PENGHARGAAN”	120
A. Pengertian Budaya	120
B. Faktor-Faktor Budaya	124
C. Tujuan Budaya sebagai Sistem Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi	127
D. Manfaat Budaya sebagai Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi	128
E. Contoh Kasus Budaya dalam Pengelolaan Modal Insani Suatu Organisasi	130
F. Sistem Pengelolaan Modal Insani Penghargaan	131
1. Pengertian Penghargaan	131
2. Faktor-Faktor Penghargaan	133
3. Tujuan Penghargaan	135
4. Manfaat Penghargaan	137
5. Contoh Kasus Penghargaan Sebagai Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi	137
BAB XIII SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI PENGIKATAN DAN PELIBATAN	139
A. Pengertian Pengikatan dan Pelibatan	139
B. Faktor-Faktor Pengikatan dan Pelibatan	141
C. Tujuan Pengikatan dan Pelibatan	143
D. Manfaat Pengikatan dan Pelibatan	145
E. Contoh Kasus Pengikatan dan Pelibatan Modal Insani dlam Organisasi	146
DAFTAR PUSTAKA	150

# BAB I

## ASPEK MODAL INTELEKTUAL

### A. Pengertian Modal Intelektual

Pengertian modal intelektual adalah sebuah asset yang tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Modal intelektual adalah kemampuan diri manusia dalam berpikir, bertindak dan berbicara sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya, kewajiban atau tanggungjawab atau dalam suatu masalah yang sedang dihadapinya dengan baik. Dengan modal intelektual ini, setiap manusia diharapkan mampu untuk dapat memecahkan atau menyelesaikan segala macam bentuk masalah dan menyelesaikan semua tanggung jawabnya.

Setiap manusia tidak memiliki kemampuan atau modal intelektual yang sama dalam pola berpikir, bertindak maupun berbicara. Kelebihan dan kelemahan dalam setiap manusia yang harus dikelola dan ditata dengan baik oleh suatu organisasi. Cukup banyak organisasi yang mengalami kegagalan, karena tidak memahami dan memanfaatkan modal intelektual ini namun lebih meningkatkan tampilan dari manusianya, baik dalam penampilan fisik, pendidikan dan hubungan istimewa.

International Federation of Accountan (IFAC) dalam Widyaningrum (2004) menyatakan ada beberapa istilah yang hampir mirip dengan intellectual capital, diantaranya intellectual property, intelektual aset, knowledge asset yang itu semua mempunyai maksud sebagai sahat atau modal yang basisnya pada

pengetahuan yang ada para perusahaan. Pengertian modal intelektual menurut para ahli sebagai berikut:

1. Gunawan dkk (2013) Intellectual Capital adalah aset tidak berwujud, termasuk informasi dan pengetahuan yang dimiliki badan usaha yang harus dikelola dengan baik untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi badan usaha.
2. Puspitasari (2011), Intellectual Capital adalah ilmu pengetahuan atau daya pikir yang dimiliki oleh perusahaan, tidak memiliki bentuk fisik (tidak berwujud), dan dengan adanya modal intelektual tersebut, perusahaan akan mendapatkan tambahan keuntungan atau keamanan proses usaha serta memberikan perusahaan suatu nilai lebih dibanding dengan kompetitor atau perusahaan lain.
3. Arfan Ikhsan (2008:83) Intellectual Capital adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (intangible asstes) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural dan pelanggan.
4. Pangestika (2010) Intellectual Capital mencakup semua pengetahuan karyawan, organisasi dan kemampuan mereka untuk menciptakan nilai tambah dan menyebabkan keunggulan kompetitif . berkelanjutan. Modal intelektual telah diidentifikasi sebagai seperangkat tak berwujud (sumber daya, kemampuan, dan kompetensi) yang menggerakkan kinerja organisasi dan penciptaan nilai.
5. Stewart Intellectual Capital (modal intelektual) adalah materi intelektual pengetahuan, informasi, hak pemilikan

## 2 *Manajemen Insani (Terapan Manajemen Sumber Daya Manusia)*

intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan.

6. Klein dan Prusak (Stewart, 1997), modal intelektual adalah materi intelektual yang telah diformalisasikan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk memproduksi aset yang nilainya lebih tinggi.
7. Kartina dan Hartane (2013:17) *intellectual capital* adalah merupakan aset utama suatu perusahaan disamping aset fisik dan finansial. Maka dalam mengelola aset fisik dan finansial dibutuhkan kemampuan yang handal dari *intellectual capital* itu sendiri, disamping dalam menghasilkan suatu produk yang bernilai diperlukan kemampuan dan daya pikir dari karyawan, sekaligus bagaimana mengelola organisasi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi dari Modal Intelektual (*Intellectual Capital*) adalah aset yang tidak mempunyai wujud dalam bentuk sumber daya informasi dan juga pengetahuan yang fungsinya untuk peningkatan kemampuan bersaing serta bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

## **B. Faktor-Faktor Model Intelektual**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengungkapan Modal Intelektual Praktik pengungkapan sukarela yang dilakukan oleh perusahaan salah satunya mengenai pengungkapan modal intelektual. Menurut Purnomosidhi (2006), minat stakeholders terhadap modal intelektual semakin meningkat. Kondisi tersebut mengakibatkan praktik pengungkapan modal intelektual

meningkat beberapa tahun terakhir. Praktik pengungkapan modal intelektual dapat dipandang sebagai wujud akuntabilitas perusahaan terhadap stakeholders (Purnomosidhi, 2006).

### **1. Faktor internal**

Umur perusahaan

Umur perusahaan adalah merupakan awal perusahaan didirikan hingga perusahaan tersebut dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis (survive). Umur perusahaan dapat mencerminkan eksistensi perusahaan didalam dunia bisnis. Semakin lama perusahaan dapat bertahan dalam dunia bisnis maka perusahaan akan semakin mencoba memperluas informasi yang akan dipublikasikan termasuk mengenai modal intelektual untuk dapat menyakinkan pihak luar mengenai kualitas perusahaan tersebut.

Ukuran perusahaan

Sudamarji dan Sularto (2007) dalam Lina (2013) mengemukakan bahwa terdapat beberapa cara untuk menemukan ukuran suatu perusahaan yaitu dengan menilai total asset , nilai penjualan atau nilai kapitalisasi pasar . Ukuran perusahaan yang besar cenderung lebih dituntut oleh pihak eksternal karena lebih menjadi sorotan dalam pasar modal untuk mengungkapkan informasi yang lebih rinci termasuk mengenai modal intelektual dibandingkan dengan perusahaan yang lebih kecil. Semakin besar ukuran dalam suatu perusahaan , semakin tinggi pula tuntutan terhadap keterbukaan informasi dibanding perusahaan yang lebih kecil.

## 2. Faktor eksternal

Seperti dalam suatu contoh pada perusahaan publik yang mengaudit laporan keuangan tersebut karena setiap perusahaan memiliki kepercayaan dan keterbukaan dalam setiap kegiatan yang berlangsung diperusahaan tersebut demi untuk menjaga kerja sama antara karyawan dengan pemimpinya yang dapat menghasilkan target yang ingin dicapai.

### C. Tujuan Model Intelektual

Tujuan model intelektual terbagi menjadi lima bagian yaitu:

- 1 Dapat memudahkan manajer dalam mengambil suatu keputusan
- 2 Memberikan atau menjamin keuntungan dimasa yang akan datang,dengan adanya pengaturan , pemeliharaan dan juga pentransformasian secara baik
- 3 Menciptakan atau mengembangkan kekayaan bagi perusahaan.
- 4 Untuk dapat mempermudah kinerja bagi suatu perusahaan , setiap karyawan yang memiliki kemampuan atau pengetahuan dapat memiliki strategi yang bagus dalam suatu perusahaan sehingga target dalam suatu perusahaan dapat tercapai dan menghasilkan peningkatan kualitas bagi perusahaan tersebut.
- 5 Mensejahterakan karyawan , bagi setiap karyawan yang lebih unggul atau yang lebih memiliki model intelektual yang pengetahuannya lebih baik maka akan lebih cenderung tidak akan mendapatkan hambatan dalam kinerja.

#### **D. Manfaat Model Intelektual**

1. Meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk dapat mengembangkan kualitas suatu perusahaan menjadi lebih baik lagi .
2. Memberikan modal manusia agar mampu menciptakan hubungan yang positif dengan konsumen, pasar, dan lembaga-lembaga tertentu agar suatu perusahaan mendapatkan keuntungan yang ingin dicapai.
3. Memberikan informasi kepada investor dalam pemilihannya berinvestasi, sehingga investor mampu memberikan penghargaan lebih kepada perusahaan yang mampu mengolah modal intelektualnya secara optimal dengan memberikan nilai yang lebih tinggi pada perusahaan tersebut.
4. Mengayomi atau bekerja sama dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang harus dipertanggung jawabkan atas wewenang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

#### **E. Karakteristik Modal Intelektual**

Menurut Brooking, karakteristik intellectual capital, diantaranya yaitu:

1. Aset yang memberikan perusahaan kekuatan dalam pasar (trademark, kesetiaan pelanggan, bisnis yang terus berulang dan lain sebagainya).
2. Aset yang menyajikan properti dari hasil pemikiran intellectual property seperti paten, merk dagang, hak cipta dan lain sebagainya.

3. Aset yang memberikan organisasi kekuatan internal, seperti budaya perusahaan, manajemen dan proses bisnis, kekuatan yang dihasilkan dari sistem teknologi informasi, dan lain sebagainya.
4. Aset yang dihasilkan dari individu yang bekerja di perusahaan seperti pengetahuan mereka kompetensi, kemampuan networking dan lain sebagainya.

Menurut Sangkala, karakteristik intellectual capital, diantaranya yaitu:

1. Non Rivalrous, ini berarti bahwa sumber daya bisa digunakan secara berkelanjutan oleh berbagai macam pemakai, di dalam lokasi yang berbeda dan pada saat yang bersamaan.
2. Increasing Return, ini berarti mampu menghasilkan peningkatan keuntungan margin per incremental unit dari setiap investasi yang dilakukan.
3. Not Additive, ini berarti nilai yang tercipta bisa terus-menerus meningkat, tanpa mengurangi unsur pokok dari sumber daya, karena sumber daya tersebut codependent dalam penciptaan nilai.

## **F. Klasifikasi dan Pengukuran Modal Intelektual**

1. Klasifikasi modal intelektual Secara umum, Modal Intelektual (*Intellectual Capital*) di klasifikasikan menjadi 3 (tiga), diantaranya yaitu:

a. Modal Manusia (*Human Capital*)

Nilai karyawan ditentukan dari kemampuannya dalam mengaplikasikan keterampilan dan keahlian mereka . Modal insani

atau modal manusia adalah gabungan kapabilitas insani di suatu organisasi/perusahaan untuk memecahkan permasalahan bisnis. Modal insani ini bersifat melekat pada diri manusia dan tidak bisa dikatakan menjadi milik organisasi. Artinya, modal insani bisa turut pergi meninggalkan organisasi saat orangnya pergi. Modal insani meliputi seberapa efektif suatu organisasi menggunakan sumber daya insaninya sebagai dalam ukuran semisal kreativitas dan inovasi.

b. Modal Struktural (*Structural Capital*)

Modal struktural adalah Infrastruktur pendukung, proses dan basis data organisasi yang memungkinkan modal insani dalam menjalankan fungsinya. Modal struktural juga meliputi perihal seperti gedung, perangkat keras, perangkat lunak, proses, paten, dan hak cipta. Selain itu, modal struktural juga meliputi perihal seperti citra organisasi, sistem informasi, dan hak milik basis data. Karena keberagamannya ini, maka modal struktural bisa diklasifikasikan lebih jauh lagi menjadi modal inovasi, proses, dan organisasi.

c. Modal Relasioanl (*Relational Capital*)

Modal Relasional adalah modal yang terdiri dari perihal yang bisa dengan jelas teridentifikasi seperti hak cipta, perizinan, waralaba, tapi juga bisa meliputi perihal yang tidak tampak konkret seperti interaksi dengan pelanggan dan hubungan antar manusia.

## 2 Pengukuran Modal Intelektual

Metode VAIC (*Value Added Intellectual Coefficient*) didesain untuk menyajikan informasi mengenai value creation efficiency

## 8 *Manajemen Insani* (*Terapan Manajemen Sumber Daya Manusia*)

dari aset berwujud (tangible asset) dan aset tidak berwujud (intangible assets) yang dimiliki perusahaan. VAIC ini merupakan instrument untuk mengukur kinerja intellectual capital perusahaan. Metode ini digunakan untuk mengukur seberapa dan bagaimana efisiensi intellectual capital dan capital employed dalam menciptakan nilai berdasarkan pada hubungan tiga komponen utama, yaitu Human capital, Capital employed, Structural capital.

Model ini dimulai dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan value added (VA). Value added adalah indikator paling objektif untuk menilai keberhasilan bisnis dan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam pentiptaan nilai (value creation). VA dihitung sebagai selisih antara output dan input. Output (OUT) merepresentasikan revenue dan mencakup seluruh produk dan jasa yang dijual di pasar, sedangkan input (IN) mencakup seluruh beban yang digunakan dalam mendapatkan revenue. Hal penting dalam model ini bahwa beban karyawan (labour expense) tidak termasuk dalam IN. Karena peran aktifnya dalam proses value creation, intellectual potential (yang direpresentasikan dengan labour expense) tidak dihitung sebagai biaya (cost) dan tidak masuk dalam komponen IN. Karena itu, aspek kunci dalam model Pulic adalah memperlakukan tenaga kerja sebagai entitas penciptaan nilai (value creating entity).

Proses value creation dipengaruhi oleh efisiensi dari Human Capital (HC), Capital Employed (CE), dan Structural Capital (SC), diantaranya:

1. *Value Added of Capital Employed (VACA)*

*Value Added of Capital Employed (VACA)* adalah indikator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari physical capital. Pulic (1998) mengasumsikan bahwa jika 1 unit Capital Employed

menghasilkan return yang lebih besar daripada perusahaan yang lain, ini berarti perusahaan tersebut lebih baik dalam memanfaatkan Capital Employednya. Dengan demikian, pemanfaatan Intellectual Capital yang lebih baik merupakan bagian dari Intellectual Capital perusahaan.

### 2. *Value Added Human Capital (VAHU)*

*Value Added Human Capital (VAHU)* menunjukkan berapa banyak VA bisa dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja. Hubungan antara VA dengan HC mengindikasikan kemampuan HC untuk menciptakan nilai di dalam perusahaan.

### 3. *Structural Capital Value Added (STVA)*

*Structural Capital Value Added (STVA)* menunjukkan kontribusi structural capital (SC) dalam penciptaan nilai. STVA mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai. SC bukanlah ukuran yang independen sebagaimana HC dalam proses penciptaan nilai. Artinya, semakin besar kontribusi HC dalam value creation, maka akan semakin kecil kontribusi SC dalam hal tersebut. Pulic menyatakan bahwa SC adalah VA dikurangi HC.

## **G. Kasus Modal Intelektual dalam Organisasi**

Salah satu kasus terkait dengan pentingnya pengungkapan modal intelektual diulas dalam situs berita online pada bulan Desember 2012 mengenai PT Bank Panin Tbk yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri perbankan.

PT Bank Panin Tbk dituntut untuk membayarkan uang pesangon kepada dua karyawan Bank Panin yang di PHK. Kasus serupa juga terjadi pada bulan Maret 2013 yang menimpa Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan ini dituntut untuk menyelesaikan kewajibannya kepada pensiunan seperti uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak. Kasus ini mengindikasikan kurangnya pengungkapan informasi yang menyeluruh mengenai aktivitas dan operasional perusahaan.

Informasi-informasi mengenai kasus tersebut dapat diungkapkan secara sukarela pada annual report sebagai informasi pendukung demi memenuhi kebutuhan informasi para stakeholder. Perusahaan dapat melakukan penjelasan tentang jumlah pengeluaran atau biaya yang dibelanjakan untuk karyawan seperti biaya pendidikan dan pelatihan, pensiun, pengembangan kompetensi karyawan, dan biaya lainnya terkait dengan peningkatan kualitas karyawan. Di Indonesia, fenomena mengenai modal intelektual ini mulai berkembang sejak munculnya Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 19 (revisi 2009) tentang aktiva tidak berwujud. Di dalam PSAK No. 19 disebutkan bahwa aktiva tidak berwujud adalah aktiva non moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif (Ikatan Akuntan Indonesia, 2007).

Menurut Abidin (2000) modal intelektual masih belum dikenal secara luas di Indonesia. Perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia saat ini masih cenderung menggunakan conventional based dalam membangun bisnisnya sehingga produk yang dihasilkan masih miskin kandungan teknologi. Disamping itu, perusahaan-perusahaan tersebut juga belum cukup memberikan

perhatian padahuman capital, structural capital,dan customer capital yang merupakan elemen utama pembangun modal intelektual perusahaan.

Kesimpulan ini dapat diambil karena masih minimnya informasi tentang modal intelektual di Indonesia (Abidin dalam Sawarjuwono 2003). Abidin (2000), menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing apabila menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual perusahaan.

Hal ini akan mendorong terciptanya produk-produk yang semakin menguntungkan di mata konsumen. Pengungkapan modal intelektual merupakan isu terbaru dalam dunia bisnis, beberapa peneliti terdahulu telah meneliti tentang pengaruh karakteristik perusahaan maupun faktor-faktor yang mempengaruhi pengungkapan modal intelektual.

### **CONTOH SOAL :**

1. Apa yang dimaksud dengan Intellectual Capital ?

modal intelektual adalah sebuah asset yang tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Modal intelektual adalah kemampuan diri manusia dalam berpikir , bertindak dan berbicara sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya, kewajiban atau tanggung jawab atau dalam suatu masalah yang sedang dihadapinya dengan baik . Dengan modal intelektual ini , setiap manusia diharapkan mampu untuk dapat memecahkan atau menyelesaikan segala macam bentuk masalah dan menyelesaikan semua tanggung jawabnya.

2. Apa perbedaannya antara Intellectual Capital dengan Human Capital?

Intellectual Capital adalah sebuah asset yang tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Modal intelektual adalah kemampuan diri manusia dalam berpikir , bertindak dan berbicara sehingga mampu menyelesaikan pekerjaannya, kewajiban atau tanggungjawab atau dalam suatu masalah yang sedang dihadapinya dengan baik . Dengan modal intelektual ini , setiap manusia diharapkan mampu untuk dapat memecahkan atau menyelesaikan segala macam bentuk masalah dan menyelesaikan semua tanggung jawabnya.

Human Capital adalah Nilai karyawan ditentukan dari kemampuannya dalam mengaplikasikan keterampilan dan keahlian mereka . Modal insani atau modal manusia adalah gabungan kapabilitas insani di suatu organisasi/perusahaan untuk memecahkan permasalahan bisnis. Modal insani ini bersifat melekat pada diri manusia dan tidak bisa dikatakan menjadi milik organisasi. Artinya, modal insani bisa turut pergi meninggalkan organisasi saat orangnya pergi. Modal insani meliputi seberapa efektif suatu organisasi menggunakan sumber daya insaninya sebagai dalam ukuran semisal kreativitas dan inovasi.

3. Sebutkan beberapa manfaat dari modal intelektual ?
  - a. Meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan untuk dapat mengembangkan kualitas suatu perusahaan menjadi lebih baik lagi .

- b. Memberikan modal manusia agar mampu menciptakan hubungan yang positif dengan konsumen, pasar, dan lembaga-lembaga tertentu agar suatu perusahaan mendapatkan keuntungan yang ingin dicapai.
  - c. Memberikan informasi kepada investor dalam pemilihannya berinvestasi, sehingga investor mampu memberikan penghargaan lebih kepada perusahaan yang mampu mengolah modal intelektualnya secara optimal dengan memberikan nilai yang lebih tinggi pada perusahaan tersebut.
4. Apa saja karakteristik dari model intelektual menurut ahli Brooking ?
- a. Aset yang memberikan perusahaan kekuatan dalam pasar (trademark, kesetiaan pelanggan, bisnis yang terus berulang dan lain sebagainya).
  - b. Aset yang menyajikan properti dari hasil pemikiran intellectual property seperti paten, merk dagang, hak cipta dan lain sebagainya.
  - c. Aset yang memberikan organisasi kekuatan internal, seperti budaya perusahaan, manajemen dan proses bisnis, kekuatan yang dihasilkan dari sistem teknologi informasi, dan lain sebagainya.
  - d. Aset yang dihasilkan dari individu yang bekerja di perusahaan seperti pengetahuan mereka kompetensi, kemampuan networking dan lain sebagainya.
5. Dimana terdapat intellectual capital dalam suatu perusahaan ?
- a. Pada pelanggan
  - b. Karyawan atau personil
  - c. Dan pada sistem organisasi perusahaan

## BAB II

# ASPEK MODAL MENTAL

### A. Pengertian Modal Mental

Pengertian Modal adalah sekumpulan uang atau barang yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam bahasa Inggris modal disebut dengan capital, yaitu barang yang dihasilkan oleh alam atau manusia untuk membantu memproduksi barang lainnya yang dibutuhkan manusia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan. Modal merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah bisnis atau perusahaan. Tanpa modal bisnis tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Mulai dari bisnis yang besar maupun bisnis yang kecil pun membutuhkan modal untuk menjalankan bisnisnya.

Modal mental adalah kesiapan mental berdasarkan landasan agama, diwujudkan dalam bentuk keberanian untuk menghadapi resiko dan tantangan yang dilandasi keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Modal mental dan moral adalah modal keberanian yang dilandasi agama. Modal mental merupakan kekuatan tekad dan keberanian dalam melakukan sesuatu secara bertanggung jawab, seperti hal-hal berikut :

- 1 keberanian untuk menghadapi resiko.
- 2 keberanian untuk menghadapi tantangan.
- 3 keberanian untuk melakukan perubahan.
- 4 keberanian untuk mengadakan pembaharuan.
- 5 keberanian untuk menjadi lebih unggul

Menurut para ahli pengertian modal mental adalah :

1. Bambang Riyanto

Menurut Bambang Riyanto, pengertian modal mental adalah hasil produksi yang digunakan kembali untuk memproduksi lebih lanjut. Dalam perkembangannya, kemudian modal ditekankan pada nilai, daya beli, atau pun kekuasaan menggunakan yang ada dalam barang-barang modal.

2. Prof. A. Bakker

Menurut Prof. Bakker, definisi modal mental adalah barang-barang konkret yang masih ada dalam rumah tangga perusahaan yang ada dalam neraca bagian debit, maupun berupa daya beli atau pun nilai tukar barang-barang yang tercatat di neraca bagian kredit.

3. Profesor Polak

Menurut Profesor Polak, pengertian modal mental adalah kekuasaan yang dimiliki individu/ organisasi untuk menggunakan barang-barang modal (berada di neraca kredit). Yang dimaksud dengan barang modal adalah barang-barang dalam perusahaan yang belum digunakan.

4. Munawir

Menurut Munawir modal mental adalah kekayaan perusahaan yang bisa berasal dari internal maupun eksternal termasuk juga kekayaan yang dihasilkan dari proses produksi sebuah perusahaan.

5. Profesor Meij

Definisi modal mental menurut Profesor Meij adalah kolektivitas dari barang-barang modal (semua barang yang ada, dalam rumah tangga perusahaan dalam fungsi produktif-nya untuk membentuk pendapatan) yang terdapat dalam neraca sebelah debit

## **B. Faktor-Faktor Modal Mental**

### **1. Faktor Modal Mental Internal**

Sumber modal mental internal merupakan modal yang didapatkan dari perusahaan itu sendiri biasanya dari hasil penjualan. Modal internal sulit digunakan untuk mengembangkan bisnis karena sifatnya yang terbatas dan sulit mengalami peningkatan signifikan.

### **2. Faktor Modal Mental Eksternal**

Sumber modal mental eksternal adalah modal yang berasal dari luar perusahaan atau dana yang diperoleh dari para kreditur ataupun dari pemegang saham yang dapat ambil bagian dalam perusahaan. Adanya keterbatasan pada modal internal, sehingga perlu adanya modal eksternal yang bisa didapatkan dari luar dan sifatnya tidak terbatas.

Modal eksternal ini umumnya didapatkan dari pinjaman bank, koperasi atau sumber modal lainnya. Modal eksternal juga bisa didapatkan dari investor yang menanamkan modalnya kepada perusahaan Anda.

### **3. Faktor Modal Mental Perseorangan**

Jenis modal mental perseorangan adalah modal yang berasal dari seseorang yang memiliki fungsi untuk memudahkan berbagai aktivitas dan memberikan laba kepada pemiliknya. Misalnya: deposito, property pribadi, saham, dan lainnya.

### **4. Faktor Modal Mental Sosial.**

Jenis modal mental sosial adalah modal yang dimiliki oleh masyarakat dimana modal tersebut memberikan keuntungan bagi

masyarakat secara umum dalam melakukan kegiatan produksi. Misalnya jalan raya, pelabuhan, pasar (baca: Pengertian Pasar), dan lainnya.

#### 5. Faktor Modal Mental Konkret (Modal Aktif).

Modal mental konkret adalah modal aktif yang berarti dapat dilihat secara kasat mata atau berwujud. Yang termasuk modal konkret seperti bahan baku, tempat, mesin, gudang dan bentuk sarana prasarana lainnya.

#### 6. Faktor Modal Mental Abstrak (Modal Pasif).

Modal mental abstrak adalah kebalikan dari modal konkret dimana tidak dapat terlihat secara kasat mata. Meskipun begitu, modal ini juga penting untuk keberlangsungan perusahaan seperti skill tenaga kerja, hak cipta dan hal pendirian.

### C. Tujuan dari Modal Mental

Tidak semua orang selamanya ingin bekerja dan menjadi karyawan di perusahaan orang lain. Sebagian orang lebih memilih untuk menciptakan lapangan pekerjaannya sendiri, dari pada bekerja dibawah kepemimpinan orang lain. Selain memiliki tantangan sendiri, menjadi pengusaha pun dapat memberikan kepuasan tersendiri karena dapat memberikan peluang pekerjaan untuk orang lain yang membutuhkan. Namun, ketika membuka usaha sendiri tentunya membutuhkan modal yang tidak sedikit. Dalam hal ini modal mental yang dimaksud bukan hanya dalam bentuk materi, banyak perusahaan-perusahaan besar yang mengawalinya dari usaha kecil-kecilan dengan modal yang sangat minim.

Tujuan modal ini yang dimaksud adalah mental sang pelaku usaha ketika akan dan sedang melakukan usahanya modal mental yang harus dimiliki calon pengusaha sukses adalah sebagai berikut:

### 1. Seorang perencana yang baik

Seorang pengusaha sukses adalah seorang perencana yang pandai. Bagaimana tidak? Ia harus memiliki ide bisnis yang brilliant, kemudian dapat menyusun rencana atau planning bisnis dengan bijak untuk kemajuan usahanya. Seorang pengusaha yang sukses memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, dapat menyusun rencana sampingan dengan baik apabila rencana bisnis utama tidak berjalan sebagaimana mestinya.

### 2. Memiliki jiwa kepemimpinan

Orang yang siap untuk membuka usaha, haruslah memiliki mental sebagai pemimpin yang baik. Hal ini berkaitan dengan sikapnya ketika memimpin bawahannya kelak, mampu mengarahkan orang-orang dengan baik. Besar-kecilnya suatu bisnis bergantung pada pemimpinnya, pemimpin adalah kunci keberhasilan suatu bisnis.

### 3. Pantang Menyerah

Seperti yang kita ketahui bahwa jalanan di jalan raya tidak selalu mulus, begitu juga dengan bisnis. Ada kalanya usaha yang digeluti naik dan mendapat profit yang besar, ada pula kalanya ketika usaha tersebut menurun karena suatu hal. Salah satu sifat yang harus dimiliki calon pengusaha sukses adalah semangat, pantang menyerah untuk mewujudkan tujuan. Jika seorang pengusaha menyerah di tengah jalan, maka gagal sudah niatnya untuk menjadi pengusaha yang sukses.

#### 4. Mampu mengatasi masalah.

Suatu hal yang lumrah apabila dalam memulai suatu usaha atau bisnis selalu terdapat rintangan, hambatan atau pun tantangan yang menghadang. Karena dengan begitu, ketangguhan seorang pengusaha akan diuji. Seorang pengusaha yang sukses adalah orang yang mampu mengatasi masalah-masalah yang menghambat bisnisnya. Seorang pengusaha harus dapat berpikir kritis, dan dapat mengubah masalah menjadi suatu peluang bisnis yang dapat menguntungkan.

#### 5. Mampu mengelola keuangan

Salah satu syarat supaya usaha terus maju adalah dengan mengatur sistem keuangan, karena dengan begitu maka akan diketahui keuntungan dan kerugian yang didapat. Pengelolaan keuangan adalah bagaimana cara mengelola keuntuangan yang didapat, kemudian dapat memanfaatkannya sebagai sumber modal untuk membiayai bisnisnya. Hal ini adalah poin terpenting yang harus dimiliki seorang pelaku usaha.

### **D. Manfaat dari Modal Mental dalam Suatu Organisasi**

Manfaat modal mental bagi perusahaan organisasi seperti yang sudah dijelaskan dari pengertian modal diatas, modal mental adalah hal vital yang wajib dimiliki perusahaan apalagi untuk perusahaan yang sedang berkembang, Tanpa modal, bisnis akan kesulitan untuk menjalankan kegiatan-kegiatannya.

Beberapa hal pentingnya manfaat modal mental adalah seuntuk membantu memproduksi barang lainnya yang dibutuhkan manusia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan sebagai berikut:

## 1. Wirausaha dan Perekonomian Indonesia.

Pemerintah berkewajiban memberikan pengarahannya dan bimbingan terhadap pertumbuhan ekonomi serta menciptakan iklim yang sehat bagi perkembangan dunia usaha. Sebaliknya dunia usaha harus memberikan tanggapan terhadap pengarahannya dan bimbingan serta penciptaan iklim yang memegang peranan aktif. Sebagaimana diketahui terdapat tiga unsur penting dalam tata perekonomian Indonesia yaitu : Sektor negara, sektor swasta dan koperasi. Ketiga sektor ekonomi ini perlu dikembangkan secara serasi dan mantap.

Dengan demikian sektor swasta merupakan unsur penting dalam perekonomian Indonesia, karena itu kewirausahaan/kewiraswastaan mempunyai peran dalam pembangunan nasional dibidang perekonomian.

## 2. Kepribadian Wiraswasta Dalam Modal Dasar Wirausaha.

kepribadian merupakan unsur penting sebagai dasar dan titik tolak mencapai hasil dalam perjuangan hidup. Orang tidak dapat memperbaiki dan mempertinggi kepribadiannya sifat yang menjadi landasan bagi suatu kepribadian unggul menawan perlu selalu diperbaiki, lenyapkan faktor-faktor yang negatif dan selalu dikembangkan faktor-faktor yang positif sebagai dasarnya.

Dengan demikian orang akan terbatas dari rasa khawatir mengenai diri dan akan menghadapi kehidupan beserta masalahnya secara realistis karena itu diusahakan :

- a. Mengembangkan persahabatan dengan siapapun.
- b. Pergaulan yang bermanfaat.
- c. Perlu selalu dibina kepribadian yang menarik dan menyenangkan.

### 3. Modal Mental dan Moral.

Modal mental dan moral adalah modal keberanian yang dilandasi dengan agama. Modal mental diwujudkan dengan bentuk keberanian untuk menghadapi resiko dan tantangan, keberanian melakukan perubahan dan mengadakan pembaruan, serta berani menjadi yang lebih unggul. Dengan mental yang unggul wirausahawan tidak akan memiliki pemikiran asal-asalan, seperti asal ada, asal jadi, asal terjual, asal dapat uang dan seterusnya. Akan tetapi wirausahawan yang memiliki mental unggul akan berfikir untuk mengembangkan usahanya agar lebih baik, lebih bernilai, lebih berguna dan seterusnya.

Sedangkan modal moral adalah keyakinan dan kepercayaan bahwa Tuhan Yang Mahakuasa sudah menjamin semua umat manusia dengan menciptakan segala ciptaannya dan untuk menggali ciptaan-Nya, manusia dilengkapi dengan akal dan pikiran. Dengan dilengkapi akal dan pikiran serta kelengkapan dan kesempurnaan yang dimiliki, manusia bisa memanfaatkan dan mengembangkan segala yang diciptakan-Nya untuk digunakan dalam berusaha. Karena modal moral ini digunakan untuk menyeimbangkan dengan modal mental dan keberanian.

Pada dasarnya banyak manfaat yang dapat mendukung dan menjadikannya sebagai penyebab kesuksesan dalam usaha. adapun manfaat-manfaat tersebut adalah:

#### a. Modal mental yang kuat.

Bisnis adalah rangkaian perjanjian/transaksi dengan banyak orang yang belum dikenal oleh seorang pebisnis, sehingga rasa malu selalu menghinggapinya. Masalah malu adalah masalah mental yang solusinya adalah pada mental pebisnis itu sendiri yaitu: harus kuat, tabah, tegar, tahan banting dan terus maju.

b. Kemampuan Menjual.

Penjualan berhubungan dengan uang masuk. Apabila bisnis ingin stabil maka uang harus senantiasa masuk. Selama mampu menjual tinggi, maka uang akan masuk dengan jumlah yang banyak. Selain itu penjual harus mampu memanfaatkan media yang ada, baik media social, brosur atau bahkan sepanduk.

c. Ketersediaan Modal.

Modal dalam dunia usaha harus terus mengalir masuk. Agar perusahaan dapat berkembang dan stabil ketika pendapatan menurun, seorang pengusaha harus selalu memastikan modalnya mengalir masuk, baik lewat penjualan, pemasaran langsung, penjualan privat, para investor, maupun pinjaman bank.

d. Tapat pada janji.

Kepercayaan adalah modal utam dalam bisnis. Agar bisnis berkesinambungan harus dapat dipercaya atau jujur kepada pelanggan atau siapa pun. Kepercayaan tidak akan datang dengan sendirinya, tetapi harus diupayakan. Sekali berbohong maka dapat mempengaruhi kepercayaan orang lain dan semua orang akan takut berbisnis dengan anda.

e. Tidak mengeluh

Menurut Bob Sadino menyatakan bahwa syarat bisnis adalah jangan cengeng, artinya pebisnis tidak suka mengeluh. Dalam praktiknya, bisnis apa pun akan banyak masalah dan kesulitan akan datang silih berganti. Karenanya, membutuhkan ketegaran jiwa dan kematangan berpikir. Perbaikan pada diri sendiri merupakan sikap untuk maju.

#### 4. Menentukan Sendiri Target Keuntungan yang Ingin Diraih

Salah satu yang menjadi motivasi seseorang untuk berbisnis adalah uang. Akan tetapi, sebagian pengusaha tidak menjadikan uang sebagai tujuan utama mereka dalam berbisnis. Ada banyak pengusaha yang tidak pernah menjadi super kaya, namun mereka sangat pantas disebut “cukup kaya”.

#### 5. Memaksimalkan Potensi Diri

Tidak sedikit orang yang bekerja di suatu perusahaan mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya secara terpaksa. Pekerjaan itu dianggap sebagai rutinitas sehingga rasa bosan pun kerap menghampiri mereka karena pekerjaannya tidak menarik. Jika sudah bosan maka orang tersebut tentu tidak bersemangat dan antusiasme tinggi dalam bekerja sehingga hasil yang didapat tidak akan optimal. Lain halnya dengan pengusaha yang beranggapan bahwa bekerja sama asyiknya seperti bermain. Bidang pekerjaan yang dijalani merupakan wahana mereka untuk berkreasi, mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri. Semangat dan rasa antusiasme seseorang yang semakin tinggi akan meningkatkan kreativitas yang dimilikinya.

#### 6. Melatih Mental dan Jiwa Seorang Pemimpin

Saat ini negara kita membutuhkan para pemimpin yang tepat. Pemimpin yang dapat bekerja secara nyata dan mengemban amanah dengan baik. Menjadi seorang pengusaha berarti menjadi pimpinan untuk usahanya sendiri. Selama memimpin bidang usaha tersebut, tentu akan ada banyak hal yang bisa kita pelajari.

Sederhananya tentang bagaimana manajemen usaha, mengorganisasikan suatu pekerjaan dan pekerja, dan menyelesaikan permasalahan selama menjalani bisnis. Bekal yang

telah kita peroleh dari menjadi pemimpin dalam bisnis kita sendiri, dapat membawa kita ke jalan yang lebih besar. Perlu Anda ketahui bahwa banyak pemimpin negara yang berasal atau pernah menjadi pengusaha yang sukses.

## 7. Menciptakan Perubahan Positif

Pada dasarnya menjadi pengusaha merupakan jalan untuk menciptakan perubahan baru. Misalnya saja yang dilakukan oleh Nadim Makarim selaku Founder GO-JEK, melalui aplikasi yang dia buat dan bisnis yang telah dijalaninya tersebut telah membawa perubahan besar yang positif.

Di mana sekarang di beberapa wilayah di Indonesia, bagi mereka yang membutuhkan jasa ojek dimanapun cukup dengan memesan lewat online. Harga yang tercantum juga lebih jelas sehingga calon penumpang bisa menyiapkan uang pembayarannya terlebih dahulu. Cara tersebut dinilai lebih praktis dan mengefisienkan waktu kedua pihak, baik tukang ojek maupun calon penumpang.

Jika Kamu memutuskan untuk menjadi pengusaha, maka itu merupakan hal yang tepat asalkan Anda sudah merancang setiap detail usaha yang akan dijalani secara matang. Berbagai keuntungan di atas bahkan lebih dari itu dapat Kamu dapatkan

## E. Contoh Kasus Modal Mental dalam Organisasi

Dikalangan mahasiswa minat untuk terjun ke dunia bisnis atau wirausaha boleh dikata masih sangat minim, sehingga pada mahasiswa masih berpikir bahwa kuliah hanya untuk menjadi batu loncatan sebelum menjadi karyawan swasta atau pegawai negeri.

Modal utama dalam berwirausaha adalah sikap untuk bersungguh-sungguh menjalankan suatu proses atau usaha serta

motivasi untuk dapat meraih keberhasilan usaha. Dalam kegiatan wirausaha perlu ditanamkan sikap dan motivasi yang kuat serta pengetahuan dalam mengelola suatu usaha sehingga usaha yang dijalankan akan dapat berjalan dengan sukses.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh sikap dan motivasi terhadap keberhasilan usaha mahasiswa (studi kasus pada Program Mahasiswa Wirausaha Politeknik Negeri Medan) dengan jumlah sampel 28 kelompok PMW yang terpilih tahun 2015.

Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap sikap namun sikap tidak berpengaruh terhadap keberhasilan usaha pada mahasiswa (studi kasus pada Program Mahasiswa Wirausaha Politeknik Negeri Medan) sehingga diperlukan upaya dalam meningkatkan sikap bagi mahasiswa program wirausaha Politeknik Negeri Medan dalam menjalankan bisnis yang didapat dari proses pengajaran dan pelatihan-pelatihan kewirausahaan bagi mereka. Kata kunci: motivasi, sikap, keberhasilan usaha.

# BAB III

## ASPEK MODAL SPIRITUAL

### A. Pengertian Modal Spiritual

Spiritual berarti memiliki ikatan yang lebih kepada hal yang bersifat atau kejiwaan dibandingkan hal yang bersifat fisik dan material . spiritual merupakan kebangkitan atau pencerahan diri dalam mencapai tujuan dan makna hidup , spiritual merupakan bagian esensial dari keseluruhan kesehatan dan kesejahteraan seseorang .

Modal spiritual adalah istilah yang dipopulerkan oleh Danah Zohar. Kedua kata ini menjadi konsep yang dikembangkan olehnya dan suaminya. Pada saat ini di dunia ilmu pengetahuan sudah mulai melihat bahwa penelitian model spiritual adalah sesuatu yang urgen . Bahkan dikatakan modal spiritual merupakan kaki yang hilang dari pembangunan ekonomi dan harus dapat digabungkan dengan kedua kaki lainnya , yaitu modal sosial dan modal ekonomi.

Modal spiritual selalu dikaitkan dengan pembangunan ekonomi belakangan ini sudah mulai bermunculan berbagai mengenai modal spiritual walaupun belum terlalu banyak . Meskipun modal spiritual sudah dapat digunakan dalam dunia ilmiah namun tampaknya belum ada kesepakatan mengenai apakah modal spiritual itu sebenarnya .

Model spiritual adalah komponen prediksi penting dalam jenis hasil psikososial positif. Kecenderungan - kecenderungan kesejahteraan emosi kematangan psikologis , gaya interpersonal dan altruistik semuanya dapat berhubungan dengan signifikan pada satu orientasi spiritual. Penemuan tersebut secara konsisten dengan literatur besar mengumpulkan pengaruh spiritual yang mudah pada kesehatan mental , model spiritual dapat membuat kontribusi langka pada pemahaman kita pada suatu kibat atas suatu hasil.

Modal spiritual melampaui modal intelektual yang mendasarkan pada paradigma newtonian dan materialisme yang

melihat kehidupan secara linear. Dengan modal ini kehidupan dapat dikendalikan dan dikuasai, serta memberi keuntungan dalam bisnis. Modal spiritual juga melampaui modal sosial, yaitu kekayaan material dan keuntungan sosial yang didapat suatu masyarakat dengan mengandalkan sikap saling percaya (trust).

modal spiritual juga dapat diterapkan dalam kehidupan masing-masing manusia. Hal-hal sepele namun dapat memberikan keuntungan yang sangat memuaskan, yang tidak bisa diukur dengan kapital.

## **B. Faktor-Faktor Modal Spiritual**

### **1. Faktor internal**

Sejak lahir manusia sudah dibekali dengan akal dan pikiran atau kepercayaan suatu zat yang mempunyai kekuatan untuk mendatangkan kebaikan atau kemudahan dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang telah di diberikan dan di pertanggung jawabkan atas kepercayaan yang telah di berikan .

### **2. Faktor eksternal**

#### **a. Lingkungan keluarga .**

Keluarga merupakan lingkungan yang pertama dan utama bagi setiap anak tentunya dalam hal orang tua menjadi seseorang orang tua memiliki tanggung jawab dalam menumbuhkan perkembangan beragam pada anak . Peran orang tua dibebankan tanggung jawab untuk dapat membimbing potensi kesadaran beragama dan pengalaman agama dalam diri anak-anaknya secara nyata dan benar.

#### **b. Lingkungan sekolah.**

Lingkungan sekolah merupakan lingkungan kedua bagi anak-anak setelah keluarga , karena hampir setengah hari anak menghabiskan waktunya bersama teman dan gurunya disekolah. Tentunya segala sesuatu yang ada di sekolah akan menjadi model untuk dapat ditiru. c. Lingkungan masyarakat

Lingkungan masyarakat merupakan faktor keluarga dan sekolah , lingkungan masyarakat juga dapat mempengaruhi perkembangan dalam kecerdasan spiritual pada suatu anak.

Lingkungan masyarakat yang dimaksud meliputi lingkungan rumah sekitar anak tempat dalam bermain serta media cetak seperti buku cerita maupun komik yang paling banyak digemari oleh anak-anak . Lingkungan masyarakat adalah situasi atau kondisi interaksi sosial dan sosial kultur yang secara potensial yang berpengaruh terhadap perkembangan atau kesadaran dalam beragama perindividu.

### C. Tujuan Modal Spiritual.

Tidak semua orang selamanya ingin bekerja dan menjadi karyawan di perusahaan orang lain. Sebagian orang lebih memilih untuk menciptakan lapangan pekerjaannya sendiri, dari pada bekerja dibawah kepemimpinan orang lain. Selain memiliki tantangan sendiri, menjadi pengusaha pun dapat memberikan kepuasan tersendiri karena dapat memberikan peluang pekerjaan untuk orang lain yang membutuhkan. Namun, ketika membuka usaha sendiri tentunya membutuhkan modal yang tidak sedikit. Dalam hal ini modal spiritual yang dimaksud bukan hanya dalam bentuk materi, banyak perusahaan-perusahaan besar yang mengawalinya dari usaha kecil-kecilan dengan modal yang sangat minim.

Tujuan modal spiritual ini yang dimaksud adalah spiritual sang pelaku ketika akan dan sedang melakukan usahanya modal spiritual yang harus dimiliki calon pengusaha sukses adalah sebagai berikut:

#### 1. Memiliki jiwa spiritual atau keagamaan .

Orang yang siap untuk membuka usaha, haruslah memiliki jiwa keagamaan atau kepercayaan sebagai pemimpin yang baik. Hal ini berkaitan dengan sikapnya ketika memimpin bawahannya kelak, mampu mengarahkan orang-orang dengan baik. Besar-kecilnya suatu bisnis bergantung pada pemimpinnya, pemimpin adalah kunci keberhasilan suatu bisnis.

#### 2. Pantang Menyerah.

Seperti yang kita ketahui bahwa jalanan di jalan raya tidak selalu mulus, begitu juga dengan bisnis. Ada kalanya usaha yang digeluti naik dan mendapat profit yang besar, ada pula kalanya ketika usaha tersebut menurun karena suatu hal. Salah satu sifat yang harus

dimiliki calon pengusaha sukses adalah semangat, pantang menyerah untuk mewujudkan tujuan. Jika seorang pengusaha menyerah di tengah jalan, maka gagal sudah niatnya untuk menjadi pengusaha yang sukses.

### 3. Mampu mengelola keuangan.

Salah satu syarat supaya usaha terus maju adalah dengan mengatur sistem keuangan, karena dengan begitu maka akan diketahui keuntungan dan kerugian yang didapat. Pengelolaan keuangan adalah bagaimana cara mengelola keuntuangan yang didapat, kemudian dapat memanfaatkannya sebagai sumber modal untuk membiayai bisnisnya. Hal ini adalah poin terpenting yang harus dimiliki seorang pelaku usaha.

### 4. Mampu mengatasi masalah.

Suatu hal yang lumrah apabila dalam memulai suatu usaha atau bisnis selalu terdapat rintangan, hambatan atau pun tantangan yang menghadang. Karena dengan begitu, ketangguhan seorang pengusaha akan diuji. Seorang pengusaha yang sukses adalah orang yang mampu mengatasi masalah-masalah yang menghambat bisnisnya. Seorang pengusaha harus dapat berpikir kritis, dan dapat mengubah masalah menjadi suatu peluang bisnis yang dapat menguntungkan.

### 5. Seorang perencana yang baik.

Seorang pengusaha sukses adalah seorang perencana yang pandai. Bagaimana tidak? Ia harus memiliki ide bisnis yang brilliant, kemudian dapat menyusun rencana atau planning bisnis dengan bijak untuk kemajuan usahanya. Seorang pengusaha yang sukses memiliki tingkat kecerdasan yang tinggi, dapat menyusun rencana sampingan dengan baik apabila rencana bisnis utama tidak berjalan sebagaimana mestinya.

## D. Manfaat Modal Spiritual dalam Suatu Organisasi.

Apa manfaat dari Kepemimpinan Spiritual? Mengapa kita perlu mengembangkan sisi spiritual dalam kepemimpinan dan apa manfaatnya? Hasil pengejawantahan dari berbagai penelitian yang dilakukan berikut ini dapat memperkaya wawasan dan menginspirasi kita.

Teori kepemimpinan spiritual dapat dipandang sebagai paradigma yang muncul yang menghubungkan spiritualitas dan kepemimpinan Spiritual dalam konteks ini berkaitan dengan mengakui dan mengembangkan intisari atau kekuatan menjiwai yang membuat manusia menjadi manusia .

Kepemimpinan spiritual melibatkan memotivasi dan menginspirasi para pemimpin dan pengikut mereka untuk mencintai dan melayani orang lain. Hasil dari penelitian ini menunjukkan model kepemimpinan spiritual secara positif mempengaruhi kehidupan karyawan, kepuasan bekerja, komitmen organisasi dan produktivitas, dalam berbagai ukuran kinerja unit kerja, dan bahkan dalam pertumbuhan penjualan.

Ada beberapa manfaat dari model spiritual yaitu sebagai berikut:

#### 1. Menciptakan Perubahan Positif.

Pada dasarnya menjadi pengusaha merupakan jalan untuk menciptakan perubahan baru. Misalnya saja yang dilakukan oleh Nadim Makarim selaku Founder GO-JEK, melalui aplikasi yang dia buat dan bisnis yang telah dijalaninya tersebut telah membawa perubahan besar yang positif.

Di mana sekarang di beberapa wilayah di Indonesia, bagi mereka yang membutuhkan jasa ojek dimanapun cukup dengan memesan lewat online. Harga yang tercantum juga lebih jelas sehingga calon penumpang bisa menyiapkan uang pembayarannya terlebih dahulu. Cara tersebut dinilai lebih praktis dan mengefisiensikan waktu kedua pihak, baik tukang ojek maupun calon penumpang.

Jika Kamu memutuskan untuk menjadi pengusaha, maka itu merupakan hal yang tepat asalkan Anda sudah merancang setiap detail usaha yang akan dijalani secara matang. Berbagai keuntungan di atas bahkan lebih dari itu dapat Kamu dapatkan.

#### 2. Melatih Mental dan Jiwa Seorang Pemimpin

Saat ini negara kita membutuhkan para pemimpin yang tepat. Pemimpin yang dapat bekerja secara nyata dan mengemban amanah

dengan baik. Menjadi seorang pengusaha berarti menjadi pimpinan untuk usahanya sendiri. Selama memimpin bidang usaha tersebut, tentu akan ada banyak hal yang bisa kita pelajari.

Sederhananya tentang bagaimana manajemen usaha, mengorganisasikan suatu pekerjaan dan pekerja, dan menyelesaikan permasalahan selama menjalani bisnis. Bekal yang telah kita peroleh dari menjadi pemimpin dalam bisnis kita sendiri, dapat membawa kita ke jalan yang lebih besar. Perlu Anda ketahui bahwa banyak pemimpin negara yang berasal atau pernah menjadi pengusaha yang sukses.

### 3. Memaksimalkan Potensi Diri.

Tidak sedikit orang yang bekerja di suatu perusahaan mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya secara terpaksa. Pekerjaan itu dianggap sebagai rutinitas sehingga rasa bosan pun kerap menghampiri mereka karena pekerjaannya tidak menarik. Jika sudah bosan maka orang tersebut tentu tidak bersemangat dan antusiasme tinggi dalam bekerja sehingga hasil yang didapat tidak akan optimal. Lain halnya dengan pengusaha yang beranggapan bahwa bekerja sama asyiknya seperti bermain. Bidang pekerjaan yang dijalani merupakan wahana mereka untuk berkreasi, mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri. Semangat dan rasa antusiasme seseorang yang semakin tinggi akan meningkatkan kreativitas yang dimilikinya.

### 4. Wirausaha dan Perekonomian .

Pemerintah berkewajiban memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap pertumbuhan ekonomi serta menciptakan iklim yang sehat bagi perkembangan dunia usaha. Sebaliknya dunia usaha harus memberikan tanggapan terhadap pengarahan dan bimbingan serta penciptaan iklim memegang peranan aktif. Sebagaimana diketahui terdapat tiga unsur penting dalam tataperekonomian Indonesia yaitu : Sektor negara, sektor swasta dan koperasi. Ketiga sektor ekonomi ini perlu dikembangkan secara serasi dan mantap.

Dengan demikian sektor swasta merupakan unsur penting dalam perekonomian Indonesia, karena itu kewirausahaan/kewiraswastaan mempunyai peran dalam pembangunan nasional dibidang perekonomian.

#### 5. Kepribadian Wiraswasta Dalam Modal Dasar Wirausaha.

kepribadian merupakan unsur penting sebagai dasar dan titik tolak mencapai hasil dalam perjuangan hidup. Orang tidak dapat memperbaiki dan mempertinggi kepribadiannya sifat yang menjadi landasan bagi suatu kepribadian unggul menawan perlu selalu diperbaiki, lenyapkan faktor-faktor yang negatif dan selalu dikembangkan faktor-faktor yang positif sebagai dasarnya.

#### E. Contoh Kasus Modal Spiritual dalam Organisasi

Contoh sejumlah perusahaan yang menciptakan kebijakan peduli lingkungan serta menyisihkan sebagian modal perusahaan untuk mengembangkan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Meski kelihatannya mengeluarkan biaya lebih besar, banyak perusahaan yang tidak sadar bahwa modal spiritual akan mendatangkan kelanggengan bisnis dalam jangka panjang.

Ada dua kisah tentang bagaimana seseorang dapat menerapkan modal spiritual dalam kehidupannya yaitu:

Pertama, kisah Taufik Pasiak yang membantu dua sahabatnya yang sedang membutuhkan uang. Kamis lalu, secara tiba-tiba dua orang kenalan dekat menelepon saya. Ini waktu yang tidak lazim bagi mereka menelepon. Karena itu, saya sangat heran. Biasanya orang yang menelepon tiba-tiba ini kalau hendak berkonsultasi soal penyakit pasti mau [injam uang. Rupanya dugaan saya yang kedua yang benar. Dua kenalan ini bermaksud meminja uang; kenalan pertama untuk mengongkosi mertuanya yang sakit, kenalan kedua untuk membayar bunga atas barang gadaian yang hampir jatuh tempo. Uang yang dipinjam pun tidak banyak dan mereka mohon dalam waktu setengah jam saya dapat memberikannya. Saya bukan orang kaya, apalagi dengan uang berlimpah. Karena itu, saya sedikit defensif dan kaget. Syukur, pikiran waras saya mengatakan bahwa

orang-orang ini harus dibantu karena saat ini mereka memerlukannya. Kalau ditunda, seberapa pun uang yang saya berikan, tidak lagi bermakna. Mereka butuh hari ini karena itu harus saya berikan hari ini juga.

Singkat kata, uang yang diberikan saya anggap tidak dipinjam, tetapi hadiah dari saya bagi mereka. Saya sedikit plong karena tidak memberikan utang pada orang lain dan membuat kesulitan bagi mereka ketika ditagih. Pun bagi saya yang menagih. Dalam pikiran saya juga berkelebat banyak kejadian serupa yang memberikan hikmah sangat besar. Saya peroleh banyak keuntungan, yang bukan material, untuk sesuatu yang pernah saya berikan.

Kedua, kisah yang saya kutip dari kisah yang dituturkan Ary Ginanjar, pengarang ESQ.

Ada kisah menarik dari Dr Sheikh Muszaphar angkasawan Malaysia, satu-satunya orang Melayu yang pergi ke angkasa. Ia terpilih dari 11000 orang. Ketika turun ia tersenyum bahagia dan berkata, "Di angkasa saya menemukan jati diri saya. Selama ini saya mencarinya dengan pergi ke Kamboja, Afghanistan, untuk kegiatan kemanusiaan, namun saya selalu merasakan kekosongan yang tidak saya mengerti. Di Angkasa saya melihat keindahan ciptaan Tuhan hingga menyentuh saya secara spiritual. Saat ini saya tidak lagi melihat hal kecil dalam kehidupan, saya bicara kemiskinan, kemelaratan, perdamaian dan persoalan dunia yang kini menjadi rumah saya.

Awal mulanya ia menemukan konsep ini saat ia digerakkan oleh sebuah ketakutan pada dunia yang bergerak di sekitarnya. Ketika itu anaknya bertanya untuk apa ia hidup di dunia, lalu pertanyaan ke manakah ia seharusnya melanjutkan pendidikan kelak. Setelah berpikir lama, Zohar akhirnya menemukan jawabannya. "Hidup manusia adalah untuk memberi arti bagi manusia lain dan lingkungannya," katanya. Pertanyaan sang anak kemudian menamparnya lebih keras.

Ia mengembalikan pertanyaan itu kepada dirinya sendiri. Saat itu saya merasa berada pada titik terendah kehidupan, katanya. Di mata Zohar, perilaku lingkungan dan budaya

Baratmenjerumuskannya ke dalam depresi berat. Saya menghadapi banyak pengkhianatan personal, ketololan, kesembronoan, atau kekerasan yang dipaparkan terus-menerus sepanjang hari,katanya.

Saat ia berbicara dengan banyak orang mengenai ciri-ciri kecerdasan manusia, semua orang ingin tahu bagaimana kecerdasan itu bisa digunakan untuk menggali dan mendapatkan sebanyak mungkin uang. Semuanya telah diukur dengan kapital, alias duit. Dan di mata Zohar, cara-cara seperti itu sudah salah kaprah. "Inilah kapitalisme cara Barat, monster yang memangsa dirinya sendiri.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung pada sejauh mana perusahaan berpegang pada prinsip etika bisnis di dalam kegiatan bisnis yang dilakukannya. Untuk berperilaku sesuai dengan kaidah etik perusahaan memiliki berbagai perangkat pendukung etik, yang salah satunya adalah manusia yang memiliki moral yang maengharamkan perilaku yang melanggar etik. Kehancuran dan kemunduran berbagai perusahaan besar di USA seperti Enron (perusahaan listrik terbesar), dan Arthur Anderson (perusahaan konsultan keuangan yang beroperasi di seluruh dunia) disebabkan oleh perilaku bisnis yang melanggar etika bisnis. Demikian pula dengan kasus krisis keuangan di Indonesia tahun 1997-1998 yang membuat perbankan Indonesia bangkrut karena kasus BLBI (Bantuan Likuiditas Bank Indonesia) adalah disebabkan oleh perilaku para pemain bisnis yang tidak berpegang pada etika bisnis

# BAB IV

## ASPEK MODAL TALENTA

### A. Pengertian Modal Talenta

Modal talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia dalam organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan produktifitas, terhadap karyawan yang terliba

Modal talenta merupakan proses yang muncul di tahun 1990 dan terus menerus dipergunakan, karena semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa keberhasilan bisnis mereka ditentukan oleh talenta dan kemampuan karyawan mereka. Perusahaan-perusahaan yang mempraktekan modal talenta telah menggunakannya untuk menangani masalah retensi karyawan.

Beberapa sumber mengatakan bahwa talenta saja tidak cukup, hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki talenta tapi tidak mengambil tindakan yang diperlukan maka dia tidak pernah mendapatkan hasil yang diharapkan. Seseorang yang memiliki talenta tapi tidak fokus pada bidangnya maka dia tidak akan dapat meningkatkan prestasinya. Seseorang yang memiliki talenta tapi tidak berlatih maka dia tidak akan mencapai kesempurnaan dalam karyanya. Dengan demikian, seseorang yang memiliki talenta perlu melakukan tindakan-tindakan yang tepat untuk mengasah dan memanfaatkan talenta tersebut agar menjadi kekuatan diri dalam berkarya.

Dalam kaitan ini, Mauner dalam Sheal (2003:47) selama bertahun-tahun mengkaji kemampuan manusia, ia berkesimpulan bahwa bukanlah kemampuan manusia itu sudah baku pada satu bentuk atau titik tertentu (not fixed ability), tetapi sebuah

kemampuan yang sifatnya terus berkembang (developing abilities). Untuk itulah energi potensial itu dibutuhkan pembangkit, pengolahan atau pendeknya bisa disebut proses aktualisasi.

Pengertian Modal Talenta Menurut Para Ahli Yaitu :

- a. Menurut Lewis dan Heckman (2006) modal talenta adalah suatu proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk kesuksesan pegawai.
- b. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2006), modal talenta adalah implementasi dari strategi dan sistem yang telah ter-integrasi untuk meningkatkan produktifitas tempat kerja dengan mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan menggunakan orang-orang dengan skill yang diperlukan demi memenuhi kebutuhan bisnis masa kini dan yang akan datang.
- c. Menurut Morton (2004) dalam bathnagar (2008) mendefinisikan talenta sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan untuk membuat perbedaan yang signifikan dengan kinerja saat ini dan masa depan perusahaan.
- d. Menurut Goffee dan Jones (2007) menyatakan bahwa talenta adalah beberapa ide-ide karyawan, pengetahuan dan keterampilan yang memberikan mereka potensi untuk menghasilkan nilai yang tidak proporsional dari sumberdaya yang mereka miliki.
- e. Menurut Tansley, Harris, Stewart, dan Turner (2006) menyatakan bahwa talenta dapat dianggap sebagai kombinasi kompleks keterampilan karyawan, pengetahuan, kemampuan, kognitif dan potensial. Nilai-nilai karyawan dan preferensi pekerjaan adalah juga sangat penting.
- f. Menurut Mihelic dan Plankar (2010) Istilah modal talenta mengandung arti yang berbeda dalam organisasi yang berbeda.

Pada beberapa organisasi diartikan sebagai manajemen individu bernilai tinggi atau lebih “bertalenta” dibanding yang lainnya yaitu mengenai bagaimana talenta dikelola secara umum – misalnya sebagai asumsi bahwa semua orang memiliki talenta yang harus diketahui dan dimunculkan. Dari sudut pandang talent management, penilaian karyawan memperhatikan penilaian pada karyawan memperhatikan penilaian pada dua bidang utama, yaitu: kinerja dan potensi.

- g. Menurut Knez & Ruse, dalam Berger & Berger (2004), modal talenta adalah Identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta – yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan.

## **B. Faktor-Faktor Modal Talenta**

Faktor-faktor dalam modal talenta terbagi atas tiga bagian yaitu:

1. Faktor proses pengembangan dan penguatan kompetensi baru pada saat awal masuk ke dalam suatu perusahaan. Modal talenta pada tahapan ini meliputi seleksi sumber daya dari suatu perusahaan, bagaimana cara-cara kreatif yang bisa dilakukan untuk dapat menampung sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi dibanyak hal. Faktor proses pengembangan juga dapat membantu langsung oleh pihak perusahaan melalui berbagai kegiatan pelatihan dan pembekalan menyangkut kompetensi sumber daya manusia yang baru diterima dalam suatu perusahaan. Penyaringan sumber daya

manusia yang berkualitas dari awal bisa dilakukan salah satunya dengan cara memberikan peraturan-peraturan dengan imbalan gaji yang besar.dengan memberikan sumber daya yang lebih berkompeten.

2. Faktor upaya memelihara serta mengembangkan sumber daya manusia yang memang sudah ada di dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang sudah ada di dalam suatu perusahaan perlu terus untuk dapat di kembangkan dan di arahkan agar mampu terus meningkat kualitasnya . Pengembangan sumber daya manusia perusahaan menjadi salah satu tanggung jawab dalam suatu perusahaan . Banyak cara yang terus dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang sudah ada diantaranya dengan memberikan pembekalan modal talenta , melakukan evaluasi kinerja dan cara-cara kreatif lain yang bisa dilakukan oleh pihak perusahaan.
3. Faktor mencari dan menarik sumber daya manusia yang sudah memiliki kompetensi yang baik komitmen serta karakter kerja yang baik dan memiliki modal talenta bagi suatu perusahaan.

Dalam faktor tersebut menjelaskan untuk dapat menjaga kualitas sumber daya manusia disebuah perusahaan , maka perlu dilakukan upaya untuk mencari , meningkatkan atau juga merekrut karyawan yang baru yang memiliki modal talenta terbaik untuk dapat bekerja disebuah perusahaan. Komitmen dan modal talenta yang baik dari seorang karyawan biasanya bisa di peroleh dari sumber daya manusia atau karyawan yang sudah cukup paham dalam kondisi perusahaan tersebut.

### **C. Tujuan Modal Talenta**

Tujuan dari modal talenta adalah untuk menciptakan kinerja tinggi, organisasi berkelanjutan yang memenuhi tujuan strategis dan

operasional, serta untuk membangun blok bangunan sehingga manajer dan SDM dapat menemukan talenta individu dan menempatkan mereka di mana bisnis dan individu akan lebih bermanfaat. Setiap perusahaan berusaha untuk menemukan, mengembangkan dan pada akhirnya mempertahankan talenta-talenta terbaik yang mereka miliki untuk kemajuan jangka panjang.

Menurut Smilansky (2008), tujuan modal talenta diantaranya yaitu:

- a. mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
- b. memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
- c. memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
- d. mengembangkan peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
- e. membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
- f. memastikan adanya peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk bisa meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
- g. mempromosikan adanya keragaman eksekutif seperti berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis dan usia dalam posisi kunci yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
- h. menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
- i. membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan

yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

#### **D. Manfaat Modal Talenta dalam Suatu Organisasi**

Manfaat Modal Talenta Bagi Organisasi :

- a. Meningkatkan penerimaan kepada pemegang saham (return on investment) dan kapitalisasi pasar
- b. Meningkatkan kepuasan pelanggan
- c. Meningkatkan penerimaan dan profitabilitas
- d. Meningkatkan efisiensi biaya melalui reduksi pemborosan terus-menerus
- e. Meningkatkan kualitas, produktivitas dan kapabilitas
- f. Menurunkan waktu siklus (cycle time)
- g. Mengaitkan usaha-usaha individual dengan sasaran bisnis
- h. Meningkatkan komitmen terhadap karyawan bernilai tinggi
- i. Menurunkan tingkat keluar-masuk karyawan (employees turnover ratio)
- j. Memadankan pekerjaan dan keterampilan karyawan
- k. Mengidentifikasi dan menangani : pengembangan karir pegawai, keanekaragaman

Manfaat Sistem Manajemen Talenta Bagi Karyawan:

- a. Meningkatkan motivasi dan komitmen; mengembangkan dan mengkomunikasikan jalur karir.
- b. Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan dan Meningkatkan kepuasan kerja, dll.

Menurut Ahli Pella dan Inayati (2011), manfaat modal talenta diantaranya yaitu:

- a. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.

- b. Untuk membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.
- c. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan dapat bersaing dengan kompetitor

### **E. Contoh Kasus Modal Talenta dalam Organisasi**

Tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan ini adalah bagaimana mengalokasikan biaya overhead grup kepada masing-masing profit center secara adil. Grup memiliki biaya langsung dan tidak langsung yang menjadi biaya overhead yang harus dialokasikan ke profit center di setiap divisi. Biaya overhead group mencakup biaya administrasi keuangan dan gedung, biaya SDM grup, biaya pemasaran grup, biaya managing director grup. Semua biaya ini merupakan 50% dari overhead keseluruhan. Selain itu, masih ada biaya overhead dari biaya tidak langsung, seperti biaya sewa gedung, biaya penerangan, telepon, peralatan kantor, dan biaya operasional langsung.

Pendekatan ini mendorong para manajer profit center untuk mengkaji kembali laba yang dibuatnya dengan mempertimbangkan biaya *overhead* grup yang harus ditanggung. Program imbal jasa dan penghargaan mereka didasarkan pada pencapaian target laba yang dibuat setelah menanggung overhead Grup. Penulis studi kasus ini, saat ini menjadi eksekutif senior perusahaan ini. Dia menceritakan betapa terbukanya diskusi pada proses perencanaan tahunan di mana overhead grup digabungkan dan kemudian dialokasikan ke masing-masing pusat laba.

Direktur Pemasaran Grup harus mengukur kontribusinya dan pendapatan yang akan diperoleh dari anggaran promosi Pemasaran Grup. Pertanyaan yang sama muncul terhadap fungsi Keuangan Grup dan fungsi SDM Grup. Kombinasi check and balance, bersama dengan transparansi proses, merupakan bagian dari program

pengembangan talenta. Manajer pada profit center yang ambisius, akan termotivasi untuk menunjukkan kemampuannya menghasilkan laba yang tinggi, terus mengawasi pengeluaran yang tidak memberi kontribusi nyata pada laba atau yang mengganggu kemampuannya menghasilkan laba yang ditargetkan.

Salah satu komentator eksternal berpendapat bahwa perusahaan tersebut seperti perahu yang dapat pergi ke mana saja untuk mendapatkan uang tanpa membawa beban. Tantangan serius yang kedua adalah untuk menemukan keseimbangan antara mental robber baron dengan etos good for the Group. Inti dari tantangan ini adalah aspek tersembunyi lain dari strategi modal talenta, yaitu mendapatkan dan mengembangkan karyawan yang berkinerja tinggi.

Pada level profit center, manajer pusat laba berupaya menarik dan mempertahankan orang-orang yang memiliki kemampuan tinggi untuk menghasilkan laba. Semangat tim yang kuat ditumbuhkan dan dikembangkan, dan jika tim berhasil mencapai target, semangat kerja menjadi tinggi dan etos kerja berkembang.

Meskipun semangat dan etos kerja ini diharapkan, ada juga sisi negatifnya. Salah satunya adalah nuansa perang' di mana unit laba yang satu dengan yang lain akan berkompetisi dalam bisnis yang sama. Seringkali, hal ini membuat pelanggan menjadi bingung (karena diperebutkan oleh profit center-profit center) dan menjadi kelemahan Grup secara keseluruhan.

Secara teori, salah satu peran Managing Director Divisi adalah mengarbitrase persaingan antar pusat laba, dan memutuskan batas-batas wilayah masing-masing unit laba. Masalah klasiknya adalah prospek atau pelanggan yang beroperasi di suatu wilayah, tetapi memiliki unit-unit di wilayah lain yang menjadi 'wilayah kekuasaan' dari pusat-pusat laba yang berbeda-beda dari Grup.

Dampak negatif kedua adalah tumbuhnya sikap kerajaan saya yang menjadikan sumber daya pada pusat laba bersifat eksklusif, tidak

boleh digunakan oleh pusat laba atau bagian lain. Masalah muncul ketika suatu unit laba kapasitasnya sedang berlebih, sementara pusat laba lain sedang kekurangan. Memang ini merupakan bagian dari siklus bisnis, tetapi sangat mengganggu kinerja bisnis Grup secara keseluruhan. apabila antar pusat laba tidak dapat berbagi sumber daya. Kondisi ini diatasi dengan model pembebanan antar unit. Semua isu ini menjadi bagian dari bahan budaya perusahaan dan konsep yang mendasarinya membentuk bagian yang penting proses induksi bagi karyawan baru. Etos untuk fokus pada pencapaian laba perusahaan ini merupakan unsur integral dalam struktur organisasi yang tercermin dan didukung oleh etos fokus laba.

Masalah utamanya adalah komunikasi strategi sebagai falsafah operasional. Hal ini dipecahkan melalui kombinasi struktur, proses dan pengembangan diri. Cara bagaimana menangani masalah tersebut dijelaskan di bawah ini.

#### **Solusinya dalam kasus diatas adalah**

Strategi yang diambil perusahaan adalah merekrut karyawan lulusan pendidikan S1 untuk memberi tenaga baru dengan kapasitas intelektual yang diinginkan. Tahun pertama bagi karyawan baru adalah mengikuti kombinasi pelatihan teknis dengan mendapatkan pengalaman di lapangan di profit center. Pada awal tahun, masing-masing profit center mengidentifikasi lulusan S1 yang dibutuhkan, dengan menanggung biaya perekrutan dan pelatihan.

Program perekrutan karyawan baru dikelola oleh Departemen SDM Grup, yang juga memonitor perkembangan karyawan yang direkrut sejak awal tahun. Salah satu sasaran dari proses ini adalah mengidentifikasi pola dan tren yang akan membantu memastikan proses seleksi awal dapat mengidentifikasi karakteristik karyawan yang baru direkrut yang membuat kemajuan terbaik dari segi pengembangan karier.

Bagi mereka yang sudah berada dalam perusahaan yang telah lolos program pelatihan, proses pengembangan karier membawa mereka melewati serangkaian peningkatan level tanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu.

Inilah strategi modal talenta instrinsik yang diperkuat dengan budaya perusahaan. Ketika seorang karyawan berhasil menunjukkan kemampuan untuk menjalankan suatu level tanggung jawab tertentu – misalnya sebagai pemimpin tim atau manajemen proyek – mereka berhak untuk menerima peran dengan lingkup tanggung jawab yang lebih besar dan lebih luas.

Mereka menjadi sangat akrab dengan perencanaan keuangan dan pemodelan laba karena mereka juga menjadi bagian dari proses perencanaan anggaran tahunan. Pada tahap tertentu dalam karier mereka maju ke hadapan panel promosi. Salah satu sasaran panel ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan berkinerja tinggi di divisi-divisi tidak akan terlewat untuk mendapat kesempatan memegang peran eksekutif pada bagian lain yang perlu diisi

# BAB V

## ASPEK MODAL HUBUNGAN

### A. Pengertian Modal Hubungan

Pengertian Modal adalah sekumpulan uang atau barang yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam bahasa Inggris modal disebut dengan capital, yaitu barang yang dihasilkan oleh alam atau manusia untuk membantu memproduksi barang lainnya yang dibutuhkan manusia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan.

Modal merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah bisnis atau perusahaan. Tanpa modal bisnis tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Mulai dari bisnis yang besar maupun bisnis yang kecil pun membutuhkan modal untuk menjalankan bisnisnya. Pada intinya modal adalah aset utama perusahaan untuk menjalankan bisnis dimana umumnya berbentuk dana atau uang. Dengan uang, maka bisnis bisa berjalan dengan lancar untuk mendukung proses produksi hingga pemasarannya

Pengertian Hubungan adalah sesuatu yang terjadi apabila dua orang atau hal atau keadaan saling mempengaruhi dan saling bergantung antara satu dengan yang lainnya. Menurut Tams Jayakusuma (2001:25). hubungan adalah suatu kegiatan tertentu yang membawa akibat kepada kegiatan yang lain. Selain itu arti kata hubungan dapat juga dikatakan sebagai suatu proses, cara atau arahan yang menentukan atau menggambarkan suatu obyek tertentu yang membawa dampak atau pengaruh terhadap obyek lainnya.

Pengertian modal hubungan adalah suatu kegiatan tertentu yang membawa akibat kepada kegiatan yang lain. Selain itu arti kata hubungan dapat juga dikatakan sebagai suatu proses, cara atau arahan

yang menentukan atau menggambarkan suatu obyek tertentu yang membawa dampak atau pengaruh terhadap obyek lainnya. Berdasarkan definisi di atas maka yang dimaksud dengan modal hubungan dalam penelitian ini adalah suatu keadaan saling keterkaitan, saling mempengaruhi dan saling ketergantungan.

## **B. Faktor-Faktor Modal Hubungan**

### **1. Faktor Modal Internal**

Sumber modal hubungan internal merupakan modal hubungan yang didapatkan dari perusahaan itu sendiri biasanya dari hasil penjualan. Modal hubungan internal sulit digunakan untuk mengembangkan bisnis karena sifatnya yang terbatas dan sulit mengalami peningkatan signifikan.

- a. Terdapat sebuah kepentingan hubungan nasional yang dimana tidak akan dapat dipenuhi apabila hanya mengandalkan dalam negeri.
- b. Keinginan didalam melakukan penjalinan terhadap hubungan politik dan juga mendapatkan berbagai macam bentuk dukungan dari negara luar.
- c. Adanya kekhawatiran akan terancam kelangsungan hidupnya baik melalui kudeta maupun intervensi dari suatu hubungan.
- d. Kebutuhan model hubungan nasional yang tidak bisa diusahakan sendiri dan dipenuhi sendiri, seperti dalam bidang pangan maupun teknologi dan sumber daya alam yang tidak merata di setiap negara.
- e. Adanya keinginan untuk mewujudkan kepentingan model hubungan nasional, terutama bidang politik dan hubungan luar negeri di dalam model hubungan.

## 2. Faktor Modal Eksternal

Faktor modal eksternal adalah modal hubungan yang berasal dari luar perusahaan atau dana yang diperoleh dari para kreditur ataupun dari pemegang saham yang dapat ambil bagian dalam perusahaan. Adanya keterbatasan pada modal internal, sehingga perlu adanya modal eksternal yang bisa didapatkan dari luar dan sifatnya tidak terbatas.

- a. Terdapat sebuah bentuk perbedaan dari kemampuan yang dimiliki dari ilmu pengetahuan yang ada dari berbagai macam bentuk bidang.
- b. Terdapat perbedaan terhadap keadaan seperti sebuah sumber daya alam iklim, hingga tenaga kerja, budaya, jumlah penduduk serta budaya pada sebuah negara.
- c. Adanya ketergantungan suatu hubungan negara terhadap hubungan negara lain terutama dalam upaya memecahkan masalah-masalah ekonomi, politik, hukum, sosial budaya, serta pertahanan dan keamanan.
- d. Adanya keinginan untuk membangun komunikasi dan persahabatan antarbangsa guna mewujudkan hubungan kerja sama yang produktif dalam memenuhi berbagai kebutuhan yang menyangkut kepentingan nasional negara masing-masing.
- e. Adanya model hubungan untuk mewujudkan tatanan dunia baru yang dapat memberikan manfaat bagi kesejahteraan dan perdamaian yang abadi bagi masyarakat dunia.

## C. Tujuan Modal Hubungan

Untuk memacu dalam pertumbuhan ekonomi setiap Negara

1. Untuk menciptakan rasa saling pengertian antarbangsa dalam membina dan menegakkan suatu perdamaian

2. Untuk menciptakan sebuah keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh rakyat di dunia
3. Untuk menjalin sebuah hubungan internasional antar negara yang bersangkutan.
4. Untuk Menjalinkan sebuah kerjasama dibidang politik, ekonomi, social dan budaya
5. Untuk memenuhi suatu kebutuhan warga negaranya
6. Untuk Membuka peluang dalam pemasaran produk dalam negeri ke luar negeri
7. Untuk memperlancar sebuah hubungan ekonomi antarnegara.

#### **D. Manfaat Modal Hubungan dalam Suatu Organisasi**

1. Manfaat ideologi dalam modal hubungan suatu organisasi, yakni untuk menjaga dan mempertahankan kelangsungan hubungan hidup bangsa dan Negara.
2. Manfaat modal hubungan politik dalam suatu organisasi, yakni untuk menunjang pelaksanaan kebijakan hubungan politik dan hubungan luar negeri yang di abdikan untuk kepentingan nasional, terutama untuk kepentingan pembangunan di segala bidang.
3. Manfaat modal hubungan ekonomi dalam suatu organisasi, yakni untuk menunjang upaya meningkatkan pembangunan ekonomi nasional.
4. Manfaat modal hubungan sosial-budaya dalam suatu organisasi, yakni untuk menunjang upaya pembinaan dan pengembangan nilai-nilai sosial budaya bangsa dalam upaya penanggulangan terhadap setiap bentuk ancaman, tantangan, hambatan, gangguan dan kejahatan internasional, dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional.

5. Manfaat modal hubungan perdamaian dan keamanan internasional dalam suatu organisasi, yakni untuk menunjang upaya pemeliharaan dan pemulihan perdamaian, keamanan dan stabilitas internasional.
6. Manfaat modal hubungan kemanusiaan dalam suatu organisasi, yakni untuk menunjang upaya pencegahan dan penanggulangan setiap bentuk bencana serta rehabilitasi akibat-akibatnya.
7. Manfaat modal hubungan lainnya, yakni untuk meningkatkan peranan dan citra Indonesia di forum internasional dan hubungan antar negara serta kepercayaan masyarakat internasional.

#### **E. Contoh Kasus Modal Hubungan dalam Suatu Organisasi**

Kasus pada Buruh PT Arim Thread.

Dasar Negara Indonesia mengamanatkan dalam UUD 1945, dalam hal perburuhan amanat tersebut di implementasikan pada UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Undang- Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh dan UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI). Serta UU yang terkait juga seperti Pasal 39 UU No. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia, tujuannya adalah melindungi dan mengatur tentang hak dan kewajiban antara buruh dengan pemberi kerja/pengusaha, namun masih banyaknya buruh di Tangerang yang hidup jauh dari layak, yang mengakibatkan tingkat kriminalitas tinggi, upaya pemerintah mengatasi pengangguran dengan cara menyerap tenaga kerja dan membuka lapangan pekerjaan adalah langkah yang di lakukan oleh Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat.

Faktanya, masih banyak pelanggaran yang bersifat Normatif sering terjadi di tingkat perusahaan, diantara faktor tersebut

dikarenakan kurangnya pengawasan dari bagian Pengawas Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang tidak berfungsi dengan baik, sehingga membuka peluang pada pengusaha untuk melakukan pelanggaran - pelanggaran. Contoh fakta dalam hal tersebut, penulis menganggap 'Pengawas Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab. Tangerang Mandul Dalam Menjalankan Tugas dan Fungsinya'.

Kesempatan ini penulis menceritakan kasus pada PT ARIM THREAD (Lokasi, produksi, brand, dan jumlah buruh), bahwa dasar pembentukan serikat buruh FSB Garteks SBSI di PT. ARIM THREAD bertujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara Buruh dan perusahaan, namun dalam kenyataan. yang ada, serikat buruh dipandang seperti duri atau benalu yang ada di dalam perusahaan. Pada tanggal 11 November 2014 telah terjadi kesepakatan bersama antara pihak perusahaan PT. ARIM THREAD dengan pihak buruh, dengan isi kesepakatan diantaranya perusahaan siap menjalankan UMK 2014, Perhitungan upah lembur, hak cuti, BPJS, sesuai peraturan perundang undangan yang berlaku, serta akan mempekerjakan kembali pengurus maupun anggota yang sebelumnya ditolak bekerja.

Namun dengan berjalanya waktu perusahaan dengan terang - terangan menurunkan jabatan terhadap pengurus komisariat di tingkat perusahaan dan memutus hubungan kerja 2 (Dua) anggota FSB Garteks SBSI PT ArimThread dengan alasan habis kontrak. Pemutusan Hubungan Kerja sepihak yang dilakukan oleh Manajemen PT. ARIM THREAD tanpa adanya Penetapan tertulis dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial adalah hal yang sangatlah lumrah dan semakin menjamur bahkan sudah mendarah daging dimata pengusaha nakal seperti yang dilakukan Management PT. ARIM THREAD dengan mengkebir UU 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Dengan demikian, implementasi dari hak berserikat belum mendapatkan perhatian serta tindakan yang konkrit dari pemerintah, hal ini membuat pengusaha selalu memberikan sanksi kepada buruhnya yang berserikat. Pada hakekatnya pengusaha mengetahui bahwa tindakan yang dilakukan adalah bertentangan dengan norma hukum yang berlaku di Indonesia tapi kurang tegasnya penegak hukum bahkan hukum dimainkan oleh penegak hukum itu sendiri.

Secara herarki UU lebih tinggi tingkatannya dibandingkan dengan Peraturan Perusahaan, namun pada kenyataannya Implementasi dari UU tidak sesuai dengan tujuan dari pembuatan UU itu sendiri agar bisa berjalan secara MUTATIS MUTANDIS, hanya retorika yang digaungkan para penegak hukum dalam pelaksanaan UU, perubahan tak berarti.

Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan oleh pihak perusahaan terhadap anggota kami, yang tidak disertai dengan penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI) maka berdasarkan UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan maka PHK tersebut batal demi hukum dan mutasi serta penurunan jabatan/tingkatan kerja (demosi) yang dilakukan management PT. ARIM THREAD terhadap pengurus komisi di tingkat perusahaan, kami anggap sebagai bentuk kampanye anti serikat buruh di perusahaan karena bertentangan dengan Pasal 28 UU No.21 Tahun 2000 jo Pasal 28 UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Buruh/Serikat Pekerja.

Pasal 28 UU No. 21 Tahun 2000 tentang SP/SB berbunyi Siapapun dilarang menghalang-halangi atau memaksa pekerja/buruh untuk membentuk atau tidak membentuk, menjadi pengurus atau tidak menjadi pengurus, menjadi anggota atau tidak menjadi anggota dan/atau menjalankan atau tidak menjalankan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh dengan cara:

1. Melakukan pemutusan hubungan kerja, memberhentikan sementara, menurunkan jabatan, atau melakukan mutasi .
2. Tidak membayar atau mengurangi upah pekerja/buruh.
3. Melakukan intimidasi dalam bentuk apapun

Jelas tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen terkait dengan PHK, Mutasi serta Demosi yang dilakukan pihak Management PT. ARIM THREAD terhadap Pengurus dan anggota kami, kami anggap sebagai bentuk dari kampanye anti serikat buruh dan upaya pemberangusan serikat Buruh (Union Busting) dan Union Busting merupakan isu Nasional maupun Internasional.

Disnaker Kab. Tangerang menjadwalkan untuk mengklarifikasi permasalahan ketenagakerjaan, Pada hari senin tanggal 22 Desember 2014 bertempat di PT ARIM THREAD Pkl. 13.00 WIB namun tidak ada satupun pengawas dari disnaker Kab. Tangerang yang hadir pada hari dan jam tersebut, hanya seorang mediator tanpa hasil apapun.

Hukum sebab akibat mendasari kita untuk menduga, akibat pengusaha yang dimanja oleh pemerintah menjadikan pelanggaran yang dilakukan itu tidak bermasalah. Berdasarkan keterangan dari anggota dan pengurus beberapa kali oknum pejabat Disnaker Kab. Tangerang hadir ke PT. ARIM THREAD namun semua ketentuan yang bersifat normative belum ada yang dijalankan, kalau sudah seperti ini seolah olah pemerintah menerima keadaan tanpa ada tindakan berarti dalam mempressure Pengusaha Nakal yang selalu membuat kesalahan atau melanggar hukum

# BAB VI

## ASPEK MODAL PENGALAMAN

### A. Pengertian Modal Pengalaman

Pengertian Modal adalah sekumpulan uang atau barang yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dalam bahasa Inggris modal disebut dengan capital, yaitu barang yang dihasilkan oleh alam atau manusia untuk membantu memproduksi barang lainnya yang dibutuhkan manusia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan.

Modal merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah bisnis atau perusahaan. Tanpa modal bisnis tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Mulai dari bisnis yang besar maupun bisnis yang kecil pun membutuhkan modal untuk menjalankan bisnisnya. Pada intinya modal adalah aset utama perusahaan untuk menjalankan bisnis dimana umumnya berbentuk dana atau uang. Dengan uang, maka bisnis bisa berjalan dengan lancar untuk mendukung proses produksi hingga pemasarannya

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1993) modal pengalaman dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasai, ditanggung, dan sebagainya). Berbagai pengalaman bisa saja terjadi pada diri setiap orang, baik pengalaman lucu, mengharukan, menyedihkan, menggembarakan, maupun membanggakan pengalaman adalah kejadian yang pernah dialami (dijalani, dirasai, ditanggung dsb) baik yang sudah lama atau baru saja terjadi. Pengalaman bisa berupa :yang terpenting dari pengalaman adalah hikmah atau pelajaran yang bisa diambil.

Modal pengalaman adalah suatu peristiwa yang benar-benar pernah dialami. Pengungkapan pengalaman secara narasi berarti

mengemukakan atau memaparkan suatu peristiwa atau pengalaman yang pernah dialami berdasarkan urutan waktu terjadinya suatu peristiwa.

Modal pengalaman dapat diartikan sebagai sesuatu yang pernah dialami, dijalani maupun dirasakan, baik sudah lama maupun yang baru saja terjadi . Pengalaman juga dapat diartikan sebagai memori episodik, yaitu memori yang menerima dan menyimpan peristiwa yang terjadi atau dialami individu pada waktu dan tempat tertentu, yang berfungsi sebagai referensi otobiografi. Modal Pengalaman adalah pengamatan yang merupakan kombinasi pengelihatian, penciuman, pendengaran serta pengalaman masa lalu .

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa modal pengalaman adalah sesuatu yang pernah dialami, dijalani maupun dirasakan yang kemudian disimpan dalam memori. Pengalaman merupakan peristiwa yang tertangkap oleh panca indera dan tersimpan dalam memori. Modal pengalaman dapat diperoleh ataupun dirasakan saat peristiwa baru saja terjadi maupun sudah lama berlangsung. Pengalaman yang terjadi dapat diberikan kepada siapa.

## **B. Faktor-Faktor Modal Pengalaman**

Faktor-faktor yang mempengaruhi modal pengalaman Setiap orang mempunyai pengalaman yang berbeda walaupun melihat suatu obyek yang sama, hal ini dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan dan pendidikan seseorang, pelaku atau faktor pada pihak yang mempunyai pengalaman, faktor obyek atau target yang dipersepsikan dan faktor situasi dimana pengalaman itu dilakukan. Umur, tingkat pendidikan, latar belakang sosial ekonomi, budaya, lingkungan fisik, pekerjaan, kepribadian dan pengalaman hidup setiap individu juga ikut menentukan pengalaman.

Faktor modal pengalaman setiap orang terhadap suatu obyek dapat berbeda - beda karena pengalaman mempunyai sifat subyektif, yang dipengaruhi oleh isi memorinya. Apapun yang memasuki indera dan diperhatikan akan disimpan di dalam memorinya dan akan digunakan sebagai referensi untuk menanggapi hal yang baru.

Dampak faktor-faktor modal pengalaman dalam pembentukan kepribadian individu adalah terkait seseorang menginterpretasi pengalaman yang diperolehnya. Hal ini bersifat subyektif. Akibatnya, baik buruknya seseorang dalam menilai pengalaman yang diperolehnya akan berdampak pada kepribadian dirinya sendiri.

Ada dua dampak yang terjadi pada faktor modal pengalaman yaitu sebagai berikut:

1. Dampak acuan (Reference Group)

Merupakan pada dampak acuan ini yang diterima sebagai panutan atau model untuk penilaian atau tindakan seseorang. Pembentukan kepribadian seseorang sangat ditentukan oleh pola hubungan dengan kelompok referensinya di tahun-tahun pertama yaitu dalam lingkungan keluarga. Dan seiring perkembangannya maka kelompok referensinya juga berkembang dan berpencah sesuai dengan keinginannya.

2. Dampak majemuk

Hal ini timbul karena mengingat kompleksnya sebuah masyarakat. Sesuatu yang harus ditegakkan dapat saja dianggap tidak perlu oleh anggota masyarakat lainnya. Dalam keadaan dampak seperti ini maka seseorang harus berusaha dengan keras untuk mempertahankan haknya untuk menentukan sendiri apa yang dianggapnya baik dan bermanfaat bagi diri dan kepribadiannya sehingga tidak terhanyut dalam arus perbedaan dalam kelompok majemuk tempat tinggalnya.

### C. Tujuan Modal Pengalaman

Tujuan modal pengalaman adalah segala hal yang berkaitan dengan masa lampau, pengalaman layak untuk dipelajari karena pengalaman yang telah terjadi merupakan guru terbaik di dalam siklus kehidupan manusia, apabila kita uraikan kegunaan, fungsi, dan manfaat dari pada pengalaman akan banyak sekali kita dapati. Maka dalam kesempatan kali ini untuk kita dapat dijadikan sebagai suatu pembelajaran akan kesalahan dan tolak ukur untuk semakin maju dalam keluarga itu sendiri dan kita akan menjelaskan tujuan dari mempelajari modal pengalaman para pendahulu. Ada banyak fungsi dan tujuan yang didapat. Mari kita kupas satu persatu dan kita renungkan tujuannya.

#### 1. Mengetahui Peristiwa Yang Telah Lampau

Tujuan utama dari mempelajari modal pengalaman tentunya untuk menjawab rasa ingin tahu kita terhadap peristiwa yang terjadi di masa lampau. Hal ini merupakan tujuan yang pertama kali kita peroleh dari proses belajar modal pengalaman. Kita dapat mengetahui apa yang terjadi di masa lalu, mengenali siapa saja yang terlibat, di mana kejadian itu berlangsung, kapan peristiwa itu terjadi, serta dampak apa yang mempengaruhi kehidupan setelahnya. Modal pengalaman akan memberikan pengetahuan dan khazanah keilmuan dari masa ke masa dan generasi ke generasi.

#### 2. Manfaat Edukatif dan Pembelajaran

Selain mengetahui peristiwa yang telah berlalu, modal pengalaman juga memberikan pendidikan kepada siapa saja yang mempelajarinya. Tak heran apabila di setiap sekolah selalu ada pelajaran modal pengalaman.

#### 3. Sebagai Sumber Inspirasi

Tujuan modal pengalaman juga dapat memberikan inspirasi untuk generasi modern seperti kita ini, pepatah mengatakan "to escape to the future, you have to know the past" oleh karena itulah

banyak inspirasi dihasilkan berkat mempelajari modal pengalaman. Bahkan teknologi canggih pada masa lampau pun belum dapat ditiru oleh manusia dengan kecanggihan yang modern seperti saat ini.

#### 4. Manfaat Instruktif

Tujuan modal pengalaman juga dapat menghasilkan pengetahuan yang masih bersifat teoritis dan pemahaman - pemahaman yang sudah terungkap, oleh karena itu modal pengalaman menyumbangkan kita misi untuk dilakukan dan diselesaikan di masa sekarang.

#### 5. Sebagai Sarana Rekreasi

Tujuan modal pengalaman tak hanya menarik untuk dipelajari, ia juga memberikan kesenangan tersendiri bagi para pencintanya, para sejarawan dan juga arkeolog akan berkelana untuk survey ke suatu situs bersejarah dan melakukan pengamatan di sana. Selain itu, mengamati sejarah akan membawa pikiran kita seolah kita berpetualang melewati batas ruang dan waktu dan kembali ke masa lampau.

#### 6. Pengalaman Sebagai Keprofesian

Berkat tujuan modal pengalaman, kini banyak profesi yang dilakoni oleh orang - orang yang gemar terhadap modal pengalaman di antaranya adalah; sejarawan yang gemar mengamati dan mempelajari tentang suatu pengalaman yang pernah terjadi atau viral.

#### 7. Memperluas Wawasan dan Pikiran

Begitu banyaknya tujuan dalam modal pengalaman yang ada di dunia ini, maka ia akan memberikan wawasan yang luar biasa bagi siapa saja yang mempelajarinya.

#### 8. Pendidikan Politik

Tujuan modal pengalaman pada suatu pemerintahan atau kerajaan juga menyumbangkan pengetahuan politik kepada kita, dengan mempelajarinya kita akan tahu bagaimana tata negara atau

kerajaan yang diterapkan pada masa lampau tentang pengalaman yang pernah terjadi atau dialami oleh para pahlawan kita .

#### 9. Menumbuhkan Jiwa Nasionalisme

Tujuan modal pengalaman mempelajari tokoh - tokoh yang hidup di masa lalu akan memperkuat rasa cinta kita terhadap bangsa, kita akan menyadari bahwa pendahulu kita adalah bangsa yang kuat, bangsa yang tangguh, dan bangsa yang tak takut mati terhadap ancaman dan serangan dari bangsa asing.

#### 10. Pondasi Sebuah Bangsa

Dengan mengetahui tujuan modal pengalaman bangsa ini akan mengetahui jati dirinya, penjajah selalu mengatakan "apabila hendak menghancurkan suatu bangsa, maka putuskanlah generasinya dengan para pendahulu mereka" semoga pengalaman yang kita pernah hadapi akan membawa kita menjadi suatu pembelajaran menjadi yang lebih baik lagi dari sebelumnya.

### **D. Manfaat Modal Pengalaman dalam Suatu Organisasi**

Manfaat modal pengalaman pada suatu organisasi sangat berpengaruh besar terhadap unjuk kerja. Suatu organisasi akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan perusahaan dapat dikerjakan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu modal pengalaman kerja mempunyai manfaat bagi organisasi maupun perusahaan.

Manfaat modal pengalaman dalam suatu organisasi adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Berdasarkan manfaat masa kerja tersebut maka seseorang yang telah memiliki masa kerja lebih lama apabila dibandingkan dengan orang lain akan memberikan manfaat seperti:

- a. Menambah wawasan atau pengetahuan.
- b. Sebagai acuan untuk menjadi yang ter baik / menjadi lebih baik dari sebelumnya. belajar dari sebuah kegagalan
- c. Mengajarkan kita berfikir (mencari sisi positif) dan mengajarkan kita untuk lebih dewasa lagi dalam melakukan keputusan atau tindakan .
- d. Memberi kita pemahaman baru tentang arti hidup
- e. Mendapatkan kepercayaan yang semakin baik dari orang lain dalam pelaksanaan tugasnya.
- f. Kewibawaan akan semakin meningkat sehingga dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan keinginannya.
- g. Pelaksanaan pekerjaan akan berjalan lancar karena orang tersebut telah memiliki sejumlah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
- h. Dengan adanya modal pengalaman dapat memberikan kerja yang semakin baik, maka orang akan memperoleh penghasilan yang lebih baik.

#### **E. Contoh Kasus Modal Pengalaman dalam Organisasi**

Ketika saya duduk dibangku kelas 3 SMP (sekolah menengah pertama) saya mempunyai pengalaman dimana saya membawa saya untuk belajar memasak. Saat pulang sekolah setibanya dirumah , kedua orangtua saya tidak berada dirumah dan saat itu saya sangat lapar dan akhirnya saya berpikir untuk memasak sendiri. Saat itu dirumah hanya ada beberapa butir telur. Sebelumnya saya sering melihat ibu menggoreng telur sehingga terbersit dibenak saya untuk melakukan hal itu. Ibu pernah mengajarkan saya bagaimana memasak telur, namun sebelum itu saya belum pernah mempraktekkannya.

Ibu hanya mengatakan setelah memberi sedikit minyak, telur dipecahkan kedalam mangkok dan diberi sedikit garam dan telur tersebut dimasukkan kedalam kuah. Namun ternyata hal itu tidak membawa saya untuk berhasil menggoreng telur tersebut karena sebelum memasukkan telur minyaknya harus lebih masak dan lebih panas dan minyaknya juga terlalu sedikit sehingga telur tersebut bentuknya hancur, tidak sesuai harapan seperti telur yang biasanya ibu masak untuk saya. Beberapa menit kemudian beruntungnya kakak saya pulang dan kemudian melihat apa yang saya kerjakan. Akhirnya kakak saya kembali mengajari saya bagaimana cara menggoreng telur. Pertama api dinyalakan, kemudian diberi sedikit minyak, dan karena saya ingin telur mata sapi, setelah minyaknya panas telur dipecahkan dan langsung dimasukkan kedalam kuah. Tapi kalau telur nya ingin didadar bisa dikocok terlebih dahulu dalam mangkok dan diberi sedikit saja garam. Setelah bagian bawah telur matang kemudian telur dibalik agar kedua bagian sama-sama matang dan setelah itu telur bisa diangkat dan dihidangkan dan besok harinya akhirnya saya mencoba hal yang sama sesuai dengan yang telah diajarkan oleh kakak saya. Dan hasilnya sesuai harapan saya. Mulai dari sana saya belajar memasak bukan hanya menggoreng telur tapi memasak makanan lain seperti memasak ikan sayur dan lain-lain. Dan akhirnya hingga sekarang saya bisa memasak sendiri.

Pembahasan : Menurut pengalaman saya diatas teori belajar diatas sesuai dengan teori nya Gagne dimana ada 5 variasi belajar ,yang pertama kita mendapatkan informasi verbal seperti contoh diatas saya mendapatkan informasi bagaimana cara memasak kemudian kedua ada keterampilan intelektual dimana pada tahap itu kita mulai mencoba sesuai dengan informasi yang kita dapatkan kemudian ketiga ada strategi kognitif dimana kita mulai mengingat serta mempelajarinya dan keempat ada keterampilan motorik dimana kita mendemonstrasikan pengetahuan yang kita

miliki dan yang terakhir, ada sikap dimana kita memilih tindakan apa yang kita lakukan . Tahapan belajarnya juga bertahap mulai dari persiapan belajar ,akuisisi kinerja,serta transfer belajar dimana diantaranya mengarahkan perhatian kita kepada informasi yang kita peroleh, kemudian memberitahukan tujuan belajar kita, merangsang ingatan atas informasi sebelumnya, menyajikan stimulus dengan cara yang berbeda,mulai lagi berlatih yang kemudian menimbulkan kinerja dari proses itu kita semakin menguatkan ingatan kita serta menilai kinerja kita dan akhirnya kita dapat memunculkan kinerja lain dengan contoh yang baru seperti contoh diatas dimana akhirnya saya bukan saja bisa memasak telur tetapi juga memasak ikan,sayur,dll.

# BAB VII

## PEMAHAMAN PENGELOLAAN MODAL INSANI

### A. Pengertian Pengelolaan Modal Insani

Pengelolaan Modal insani adalah gabungan kapabilitas insani di suatu organisasi untuk memecahkan permasalahan bisnis. Modal insani bersifat melekat pada diri manusia dan tidak bisa dikatakan menjadi milik organisasi. Artinya, modal insani bisa turut pergi meninggalkan organisasi ketika orang-orangnya pergi. Dalam pengelolaan manusia dalam organisasi, sejak diterapkannya manajemen personalia, yang lalu manajemen sumber daya manusia dan saat ini sebagian besar organisasi mulai mengelola modal insani, yang merupakan pengembangan dari pola manajemen sebelumnya, pada pengembangan ini ditujukan untuk meningkatkan peran dan cara manusia dalam menjalankan roda organisasi itu sendiri.

Pengelolaan Modal Insani Menurut Moehariono (2009), human capital tidak lain adalah sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Peranan sumber daya manusia diyakini oleh banyak kalangan merupakan aset terpenting bagi perusahaan karena keberhasilan perusahaan sangat tergantung kepada bagaimana perusahaan mengelola karyawannya. Sumber daya insani merupakan sumber daya paling penting untuk dapat memenangkan persaingan, karena merupakan tulang punggung dari seluruh sistem yang dirancang, metode yang diterapkan, dan teknologi yang digunakan. Oleh karena itu, vital untuk mengembangkan sumber daya insani melalui proses rekrutmen yang kompetitif, pelatihan yang sistematis, peningkatan kepuasan pegawai, peningkatan pendidikan pegawai, dan pemberdayaan pegawai

(Wibisono, 2006). Sebelum memulai program pengembangan sumber daya insani, yang penting untuk dilakukan adalah mendefinisikan kesiapan modal sumber daya insani tersebut. Kerangka pendefinisian tersebut melalui beberapa tahapan, sebagai berikut (Wibisono, 2006).

- a. Mengidentifikasi kelompok jabatan strategis
- b. Mendefinisikan profil kompetensi yang cocok
- c. Menilai kesiapan strategis
- d. Program pengembangan sumber daya insane

Menurut Ruky (2006), dalam bukunya menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi bisnis, human capital dapat digambarkan sebagai kombinasi dari elemen-elemen berikut :

- a. Ciri-ciri atau karakteristik yang dibawa oleh seseorang ke pekerjaannya yang mencakup kecerdasan, energi, sikap positif, dapat diandalkan, komitmen.
- b. Kemampuan untuk belajar yang mencakup bakat, imajinasi, kreativitas .

Wibisono (2006), dalam jangka panjang, program pengembangan sumber daya insani yang harus dimiliki perusahaan setidaknya menyangkut:

- a. Pendidikan lanjutan bagi pegawai
- b. Pelatihan regular bagi pegawai
- c. Sistem dan prosedur bagi rotasi kerja
- d. Sistem dan prosedur jalur karir
- e. Sistem dan prosedur untuk perbaikan, kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja
- f. Evaluasi kinerja individu
- g. Pengukuran kepuasan pegawai yang menyangkut gaji, jam kerja, kesehatan dan keselamatan,
- h. Intensif, serta pelatihan dan pendidikan.

Peran Pengelolaan Modal Insani Menurut Moehariono (2009), Peranan human capital terdiri atas pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan kemampuan (ability) seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional dan economicrent. Teori human capital ini membedakan human capital dalam dua bentuk : (1) industry-specific human capital, merupakan pengetahuan rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat ditransfer ke industri lainnya dan (2) firm-specific human capital, merupakan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan, yang membatasi nilai-nilai keluar dari perusahaan tersebut. Perbedaan dalam firm- specific dan industry-specific yang utama dan pokok adalah terletak dalam spesifikasinya. Pada industry- spesifik adalah kurang memiliki kekhususan perusahaan sehingga seorang yang professional dapat dengan mudah pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya di seluruh pasar dan ia menghilangkan nilai industryspecific perusahaan sebelumnya. Dalam hal ini, peranan human capital menjadi sangat penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan dari manajemen sumber daya manusia. Human capital memegang peranan sangat penting yang kritikal karena kesuksesan atau kegagalan perusahaan sering kali tergantung pada bagaimana perusahaan melakukan leverage terhadap asetnya yang paling berharga tersebut, yaitu sumber daya manusia. Manusia adalah satu-satunya elemen dasar dalam organisasi yang memiliki kekuatan yang melekat pada dirinya untuk menciptakan value perusahaan (Moehariono, 2009). Pengukuran Pengelolaan Konsep Modal Insani Pengukuran penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja. Disamping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan serta sebagai alat dalam

penyempurnaan kinerja Moehariono (2009), Tiga level kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mengukur human capital adalah sebagai berikut 1. Activity level, yaitu pengukuran aktivitas-aktivitas rutin human resource (transaksional), seperti rekrutmen. 3. Strategic level, yaitu merupakan level analisis tertinggi sehingga dapat memberikan gambaran perusahaan secara penuh. Selain itu, juga memberikan pemahaman hubungan antar SDM, strategi, dan kinerja. Ruky (2006), untuk memahami bagaimana cara menilai dan mengukur kontribusi modal insani kita harus melihatnya seperti apa yang terjadi dalam aplikasi atau pendaayagunaannya. Perlu ditegaskan lagi bahwa pengetahuan dan/atau keterampilan manusia tidak memiliki nilai organisasional sampai mereka diaplikasikan pada sebuah situasi bisnis yang nyata. Secara operasional, tujuan atau sasaran tersebut mengalir ke setiap unit bisnis dan akhirnya ke awal siklus pendaayagunaan dan pengelolaan modal insani, yaitu bagian sumber daya manusia. Siklus proses tersebut dimulai dengan perencanaan, akuisisi, pemeliharaan, pengembangan, dan retensi modal insani. Nilai yang dapat diukur adalah efek ekonomis yang dihasilkan dari investasi yang dilakukan pada modal insani sampai saat itu. Secara sistematis siklus tersebut terdiri dari tiga tahap dan berjalan sebagai berikut:

- a) Fase I Fase pencarian, akuisisi (rekrutmen), pemeliharaan, pengembangan, dan retensi human capital. Efisiensi internal dalam bagian SDM dapat mengakibatkan penurunan biaya. Peningkatan waktu untuk pengisian lowongan, penerapan system intensif berbasis kinerja dan program pengembangan dapat berdampak pada peningkatan revenue.
- b) Fase II Fase human capital dialokasikan/ditetapkan pada berbagai tugas dan proses di dalam lingkungan unit-unit bisnis. Output yang diperoleh adalah perbaikan-perbaikan dalam pelayanan pelanggan, kualitas produk/jasa, dan

produktivitas yang diukur menggunakan satuan biaya sebagai ukuran. Pada fase ini harus dapat diukur apakah peningkatan yang diperoleh sebagian dapat dikaitkan dengan kontribusi sumber daya manusia.

- c) Fase III Fase yang memfokuskan perhatian pada keunggulan kompetitif yang dihasilkan oleh peningkatan-peningkatan yang dihasilkan dalam Fase II yang akhirnya menjurus pada pencapaian sasaran ekonomis.

Labanya Dan Modal Insani Labanya merupakan indikasi kesuksesan dari suatu badan usaha. Walaupun tidak semua organisasi perusahaan menjadikan laba sebagai tujuan utamanya, tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pada organisasi non profit pun laba diperlukan untuk bertahan hidup. Bagi perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan laba, laba dapat menjamin eksistensi perusahaan baik dalam operasi maupun dalam kemampuan untuk memberikan deviden yang memuaskan kepada para pemegang saham. Modal insani adalah aset yang paling berharga dalam perusahaan khususnya intellectual capital-nya. Manusia adalah yang mengatur suatu perusahaan dan yang menyatakan nilai tambah. Dengan kata lain manusia khususnya kemampuannya, kebijaksanaannya, atau daya intelektualnya memiliki arti penting dan memiliki peranan yang sangat besar dalam mengelola suatu perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan financial return, melainkan juga kemampuan melipatgandakannya dalam jangka panjang. Karena itu diperlukan pelipatgandaan kinerja perusahaan khususnya kinerja modal insani. Kemampuan suatu perusahaan/organisasi dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan kolektif atau modal insani untuk mencapai tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi kemampuannya

untuk menghasilkan profit. Produktivitas dan Pengelolaan Modal Insani yang ditempuh oleh perusahaan perlu diarahkan pada peningkatan kualitas modal insani. Terdapat beberapa fakta tentang modal insani yang perlu dipahami oleh manajemen dalam usaha pelipatgandaan kinerja perusahaan, seperti yang diuraikan oleh Mulyadi (2007) berikut ini.

1. Modal insani adalah satu diantara beberapa aktiva perusahaan yang dapat berkembang. Hampir semua aktiva perusahaan, seperti gedung, mesin, peralatan mengalami depresiasi pada hari aktiva tersebut digunakan untuk menghasilkan suatu produk. Di lain pihak, modal insani yang merupakan suatu aktiva yang melekat dalam otak dan hati karyawan dapat dan harus bertumbuh jika suatu perusahaan menginginkan kemakmuran. Tugas manajer adalah menjadikan produktif pengetahuan yang dikuasai karyawan dan mengubah modal insani untuk menghasilkan value bagi customer.
2. Modal insani mudah dibawa pergi. Sumber daya manusia memiliki keterampilan dan pengetahuan yang melekat dalam dirinya. Dalam era teknologi informasi ini, pengetahuan merupakan alat produksi dominan untuk menghasilkan produk bagi customer. Karyawan yang memiliki modal insani yang tinggi dapat disamakan dengan sukarelawan. Mereka dapat menemukan peluang pekerjaan di berbagai perusahaan sehingga memiliki kesempatan untuk memilih di mana mereka akan bekerja. Seorang sukarelawan hanya akan memberikan komitmennya bila ia merasakan adanya ikatan emosional dengan suatu perusahaan. Modal insani yang dimiliki oleh karyawan sebagai "sukarelawan" menjadi lebih penting dengan semakin meningkatnya karyawan berpindah ke perusahaan lain. Manajer tidak lagi cukup menggunakan kekuasaan yang dimilikinya untuk menjadikan suatu pekerjaan

terlaksana melainkan mereka harus mencari cara lain untuk mendapatkan komitmen dari karyawan yang memiliki modal insani yang tinggi.

3. Modal insani dalam suatu perusahaan berhubungan langsung dengan persepsi customer terhadap perusahaan. Banyak perusahaan yang melakukan investasi ratusan juta untuk pelatihan para manajer dan eksekutif agar dapat berpikir startegik dan bertindak secara global. Sedangkan tidak sedikit pula perusahaan membiarkan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan langsung dengan customer diserahkan kepada karyawan baru, tidak terlatih, tidak memiliki komitmen dan bahkan tidak memiliki kompetensi untuk menjawab pertanyaan customer. Sebagai akibatnya, citra perusahaan di mata customer menjadi tidak baik. Kesan customer diperoleh pada waktu customer membeli produk dan melakukan pembayaran kepada karyawan di mana hal tersebut juga harus diimbangi dengan mutu produk yang dibeli oleh customer, pelayanan purna jual dan pelayanan lainnya.
4. Modal insani menarik sumber daya lain menjadi satu. Modal insani merupakan faktor penting dalam perusahaan. Investasi dalam pabrik, teknologi, produk baru, sistem distribusi, dan pemasaran hanya akan berfungsi jika mendapat sentuhan modal insani. Sebagai konsekuensinya manajer harus menciptakan, membangun, dan mempertahankan modal insani dalam unit kerjanya, karena hanya modal insani yang dapat menarik berbagai sumber daya lain untuk dimanfaatkan dalam menghasilkan value terbaik bagi customer. Tidak ada satu pun aktiva keuangan (financial asset) perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menggabungkan.

Modal Insani dan Pendidikan Formal. Pada masa sekarang ini kita dihadapkan dengan informasi yang berbasis ekonomi di mana teknologi dan metode produksi berubah secara cepat. Modal tak berwujud (intangibile) dan pengetahuan menghasilkan nilai tambah yang paling baik dalam mengatasi perubahan tersebut dan karenanya pembentukan modal insani harus ditindaklanjuti seperti halnya pembentukan modal fisik (tangible). Pendidikan memainkan peran yang penting dalam pembentukan modal insani (Nadrag & Mitran 2011). Sikula (1981) yang disitasi oleh Samsudin (2006) berpendapat bahwa pendidikan jangka panjang merupakan bagian dari pengembangan seseorang seperti berikut ini, “development is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose.” Pendidikan berbeda dengan pelatihan karena pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi karyawan yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Komponen pembentuk modal insani, yaitu latar belakang pendidikan merupakan kunci kualitas tenaga kerja. Denison (1962) yang disitasi oleh Hawlet (2002) menyatakan pendidikan memberikan kontribusi pada produktivitas pada dua muka. Pendidikan dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan dari karyawan, lebih produktif dalam menggunakan pengetahuan yang dimilikinya. Meningkatkan pendidikan cenderung dapat meningkatkan tingkat pengembangan intelektual yang juga akan menambah pengetahuan yang sudah ada. Teori modal insani menekankan bagaimana pendidikan dapat meningkatkan

produktivitas dan efisiensi pekerja melalui peningkatan level stok kognitif kemampuan manusia secara ekonomis yang mana merupakan suatu produk dari kemampuan bawaan dan investasi manusia. Ketentuan pendidikan formal dilihat sebagai investasi yang produktif pada modal manusia, dimana beberapa teori menyebutkan bahwa modal insani setara atau bahkan satu tingkat lebih tinggi dibandingkan dengan modal fisik (Olaniyan & Okemakinde 2008). Peningkatan modal insani pada individu akan tertuju pada besarnya output dan meningkatkan pendapatan seorang pekerja. Hal ini juga akan meningkatkan peluang pekerja di pasar tenaga kerja, dan memungkinkan mereka dalam memperoleh uang dan pengembalian dalam bentuk non-uang dan memberikan mereka peluang dalam mobilitas pekerjaan (Olaniyan & Okemakinde 2008). Kompensasi yang diterima oleh karyawan merupakan elemen penting yang menghubungkan antara pendapatan dan pendidikan. Jika seseorang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi maka akan mendapatkan benefit (tunjangan) yang lebih tinggi dibandingkan yang memiliki tingkat pendidikan rendah. Psacharopoulos (1975), yang disitasi oleh Hawlett (2002), dalam analisis yang dilakukannya di Inggris dan Amerika Serikat menyatakan bahwa seseorang yang memiliki pekerjaan jika didukung dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan meningkatkan tunjangan yang akan diterimanya. Metode Pelatihan Karyawan. Terdapat dua metode utama dalam pelatihan, yaitu on the job training dan off the job training. Khusus bagi karyawan non manajerial banyak dilakukan pelatihan on the job training sedangkan off the job training lebih banyak diterapkan pada karyawan yang memiliki jabatan manajerial. a. On the job training Tipikal dari program on the job training menempatkan trainee pada situasi pekerjaan yang sebenarnya.

Pelatihan ini memberikan kesempatan pada karyawan untuk mempelajari keterampilan baru dan menyempurnakan keterampilan

terdahulu. Pelatihan ini disediakan dan difasilitasi oleh perusahaan dalam rangka peningkatan output perusahaan dan meningkatkan income karyawan. Teknik-teknik on the job training merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Latihan dengan menggunakan metode ini dilakukan di tempat kerja. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman. Metode latihan ini sangat ekonomis, karena tidak perlu membiayai para trainer dan trainee, tidak perlu menyediakan peralatan dan ruang khusus. Mangkuprawira (2004) menyebutkan yang termasuk dalam pelatihan ini, antara lain:

- a) Pelatihan instruksi pekerjaan, pada pelatihan ini ditentukan seseorang bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja
  - b) Rotasi pekerjaan merupakan program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi
  - c) Magang pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan
  - d) Coaching merupakan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing karyawan melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya cara melakukan pekerjaan, cara memecahkan masalah.
- b. Off the job training  
Pelatihan dengan menggunakan metode ini berarti karyawan, sebagai peserta diklat, ke luar sementara dari kegiatan atau pekerjaannya. Kemudian mengikuti pendidikan atau pelatihan,

## **B. Faktor-Faktor Pengelolaan Modal Insani**

Dalam teorinya, investasi pada modal insani dapat memberikan keunggulan bersaing perusahaan melalui peningkatan keterampilan karyawan yang dimilikinya dibandingkan dengan karyawan dari perusahaan pesaing. Pengetahuan, pelatihan, dan sekolah atau pendidikan formal merupakan faktor basis yang dapat meningkatkan kuliatas sumber daya manusia .

1. Volume Penjualan Perusahaan membutuhkan modal kerja untuk mendukung kegiatan operasional pada saat terjadi peningkatan penjualan
2. Faktor Musim dan Siklus Fluktuasi dalam penjualan yang disebabkan oleh factor musim dan siklus akan mempengaruhi kebutuhan akan modal kerja.
3. Perubahan dalam tekhnologi Jika terjadi pengembangan tekhnologi maka akan berhubungan dengan proses produksi dan akan membawa dampak terhadap kebutuhan akan modal kerja
4. Kebijakan perusahaan Kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan juga akan membawa dampak terhadap kebutuhan modal kerja.

Perusahaan yang menyediakan pelatihan tersebut atau perusahaan lain. Pelatihan khusus mengacu pada pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dan keterampilannya sangat terbatas untuk dialihkan dan akan meningkatkan produktivitas dalam konteks tertentu. Misalnya, karyawan yang baru bekerja pada perusahaan diberikan orientasi mengenai budaya, kebijakan-kebijakan, prosedur, dan proses perusahaan agar karyawan tersebut lebih mengenal perusahaan tempat mereka bekerja. Pelatihan ini dikatakan khusus karena dengan karyawan memahami apa tujuan perusahaan maka karyawan tersebut akan bekerja sesuai tujuan

perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan yang memberikan pelatihan tersebut. Klasifikasi berikutnya adalah sekolah. Sekolah atau pendidikan ini dilakukan setelah karyawan menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan pada suatu institusi untuk dapat meningkatkan satu atau beberapa keterampilan khusus. Misalnya, karyawan yang dalam posisi magang sebagai pengacara akan disekolahkan pada sekolah hukum. Kebanyakan program pelatihan akan dikembangkan dari on the job training ke lembaga formal karena biasanya industri melihat nilai dari pelatihan jauh sebelum sekolah. Karyawan mengeluarkan biaya pada saat sekolah ini dengan harapan akan memperoleh manfaat dari return (pengembalian) berikutnya berupa upah yang lebih tinggi dari keterampilan khusus yang dimiliki.

### **C. Tujuan Pengelolaan Modal Insani**

Menekankan bagaimana pendidikan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi pekerja melalui peningkatan level stok kognitif kemampuan manusia secara ekonomis yang mana merupakan suatu produk dari kemampuan bawaan dan investasi manusia. perusahaan yang dapat berkembang. Hampir semua aktiva perusahaan, seperti gedung, mesin, peralatan mengalami depresiasi pada hari aktiva tersebut digunakan untuk menghasilkan suatu produk. Di lain pihak, modal insani yang merupakan suatu aktiva yang melekat dalam otak dan hati karyawan dapat dan harus bertumbuh jika suatu perusahaan menginginkan kemakmuran. Tugas manajer adalah menjadikan produktif pengetahuan yang dikuasai karyawan dan mengubah modal insani untuk menghasilkan value bagi customer.

#### **D. Manfaat Pengelolaan Modal Insani**

Manfaat dapat secara langsung , tidak langsung maupun jangka panjang. Tantangan jangka panjang adalah meningkatkan modal manusia dan mengubahnya menjadi modal struktural, sekaligus menciptakan nilai bagi perusahaan. Oleh karena itu, penting bahwa para manajer memahami arti dari IC dan menghargai nilai solusi IC karena ini akan membantu mereka untuk lebih memahami apa yang sebenarnya penting untuk kelangsungan hidup dan berkelanjutan organisasi mereka dalam pengetahuan intensif masyarakat. Meskipun pengukuran IC memiliki beberapa keuntungan bagi perusahaan, ini adalah proses mahal karena waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan data, menganalisis dan mengambil tindakan pada orang-orang pengukuran. Manfaat dapat secara langsung , tidak langsung maupun jangka panjang. Keuntungan langsung memperbaiki performansi dari finansial (keuangan) suatu organisasi. Keuntungan tidak langsung di relasikan kepada perubahan dalam element IC dari kinerja atau performansi yang mana akan memberikan manfaat kepada perusahaan seperti motivasi terhadap staff untuk melakukan kegiatan .

#### **E. Contoh Kasus Pengelolaan Modal Insani**

Contohnya adalah Pengukuran IC hal tersebut mengizinkan perusahaan untuk menilai adanya resiko pada saat ini dan mengidentifikasi ruang untuk mengembangkan dan memperbaikinya, hal tersebut menyediakan sebuah pendekatan yang sistematis ketika membandingkan beberapa unit didalam sebuah atau beberapa perusahaan. Pada suatu tantangan utama yang dihadapi oleh salah satu perusahaan ini adalah bagaimana mengalokasikan biaya overhead grup kepada masing-masing profit center secara adil. Grup memiliki biaya langsung dan tidak langsung yang menjadi biaya overhead yang harus dialokasikan ke profit center di setiap divisi.

Biaya overhead grup mencakup biaya administrasi keuangan dan gedung, biaya SDM grup, biaya pemasaran grup, biaya managing director grup. Semua biaya ini merupakan dari overhead keseluruhan. Selain itu, masih ada biaya overhead dari biaya tidak langsung, seperti biaya sewa gedung, biaya penerangan, telepon, peralatan kantor, dan biaya operasional langsung. Pendekatan ini mendorong para manajer profit center untuk mengkaji kembali laba yang dibuatnya dengan mempertimbangkan biaya overhead grup yang harus ditanggung. Program imbal jasa dan penghargaan mereka didasarkan pada pencapaian target laba yang dibuat setelah menanggung overhead Grup. Penulis studi kasus ini, saat ini menjadi eksekutif senior perusahaan ini. Dia menceritakan betapa terbukanya diskusi pada proses perencanaan tahunan di mana overhead grup digabungkan dan kemudian dialokasikan ke masing-masing pusat laba

# BAB VIII

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “PERENCANAAN KINERJA DAN PENGELOLAAN”

### A. Pengertian Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan dan merencanakan, mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “*management*”, terbwa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, isilah inggris tersebut lalu di Indonesia menjadi manajemen. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur, pengeturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan melalui aspek-aspeknya antara lain planning, organising, actuating,

dan controlling. Dalam kamus Bahasa Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan.

Menurut para ahli tentang pengertian dari pengelolaan adalah sebagai berikut :

**Menurut Suharsimi Arikunto** pengelolaan adalah substantif dari mengelola, sedangkan mengelola berarti suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasikan, melaksanakan, sampai dengan pengawasan dan penilaian. Dijelaskan kemudian pengelolaan menghasilkan suatu dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan pengelolaan selanjutnya.

**Marry Parker Follet (1997)** mendefinisikan pengelolaan adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat - Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya. - proses yang bertahap mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengimplementasian, hingga pengendalian dan pengawasan. - Adanya seni dalam penyelesaian pekerjaan.

## **B. Faktor-Faktor Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan**

Faktor Perencanaan Kinerja dan pengelolaan adalah sebagai berikut :

### 1. Ketersediaan Peralatan dan Barang

Anda berharap departemen Layanan Pelanggan dapat melayani pelanggan dalam waktu yang sesegera mungkin, tapi tidak membekali mereka dengan internet kecepatan tinggi atau perangkat telepon yang mumpuni? Mustahil! Anda ingin menciptakan suasana kerja yang nyaman, tapi tidak menyediakan pendingin ruangan atau dispenser air minum? Tidak mungkin! Selain mesin-mesin yang berhubungan dengan proses produksi, sebagian barang mutlak dibutuhkan untuk menunjang kelancaran tugas karyawan. Contoh lain, daripada karyawan bolak-balik keluar kantor untuk fotokopi, pertimbangkan untuk memiliki mesin fotokopi.

### 2. Lingkungan Kerja

Memastikan karyawan memiliki tempat kerja yang 'sehat' adalah kunci dari produktivitas karyawan. Sebagaimana disebutkan pada poin di atas, Anda seharusnya tahu ruangan kantor yang selaras memenuhi kaidah pencahayaan dan sirkulasi udara. Sebagian besar karyawan juga dapat menilai perusahaan dari kubikel, toilet, pantry, tempat ibadah, dan ruang istirahat yang disediakan. Apakah Anda sudah memberikan yang terbaik untuk memastikan karyawan dapat berkonsentrasi pada pekerjaannya?

### 3. *Job Description* dan Tanggung Jawab

Seringkali produktivitas karyawan mengalami stagnasi karena ia merasa jenuh atau bosan pada pekerjaannya. HR dapat meyakinkan karyawan tentang kontribusi yang telah mereka hasilkan untuk perusahaan, sehingga motivasi mereka kembali meningkat. Selain itu, menempatkan karyawan pada tim kerja yang tepat, atau mempercayakan proyek khusus, akan menghadirkan minat dan perhatian mereka. Intinya adalah menyadari bahwa keberadaan setiap karyawan berharga dan masing-masing memiliki peran terhadap keberhasilan perusahaan.

#### 4. Visi, Misi, dan Budaya Organisasi

Angkatan kerja generasi millennial selalu mencari ‘purpose’ atau ‘the meaning of life’. Mereka bekerja untuk menciptakan suatu perubahan pada masyarakat, dan mereka bangga bergabung dengan perusahaan yang memberikan mereka ruang untuk berkarya. Apakah Anda sudah pernah mensosialisasikan tentang hal ini kepada karyawan Anda?

#### 5. Sistem Komunikasi dan Cara Kerja Pimpinan

Saat karyawan menghadapi permasalahan, kemana ia harus melapor? Siapa yang bertugas untuk membantunya mencari solusi? Apakah para atasan, supervisor, dan manajemen sudah cukup tanggap dan terbuka? Atau karyawan justru merasa segan dan takut? Majalah bisnis ‘Entrepreneur’ mendapati bahwa karyawan mengharapkan bos yang suportif, yaitu memiliki karakter: pengertian, fleksibel, dan dapat dipercaya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan berkomunikasi dalam pekerjaannya.

#### 6. Pelatihan dan Pengembangan Diri

Jika Anda ingin karyawan semakin handal dalam pekerjaannya, pelatihan adalah solusi terbaik! Di samping menambah wawasan, pelatihan dapat menyegarkan pikiran dan mengurangi ketegangan. Jangan lupa, Anda juga harus stay update dengan perkembangan ilmu HR dengan mengikuti training HR. Gadjian Academy selalu mengadakan workshop HR setiap bulan, yang dapat diikuti secara gratis oleh pengguna Paket Sukses Gadjian.

#### 7. Bonus dan Insentif

Tak dapat dipungkiri, upah merupakan salah satu faktor paling krusial dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain gaji pokok dan tunjangan tetap, HR harus kreatif dalam merancang paket benefit agar kinerja karyawan tetap terjaga, seperti memberikan bonus dan insentif kepada karyawan maupun tim kerja

yang telah mencapai target perusahaan. Manfaatkan HR software untuk melakukan perhitungan gaji, lembur, THR; hingga BPJS dan PPh 21. Dengan aplikasi HR Gadjian, penggajian akan menjadi lebih efisien dan transparan. Gadjian pun menyediakan slip gaji online yang bisa diakses oleh karyawan yang bersangkutan.

### **C. Tujuan Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan**

Tujuan Perencanaan kinerja memiliki 5 tujuan yang perlu diperhatikan, yaitu :

#### **1. Waktu Perencanaan**

Waktu Perencanaan pun perlu diperhatikan, agar setiap harapan sesuai dengan yang diinginkan pada saat evaluasi.

#### **2. Tanggung Jawab Manager**

Tanggung Jawab Manager atas setiap perencanaan yang dibuatnya (meliputi tanggung jawab seluruh aspek pada divisi yang diembannya) sehingga perencanaan kinerja tersebut akan sampai pada sasaran yang diharapkan.

### **D. Manfaat Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan**

Manfaat Pengelolaan adalah sebagai berikut :

#### **1. Meningkatkan Efisiensi Operasional**

Investasi di dalam teknologi sistem informasi dapat menolong operasi perusahaan menjadi lebih efisien sehingga perusahaan dapat menjalankan strategi keunggulan biaya. Mulai dari akuntansi hingga penelusuran order pelanggan, sistem informasi menyediakan dukungan bagi manajemen dalam operasi bisnis sehari-hari. Seseorang dapat menghemat waktu pekerjaan, membuat laporan dari jarak jauh, menjadikan media promosi dan berinteraksi. Ketika tanggapan/respon yang cepat menjadi penting, maka kemampuan sistem informasi untuk dapat mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi ke berbagai fungsi bisnis menjadi sangat penting. Sistem

informasi memproses data, memproses transaksi bisnis, mengontrol proses industrial, dan mendukung komunikasi serta produktivitas kantor secara efisien.

## 2. Memperkenalkan Inovasi dalam Bisnis

Penggunaan ATM dalam perbankan merupakan contoh baik dari inovasi teknologi sistem informasi. Dengan adanya ATM, bank-bank besar dapat memperoleh keuntungan strategis melebihi pesaing mereka yang berlangsung beberapa tahun. Penekanan utama dalam sistem informasi strategis adalah membangun biaya pertukaran kedalam hubungan antara perusahaan dengan konsumen atau pemasoknya. Contoh yang bagus dari hal ini adalah sistem reservasi penerbangan terkomputerisasi yang ditawarkan kepada agen perjalanan oleh perusahaan penerbangan besar. Bila sebuah agen perjalanan telah menjalankan sistem reservasi terkomputerisasi, maka mereka akan segan untuk menggunakan sistem reservasi dari penerbangan lain.

## 3. Membangun Sumber-Sumber Informasi Strategis

Teknologi sistem informasi mendorong perusahaan untuk membangun sumber informasi strategis sehingga mendukung strategi bersaing perusahaan untuk mendapat kesempatan dalam keuntungan strategis. Yang termasuk teknologi informasi yang dimaksud adalah untuk memperoleh hardware dan software, mengembangkan jaringan telekomunikasi, menyewa spesialisasi sistem informasi, dan melatih pengguna. Banyak usaha yang menggunakan informasi berbasis komputer terhadap konsumen. Kadang kala mereka membantu merancang kampanye pemasaran untuk menjual produk barunya. Dengan membuat situs website dan mendaftarkan ke jaringan internet, sebuah perusahaan dapat mempromosikan usahanya, memberikan informasi, sarana komunikasi sehingga bisa bertransaksi dengan konsumen tanpa harus bertatap muka. Kegiatan ini disebut e-commerce.

Perusahaan dapat menjangkau konsumen dari berbagai wilayah domestik maupun mancanegara.

### **E. Contoh Kasus Perencanaan Kinerja dan Pengelolaan dalam Sistem Pengelolaan Modal Insani**

Contohnya seperti pada kasus di Ball Corporation, tentang perubahan lingkungan internal yang merubah sistem secara keseluruhan. Ball Corporation adalah perusahaan pemasok kemasan metal bagi hampir seluruh perusahaan makanan dan cat di seluruh dunia. Tim manajemen memperkirakan bahwa mereka akan dapat meningkatkan kinerja pabrik dengan menerapkan proses yang lebih baik. Hal ini ditindaklanjuti dengan menetapkan sasaran dan merubah perilaku karyawan. Program baru tersebut dimulai dengan melatih para pemimpin pabrik mengenai cara untuk meningkatkan kinerja, menetapkan, dan mengkomunikasikan sasaran kinerja harian. Mereka pada gilirannya mengkomunikasikan dan mengevaluasi pencapaian sasaran harian dengan mendistribusikan kartu skor tim kepada tim kerja pabrik. Karyawan pabrik menerima pembinaan dan pelatihan khusus untuk memastikan bahwa mereka mempunyai keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran tersebut. Berdasarkan evaluasi manajemen, dalam 12 bulan paska penerapan sistem yang baru pabrik tersebut dapat meningkatkan produksi sebesar 84 juta kaleng, mengurangi keluhan pelanggan sebesar 50%, dan mendapatkan pengembalian atas investasi sebesar lebih dari \$3 juta

# BAB IX

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN

### A. Pengertian Pembelajaran dan Pengembangan

Pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat membawa informasi dan pengetahuan dalam interaksi yang berlangsung antara pendidik dengan peserta didik. (Asyar, 2011). Belajar menurut pengertian psikologis merupakan suatu proses perubahan tingkah laku sebagai hasil dari interaksi dengan lingkungannya dalam menentukan kebutuhan hidupnya. Perubahan-perubahan tersebut akan nyata dalam seluruh aspek tingkah laku. Menurut psikologi klasik, hakikat belajar adalah *all learning is a proses of developing or training of mind*. Belajar adalah melihat objek dengan menggunakan substansi dan sensasi. Menurut teori mental State, Belajar adalah memperoleh pengetahuan melalui alat indra yang disampaikan dalam bentuk perangsang- perangsang dari luar. Pengalaman-pengalaman berasosiasi dan bereproduksi. Oleh karena itu latihan memegang peranan penting.

Pembelajaran merupakan suatu rangkaian peristiwa yang kompleks dan sistematis. Dalam peristiwa tersebut terjadi interaksi pendidik dan peserta didik dalam rangka perubahan sikap dan pola pikir yang menjadi kebiasaan bagi peserta didik yang bersangkutan. Pendidik berperan sebagai pengajar dan peserta didik sebagai pelajar. Belajar dan mengajar adalah dua kegiatan yang terjadi bersamaan, tetapi memiliki makna yang berbeda, sebagaimana yang diungkapkan Suherman (2003) bahwa Peristiwa mengajar selalu disertai dengan

peristiwa belajar, ada guru yang mengajar maka ada pula siswa yang belajar. Namun, ada siswa yang belajar belum tentu ada guru yang mengajar, sebab belajar bisa dilakukan sendiri.

Pembelajaran mempunyai pengertian yang mirip dengan pengajaran, tetapi sebenarnya mempunyai konotasi yang berbeda. Dalam konteks pendidikan, pendidik mengajar agar peserta didik dapat belajar dan menguasai isi pelajaran hingga mencapai sesuatu objektif yang ditentukan (aspek kognitif), juga dapat memengaruhi perubahan sikap (aspek afektif), serta keterampilan (aspek psikomotor) seorang peserta didik, namun proses pengajaran ini memberi kesan hanya sebagai pekerjaan satu pihak, yaitu pekerjaan pengajar saja. Sedangkan pembelajaran menyiratkan adanya interaksi antara pendidik dengan peserta didik.

Pembelajaran adalah proses, cara, perbuatan menjadikan orang atau makhluk hidup belajar. Definisi sebelumnya menyatakan bahwa seorang manusia dapat melihat dalam perubahan yang terjadi, tetapi tidak pembelajaran itu sendiri. Konsep tersebut adalah teoretis, dan dengan demikian tidak secara langsung dapat diamati. Pembelajaran yang berkualitas sangat tergantung dari motivasi peserta didik dan kreativitas pendidik. Peserta didik yang memiliki motivasi tinggi ditunjang dengan pendidik yang mampu memfasilitasi motivasi tersebut akan membawa pada keberhasilan pencapaian target belajar. Target belajar dapat diukur melalui Pengembangan adalah proses yang digunakan untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan. Langkah-langkah dari proses ini biasanya disebut sebagai siklus R & D, yang terdiri dari mempelajari temuan penelitian yang berkaitan dengan produk yang akan dikembangkan, mengembangkan produk berdasarkan temuan ini, bidang pengujian dalam pengaturan di mana ia akan digunakan akhirnya, dan merevisinya untuk memperbaiki kekurangan yang ditemukan dalam tahap mengajukan

pengujian. Dalam program yang lebih ketat dari R & D, siklus ini diulang sampai bidang-data uji menunjukkan bahwa produk tersebut memenuhi tujuan perilaku didefinisikan. Seals dan Richey mendefinisikan penelitian pengembangan sebagai proses menerjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan ke dalam bentuk fisik atau dengan ungkapan lain, pengembangan berarti proses menghasilkan bahan-bahan pembelajaran.

pengembangan adalah suatu proses atau langkah-langkah untuk mengembangkan suatu produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada. Definisi pengembangan yang berkaitan dengan pendidikan atau media dalam pembelajaran menurut beberapa ahli :

1. Pengembangan artinya proses, cara, perbuatan mengembangkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia , 2002 : 538).
2. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002

Pengembangan adalah kegiatan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bertujuan memanfaatkan kaidah dan teori ilmu pengetahuan yang telah terbukti kebenarannya untuk meningkatkan fungsi, manfaat, dan aplikasi ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada, atau menghasilkan teknologi baru.

1. Pengembangan secara umum berarti pola pertumbuhan, perubahan secara perlahan (evolution) dan perubahan secara bertahap.
2. Menurut Seels & Richey (Alim Sumarno, 2012) pengembangan berarti proses menterjemahkan atau menjabarkan spesifikasi rancangan kedalam bentuk fisik. Pengembangan secara khusus berarti proses menghasilkan bahan- bahan pembelajaran. Sedangkan

menurut Tessmer dan Richey (Alim Sumarno, 2012) pengembangan memusatkan perhatiannya tidak hanya pada analisis kebutuhan, tetapi juga isu-isu luas tentang analisis awal-akhir, seperti analisis kontekstual.

3. Menurut AECT Pengembangan adalah proses penterjemahan spesifikasi desain ke dalam bentuk fisik, di dalamnya meliputi : (1) teknologi cetak; (2) teknologi audio-visual; (3) teknologi berbasis komputer; dan (4) teknologi terpadu.

## **B. Faktor-Faktor Pembelajaran dan Pengembangan**

Faktor-faktor pembelajaran adalah saat proses belajar dapat terjadi berbagai hambatan, itulah salah satu bunyi dari prinsip pembelajaran. Untuk dapat mengetahui dan mengatasi hambatan-hambatan maka kita harus berfikir mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi suatu proses belajar dan pembelajaran. Setelah mengetahui berbagai prinsip pembelajaran, kita dapat menganalisa lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada saat proses belajar. Di prinsip-prinsip pembelajaran kita mengetahui bahwa belajar membutuhkan proses, interaksi, motivasi, lingkungan, dll. Kali ini kita akan bahas dalam konteks faktor-faktor yang dapat berpengaruh saat proses belajar dan pembelajaran. Faktor-faktor tersebut adalah:

### **1. Faktor Individu/Internal**

#### **a. Keadaan jasmani.**

Apabila seorang individu berada dalam keadaan yang kurang sehat maka proses belajar akan sedikit terhambat. Berbeda halnya dengan seseorang yang dalam keadaan sehat akan dapat melakukan proses pembelajaran dengan lebih efektif. Maka dari itu, guru yang mengetahui ada siswanya yang sakit, sebaiknya menyuruh siswanya untuk beristirahat.

b. Keadaan fungsi jasmani.

Ini berkaitan dengan fungsi alat tubuh seseorang, seperti pengelihatn, pendengaran, lisan, dll yang keberadaannya sangat berpengaruh saat proses belajar.

c. Keadaan psikologis.

Ini sangat erat kaitannya dengan beberapa hal dibawah ini:

d. IQ atau kecerdasan siswa.

IQ adalah kecerdasan bawaan yang dimiliki oleh seseorang. IQ biasanya mengindikasikan kecepatan menghitung dan pemahaman materi yang diajarkan.

e. Motivasi Belajar siswa.

Motivasi akan sangat berpengaruh bagi setiap siswa, karena motivasi salah satu fungsinya adalah mendorong atau menggerakkan jiwa kita sehingga mau melakukan sesuatu.

f. Minat dan Bakat.

Hal yang disenangi akan mendorong siswa untuk belajar. Anak terlahir dengan anugrah kemampuan yang berbeda-beda. Maka dari itu, tugas guru adalah membantu siswa mengembangkan kemampuan mereka. Siswa yang mempunyai kemampuan menggambar sebaiknya diberi stimulus lebih dalam menggambar. Dan juga siswa yang mempunyai kemampuan menggambar sebaiknya tidak diberi pelajaran menyanyi lebih banyak. Maka dari itu, sebaiknya sekolah memberikan ekstrakurikuler sebagai wadah pengembangan bakat minat siswa.

## 2. Faktor Eksternal

Lingkungan, meliputi:

1) Lingkungan sekolah

- a) Lingkungan Fisik: Sekolah yang baik seharusnya dijauhkan dari kebisingan dan polusi.
  - b) Lingkungan sosial: Tata letak sekolah juga harus diperhatikan. Sebaiknya tidak didepan pasar, mall, tempat karaoke, atau tempat hiburan yang lain.
- 2) Lingkungan sosial masyarakat. Kondisi lingkungan masyarakat tempat tinggal siswa akan memengaruhi belajar siswa
  - 3) Lingkungan keluarga. Lingkungan ini sangat memengaruhi kegiatan belajar. Ketegangan keluarga, sifat-sifat orangtua, demografi keluarga (letak rumah), pengelolaan keluarga, semuanya dapat memberi dampak terhadap aktivitas belajar siswa.

Faktor tujuan sekolah Meliputi faktor:

- 1) Kejelasan Sekolah
  - a) Apa visi-misi sekolah tersebut?
  - b) Apa saja tujuan pembelajaran di sekolah tersebut?
- 2) Urgensi

Apa jadinya jika anak tidak suka pelajaran IPA (misalnya: biologi, fisika, dan kimia) tetap diajarkan materi-materi IPA? Berhasilkah pembelajaran itu? Mungkin tidak akan berhasil kecuali jika anak berusaha mati-matian. Tapi itu hanya sebagian kecil. Maka dari itu, disinilah faktor pentingnya kelas peminatan atau penjurusan di SMA/MA.
- 3) Tingkat Kesulitan

Mengapa sekolah di Indonesia dibuat berjenjang? Ada jenjang SD, SMP, dan SMA? Karena pemerintah memperhatikan faktor kesulitan materi yang dipelajari anak. Bukan hanya kelas yang berjenjang. Pembelajaran materi pun harus diperhatikan dari yang termudah ke yang tersulit,

dari yang konkret menuju ke yang abstrak. Hal tersebut dimaksudkan untuk membantu memudahkan siswa dalam belajar.

Materi yang dipelajari. Meliputi,

- 1) Kejelasan materi
- 2) Kemenarikan (media, strategi, dll)
- 3) Sistematis pembelajaran materi
- 4) Jenis materi (menjelaskan sesuai konteks)
- 5) Faktor instrumen (kelengkapan, kuantitas, kualitas, kesesuaian)
- 6) Tingkat kesulitan materi

Pengajar/guru.

Pengajar memegang peranan yang penting bagi keberhasilan belajar siswa, karena peran guru tak akan bisa digantikan dalam proses pembelajaran. Adapun peran guru adalah sebagai pengajar yang ahli, motivator, mengelola siswa dan lingkungan belajar, sebagai sosok yang mempengaruhi anak didik, memberikan nasihat pada anak didik, dan mempermudah anak didik dalam belajar.

Faktor kondisi fisik

Bayangkan saja, apabila ada seorang guru yang buta warna tetapi ia mengajarkan materi mewarnai atau mengenal warna terhadap siswanya. Jelas tidak mungkin, bukan. Jadi, sebaiknya seorang guru membelajarkan kepada siswanya mengenai materi yang tidak bertentangan dengan kondisi fisiknya. Jika ia buta warna, mungkin sebaiknya ia mengajarkan materi yang tidak berhubungan dengan warna

misalnya mata pelajaran matematika, bahasa Indonesia, IPS, dll.

#### Faktor Kondisi Psikis

Seorang guru yang sedang stres sebaiknya tidak mengajar terlebih dahulu. Karena dikhawatirkan ia akan melampiaskan emosinya kepada siswa-siswanya. Hal ini akan berdampak sangat tidak baik kepada guru maupun siswa-siswanya. Siswa mungkin trauma terhadap guru yang telah atau bahkan sering melampiaskan emosinya kepada mereka. Bahkan yang lebih dikhawatirkan apabila ia tidak hanya trauma terhadap guru tersebut saja, akan tetapi kepada guru-guru lain juga.

Faktor yang mempengaruhi pengembangan yaitu sebagai berikut :

- 1) Faktor Pengembangan Internal. Yang dimaksud dengan faktor perkembangan internal adalah segala sesuatu yang ada dalam diri seseorang yang keberadaannya mempengaruhi dinamika perkembangan. Termasuk ke dalam faktor perkembangan internal tersebut adalah faktor perkembangan jasmaniah, faktor perkembangan perkembangan psikologis, dan faktor perkembangan kematangan fisik dan psikis.
- 2) Faktor Pengembangan Eksternal. Faktor perkembangan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar diri seseorang yang keberadaannya mempengaruhi terhadap dinamika perkembangan. Yang termasuk faktor perkembangan eksternal antara lain : faktor perkembangan sosial, faktor perkembangan budaya, faktor perkembangan lingkungan fisik, dan faktor perkembangan lingkungan non fisik.

- 3) Faktor Pengembangan Pembawaan. Pada waktu seseorang lahir, membawa berbagai kemungkinan potensi yang ada pada dirinya. Secara umum kemungkinan-kemungkinan potensi yang ada pada seseorang yang baru lahir adalah :
  - a) Kecerdasan
  - b) Bakat-bakat khusus
  - c) Jenis kelamin
  - d) Jenis ras
  - e) Sifat-sifat fisik
  - f) Sifat-sifat kepribadian
- 4) Pengembangan Lingkungan Sekitar. Kehidupan manusia khususnya seseorang dibutuhkan banyak berinteraksi dengan seseorang lainnya. Lingkungan fisik (physical environment) banyak mempengaruhi perkembangan seseorang. Faktor perkembangan lingkungan seperti halnya alam sekitar disebut sebagai faktor perkembangan exogen. Pada seseorang usia ini seseorang sudah siap memasuki dunianya yakni masuk dunia komunikasi. Kemampuan berbicara, mobilitas, keikutsertaan sosial yang cepat, kesemuanya mempercepat pertumbuhan intelektual seseorang. Pada masa seseorang usia seperti ini telah mendapat besar perkembangan berbahasa mereka sebagai salah satu tugas belajar mereka yang penting. Kemampuan berbahasa yang dicapai akan memudahkan mereka belajar lebih lanjut.
- 5) Orang Tua, Budaya, Agama. Orang tua sebagai guru alamiah akan mampu melihat dan mengerti serta menanggapi kemauan seseorang. Melalui berbagai komunikasi serta interaksi dengan orang tua akan terbentuk sikap, kebiasaan dan kepribadian seorang seseorang, selain itu ada pula faktor perkembangan lingkungan yang secara tidak langsung mempengaruhi perkembangan seseorang, seperti halnya

dengan kebudayaan. Kebudayaan (culture) secara tidak langsung ikut mewarnai situasi, kondisi ataupun corak interaksi di mana seseorang itu berada.

### **C. Tujuan Pembelajaran dan Pengembangan**

Tujuan pembelajaran adalah suatu pernyataan yang spesifik yang dinyatakan dalam perilaku atau penampilan yang diwujudkan dalam bentuk tulisan untuk menggambarkan hasil belajar yang diharapkan. Henry Ellington (1984) bahwa tujuan pembelajaran adalah pernyataan menyebutkan bahwa tujuan pembelajaran adalah suatu deskripsi mengenai tingkah laku yang diharapkan tercapai oleh siswa setelah berlangsung pembelajaran .

Meski para ahli memberikan rumusan tujuan pembelajaran yang beragam, tetapi semuanya menunjuk pada esensi yang sama, bahwa: (1) tujuan pembelajaran adalah tercapainya perubahan perilaku atau kompetensi pada siswa setelah mengikuti kegiatan pembelajaran; (2) tujuan dirumuskan dalam bentuk pernyataan atau deskripsi yang spesifik. Yang menarik untuk digarisbawahi yaitu dari pemikiran Kemp dan David E. Kapel bahwa perumusan tujuan pembelajaran harus diwujudkan dalam bentuk tertulis. Hal ini mengandung implikasi bahwa setiap perencanaan pembelajaran seyogyanya dibuat secara tertulis (written plan).

Upaya merumuskan tujuan pembelajaran dapat memberikan manfaat tertentu, baik bagi guru maupun siswa. Nana Syaodih Sukmadinata (2002) mengidentifikasi 4 (empat) manfaat dari tujuan pembelajaran, yaitu: (1) memudahkan dalam mengkomunikasikan maksud kegiatan belajar mengajar kepada siswa, sehingga siswa dapat melakukan perbuatan belajarnya secara lebih mandiri; (2) memudahkan guru memilih dan menyusun bahan ajar; (3) membantu memudahkan guru menentukan kegiatan belajar dan media pembelajaran; (4) memudahkan guru mengadakan penilaian.

Tujuan pengembangan adalah Sumber Daya Manusia secara umum adalah untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau manusia melalui program pendidikan dan pelatihan agar menciptakan sebuah produk yang berkualitas dan mampu memajukan perusahaan atau organisasi. Yang menjadi fokus dalam pengembangan ini adalah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki setiap individu harus mumpuni dan hasil pekerjaan setiap individu dan kelompok harus diperhatikan untuk mencapai potensi kerja secara maksimal. Berikut ini adalah rincian dari tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut.

- 1) Dapat Meningkatkan Produktivitas di dalam Pekerjaan. Dengan adanya program pengembangan Sumber Daya Manusia diharapkan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai atau SDM.
- 2) Mengurangi Kerusakan Produk. Dengan SDM (Sumber Daya Manusia) yang berkualitas dapat mengurangi tingkat kerusakan atau kecelakaan kerja. Jadi dengan adanya program pengembangan ini pekerja menjadi semakin terampil dan berkualitas.
- 3) Semua Berjalan Secara Efisien. Dengan adanya pengembangan ini semuanya berjalan secara efisien. Karena pekerja dapat menjalankan tugasnya dengan terampil dan baik dan dapat menjalankan semuanya secara efisien.
- 4) Meningkatkan Tingkat Pelayanan Kepada Konsumen. Dengan adanya program pengembangan ini, maka keterampilan yang dimiliki pekerja akan semakin baik, sehingga mampu memberikan pelayanan kepada konsumen dengan lebih baik sesuai pelatihan yang diperoleh.
- 5) Meningkatkan Sikap Kepemimpinan. Selain sebagai pekerja yang unggul, diharapkan dengan adanya program pengembangan ini mampu menciptakan manusia atau

pekerja yang mempunyai sikap atau jiwa kepemimpinan (leadership). Sehingga para pekerja tahu seberapa porsi dalam pekerjaannya dan mengemban tugasnya dalam sebuah organisasi.

- 6) Dapat Menciptakan Moral Pegawai atau Manusia. Moral pegawai juga harus diperhatikan, karena selain kualitas pekerjaan, jiwa kepemimpinan, maka moral juga menjadi aspek yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Melalui pemeliharaan moral, semua pekerja atau semua anggota akan lebih nyaman dan merasa aman serta bersemangat dalam menjalankan tugasnya.
- 7) Dapat Meningkatkan Balas Jasa. Dengan adanya program pengembangan Sumber Daya Manusia, maka kualitas yang dimiliki pekerja akan semakin meningkat sehingga pekerjaannya semakin baik. Oleh karena itu, upaya balas jasa harus dilaksanakan dengan baik.

#### **D. Manfaat Pembelajaran dan Pengembangan**

Manfaat pembelajaran dalam Permendiknas RI No. 52 Tahun 2008 tentang Standar Proses disebutkan bahwa manfaat pembelajaran memberikan petunjuk untuk memilih isi mata pelajaran, menata urutan topik-topik, mengalokasikan waktu, petunjuk dalam memilih alat-alat bantu pengajaran dan prosedur pengajaran, serta menyediakan ukuran (standar) untuk mengukur prestasi belajar siswa.

Upaya merumuskan manfaat pembelajaran dapat memberikan manfaat tertentu, baik bagi guru maupun siswa. Nana Syaodih Sukmadinata (2002) mengidentifikasi 4 (empat) manfaat dari pembelajaran, yaitu:

1. Memudahkan dalam mengkomunikasikan maksud kegiatan belajar mengajar kepada siswa, sehingga siswa dapat melakukan perbuatan belajarnya secara lebih mandiri
2. Memudahkan guru memilih dan menyusun bahan ajar
3. Membantu memudahkan guru menentukan kegiatan belajar dan media pembelajaran
4. Memudahkan guru mengadakan penilaian.

Manfaat Pengembangan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung dari kinerja karyawan yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu peranan karyawan sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Karyawan dengan kinerja tinggi mampu memberikan hasil maksimal bagi kemajuan perusahaan. Salah satu cara untuk menciptakan karyawan yang memiliki produktivitas dan kinerja tinggi adalah melalui program pelatihan dan pengembangan. Ada sangat banyak manfaat dari pengembangan. Menurut Schuler (1992) setidaknya ada 5 poin manfaat pentingnya, yaitu :

1. Pelatihan dan pengembangan mampu mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk. Kegiatan pengembangan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Jika pegawai saat ini dirasa kurang dapat bekerja secara efektif, serta ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
2. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan produktivitas Individu & Tim. Mengikuti program pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru. Hal ini bukan hanya bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka namun juga kerja tim secara keseluruhan.
3. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan fleksibilitas angkatan kerja. Dengan banyaknya ketrampilan yang dimiliki,

maka akan lebih fleksibel juga bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Contoh saja jika organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4. Pelatihan dan pengembangan meningkatkan komitmen karyawan. Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Pelatihan dan pengembangan mengurangi turn over dan absensi. Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Dengan 5 manfaat pelatihan dan pengembangan SDM perusahaan akan lebih dapat berkembang dengan pesat. Perlu diketahui melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang baik adalah investasi jangka panjang. Investasi demi membangun perusahaan yang sehat, kuat, dan maju sehingga mampu menghadapi tantangan zaman yang semakin ketat.

#### **E. Contoh Kasus Pembelajaran dan Pengembangan Modal Insani**

Salah satu contoh kasus pembelajaran dan pengembangan karyawan yang ada di sebuah bank swasta BCA. Sepanjang tahun 2005, BCA memfokuskan dirinya pada program pengembangan sumber daya manusia (SDM) untuk membangun kompetensi

individu dan organisasi, guna menunjang Bank dalam mengembangkan kemampuan yang lebih baik dalam bisnis kredit dan perbankan transaksional. Kegiatan tersebut mencakup program pelatihan, pengembangan karir, serta revitalisasi organisasi. Seiring ekspansi yang sangat cepat di bisnis penyaluran kredit, mencakup segmen perbankan konsumen, komersial dan UKM, serta korporasi, BCA secara aktif merekrut kader-kader berbakat untuk posisi pemasaran kredit, analisa kredit dan pengelolaan risiko. Saat ini, karyawan yang bekerja di bidang pengelolaan risiko dan pemasaran kredit masing-masing berjumlah 341 dan 1.082 orang. Secara keseluruhan, sampai dengan akhir tahun 2005, BCA (tidak termasuk anak perusahaan) mempekerjakan 20.748 orang di seluruh unit operasinya.

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis yang cepat, BCA melalui Divisi Pelatihan dan Pengembangan telah melaksanakan lebih dari 101.000 hari pelatihan bagi para karyawan BCA. Pelatihan yang dilakukan di tahun 2005 mencapai 4,87 hari pelatihan untuk setiap karyawan. Jumlah tersebut mengalami kenaikan dari rata-rata sebelumnya yaitu 4,11 hari pelatihan per karyawan pada tahun 2004. Secara umum, program pelatihan diklasifikasikan dalam dua jenis program yaitu: Program Pelatihan Inti dan Program Pelatihan Profesional. Program Pelatihan Inti merupakan program pembelajaran berkesinambungan yang disusun untuk mengembangkan kompetensi di bidang Analisa Kredit, Pengelolaan Risiko, Pemasaran dan Manajemen Umum. Sebagai bagian dari program pengembangan karir, karyawan Bank diharuskan mengikuti Program Pelatihan Inti sesuai tingkat tanggung jawabnya. Sedangkan Program Pelatihan Profesional menyediakan program pelatihan dan sertifikasi bagi fungsi-fungsi tertentu, seperti Teller dan Account Officer, serta topik pelatihan tertentu seperti Service Excellence, Teamwork, dan Teknologi Informasi. Pada tahun 2005, BCA

meluncurkan program sertifikasi baru bagi Account Officer, sedangkan program sertifikasi untuk Teller telah dimulai sejak tahun 2003. Melalui program sertifikasi ini, BCA secara konsisten terus menyediakan kualitas layanan yang terbaik bagi para nasabah.

# BAB X

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “PENARIKAN DAN SELEKSI”

### A. Pengertian Penarikan dan Seleksi

Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran- lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Definisi rekrutmen menurut Siagian (2009) adalah Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2007). Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Definisi penarikan menurut Siagian (2009:102) adalah “Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi”. Sedangkan menurut Hasibuan (2007:40) “Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”. Menurut Mathis and Jackson, penarikan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi atau perusahaan. Dalam arti kata, merupakan penarikan (recruitment) adalah sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan (Handoko,2001:69). Menurut Ivancevich dan Glueck (dalam Sukanti,1989:133) penarikan adalah serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Schuler

dan Youngblood (dalam Sukamti,1989:133) rekrut (recruitmen) adalah serentetan kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan secara sah orang-orang yang tepat dan dalam jumlah yang cukup.

Dapat disimpulkan bahwa penarika atau rekrutmen tenaga kerja merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang berkualitas untuk jabatan atau pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Penarikan (recruitment) merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi. Aktivitas penarikan dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Penarikan (recruitment) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Pada tepat dan waktu yang tepat sedemikian sehingga orang dan organisasi dapat memilih satu dengan lainnya sesuai dengan keinginan mereka dalam jangka waktu pendek dan panjang. Dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Berarti rekrutmen merupakan langkah pertama dalam rangka menerima seseorang dalam suatu lembaga atau organisasi.

Defenisi seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan, merupakan tahap yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan memilih dan mendapatkan kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi lowong dan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan, organisasi akan mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi dan berkualitas baik. Dengan

cocoknya karyawan dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan dapat mengerjakan tugastugasnya dengan baik, tingkat kehadirannya pun akan tinggi dan tingkat pengunduran diri juga akan menurun. Dengan demikian, biaya dan waktu yang berkaitan dengan sumber daya manusia juga akan menjadi lebih hemat. Seleksi merupakan dua tahapan yang berbeda. Pada tahap rekrutmen, semua calon kandidat dimotivasi dan didorong untuk datang melamar, semakin banyak semakin baik sehingga menghasilkan kumpulan data pelamar. Bisa jadi satu posisi lowong yang diperlukan oleh suatu perusahaan akan mendapatkan seratus orang yang datang melamar. Hal ini berbeda dengan Seleksi, Seleksi adalah tahap penyeleksian dan menerima pelamar yang memiliki kualifikasi serta kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan pelamar-pelamar tidak memiliki kualifikasi yang sesuai atau tidak cocok dengan persyaratan yang ditentukan akan ditolak.

## **B. Faktor-Faktor Penarikan dan Seleksi**

1. Faktor penarikan yaitu sebagai berikut :
  - a. Lahan pertanian yang semakin sempit
  - b. Merasa tidak cocok dengan budaya tempat asalnya
  - c. Menganggur karena tidak banyak lapangan pekerjaan di desa
  - d. Terbatasnya sarana dan prasarana di desa, misalnya sarana hiburan yang belum memadai
  - e. Diusir dari desa asal, sehingga ke kota menjadi tujuan.
  - f. Memiliki impian kuat menjadi orang kaya, karena tingkat upah di kota lebih tinggi
  - g. Melanjutkan sekolah, karena di desa fasilitas atau mutunya kurang.

- h. pengaruh cerita orang, bahwa hidup di kota gampang cari pekerjaan, atau mudahnya membuka usaha kecil-kecilan.
  - i. kebebasan pribadi lebih luas.
  - j. Adat atau agama lebih longgar.
2. Faktor seleksi yaitu sebagai berikut :
- a. Kondisi seleksi tenaga kerja adalah semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (qualified), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan oleh Imbalan/upah yang ditawarkan rendah. Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi persyaratan yang harus dipenuhi berat mutu pelamar rendah. Faktor-faktor yang dipengaruhi seleksi : Orientasi, Diklat, Pengembangan, Perencanaan Karier, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, Perjanjian Kerja, Pengawasan Personalia
  - b. Faktor eksternal organisasi faktor etika dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar.
  - c. Perangkat organisasi Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis

jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan. Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi. Perencanaan SDM dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar. Pengadaan tenaga kerja (Rekrutmen) yang dilakukan akan berpengaruh pada prses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (rekrutmen). Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

### **C. Tujuan Penarikan dan Seleksi**

Tujuan penarikan yaitu sebagai berikut :

Kegiatan penarikan dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun tujuan aktivitas dari penarikan sumber daya manusia terdiri dari :

1. Memikat pelamar yang melamar kesempatan kerja

2. Aktivitas ini memikat pelamar yang melamar kesempatan kerja. Ukuran dan karakteristik kelompok pelamar membatasi sampai dimana aktivitas penyusunan pegawai berikutnya mencapai tujuan.
3. Mempengaruhi pelamar menerima tawaran pekerjaan yang mereka terima. Aktivitas penarikan dapat mempengaruhi apakah pelamar menerima tawaran pekerjaan yang mereka terima.
4. Sebagai sarana pertukaran informasi.

Tujuan seleksi yaitu sebagai berikut :

Menurut Nitisemito (1996:36) tujuan dilaksanakan proses seleksi adalah untuk mendapatkan “The Right Man In The Right Place”. Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (best-guest) dari pelamar yang ada. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

1. Karyawan yang memiliki potensi
2. Karyawan yang disiplin dan jujur
3. Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan

4. Karyawan yang terampil
5. Karyawan yang kreatif dan dinamis
6. Karyawan yang loyal
7. Mengurangi turnover karyawan
8. Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi
9. Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan
10. Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang

#### **D. Manfaat Penarikan dan Seleksi**

1. Manfaat penarikan yaitu sebagai berikut :

Maksud dari manfaat penarikan adalah suatu kegiatan penarikan dilakukan dengan memperhatikan aspek legalitas yang berlaku dalam rangka memperoleh sejumlah tenaga yang diperlukan. Adapun manfaat dan pentingnya penarikan ini adalah :

- a. Menentukan kebutuhan penarikan tenaga kerja
- b. Meningkatkan jumlah pelamar kerja secara efisien
- c. Membantu meningkatkan rating proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar kerja yang underqualified atau overqualified
- d. Mengurangi kemungkinan berhenti atau mutasi setelah diangkat
- e. Kebijakan yang mempengaruhi penarikan dan kebijakan promosi
- f. Mengutamakan karyawan didalam untuk mengisi lowongan
- g. Kebijakan kompensasi kebijakan ini adalah penentuan besar kecilnya gaji yang ditawarkan
- h. Kebijakan penerimaan tenaga local kebijakan ini adalah penarikan tenaga yang ada disekitar perusahaan, dengan tujuan untuk menjalin hubungan baik dengan lingkungan masyarakat disekitar perusahaan.

2. Manfaat seleksi yaitu sebagai berikut :
  - a. Sebagai langkah awal penentuan karyawan adalah dari serangkaian proses rekrutmen, seleksi adalah langkah awal untuk menentukan kandidat karyawan yang paling sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.
  - b. Untuk evaluasi adalah secara garis besar, seleksi adalah proses evaluasi calon tenaga kerja. Perusahaan akan mengevaluasi kesesuaian kriteria dan kemampuan yang dimiliki pelamar ditambah juga dengan beberapa tambahan lain, seperti kemampuan bahasa, pengoperasian software dan kecakapan tertentu serta uraian tentang pengalaman kerja sebelumnya. Semakin menarik, semakin besar kemungkinan orang tersebut lolos ke tahap berikutnya.
  - c. Mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat proses seleksi juga memilah karyawan mana yang paling memenuhi syarat yang ditetapkan. Pemilahan ini cenderung lama karena perekrut harus jeli membaca dan memperhatikan uraian dalam CV setiap pelamar yang masuk. Kadang perekrut harus membuat pertimbangan penting tentang meloloskan seorang pelamar yang tidak memenuhi satu syarat atau tidak.
  - d. Mendapatkan karyawan yang tepat kecakapan calon karyawan juga perlu diperhatikan. Kecakapan ini dapat dilihat dari kemampuan serta latar belakang pekerjaan (jika ada) dan latar belakang pendidikan. Karyawan yang memiliki pengalaman selama beberapa tahun di bidang yang sama tentu memiliki nilai tambah. Hal ini karena karyawan tersebut dipandang sudah terbiasa melakukan pekerjaan yang sama sehingga tidak akan menemukan kendala yang bisa menghambat kinerja.

## **E. Contoh Kasus Penarikan Dan Seleksi dalam Organisasi**

Tinjauan Proses Penarikan Dan Seleksi Calon Karyawan (Studi Kasus Pada PT Berkah Makmur Jakarta). Salah satu modal utama dalam mendirikan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, oleh sebab itu maka kualitas sumber daya manusia senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar bisa mencapai tujuan yang diharapkan. PT Berkah Makmur Jakarta membutuhkan adanya calon karyawan baru guna menunjang sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas dibidangnya. Melalui wawancara dan observasi proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan cara perencanaan, permintaan, pelamaran, penyeleksian dan penerimaan. Langkah-langkah tersebut memungkinkan PT Berkah Makmur Jakarta mendapat calon karyawan yang berkualitas. Rekrutmen dan seleksi merupakan tujuan agar semakin banyak masyarakat yang mengetahui dan semakin banyak calon yang melamar. Dengan banyaknya calon yang melamar, maka kemungkinan untuk diperoleh pelamar yang berkualitas dan sesuai kebutuhan organisasi semakin besar. Metode penelitian yang penulis gunakan adalah dengan metode deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi pada PT Berkah Makmur Jakarta sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan perencanaan perusahaan adapun calon karyawan dilakukan pada PT Berkah Makmur Jakarta ditempatkan pada bagian security

# BAB XI

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “PERENCANAAN SDM”

### A. Pengertian Perencanaan SDM

Pengertian Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) atau Human Resource Planning (HRP) adalah Proses peramalan sistematis yang menghubungkan kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi dengan rencana strategisnya untuk memastikan bahwa kepegawaiannya memadai, berkualitas, dan cukup kompeten untuk mencapai tujuan organisasinya. Perencanaan SDM menjadi elemen organisasi yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mengurangi pergantian karyawan. Perencanaan Sumber Daya Manusia ini juga dapat membantu perusahaan untuk menemukan jumlah orang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat untuk melakukan tugastugas yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk mengatur orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dari semua sumber yang tersedia. Selain itu, Perencanaan SDM juga mengantisipasi kekosongan yang timbul karena promosi, transfer,

pensiun, pemutusan hubungan kerja, sehingga bisnis perusahaan yang bersangkutan tidak terpengaruh dari kekosongan tersebut. Perencanaan SDM ini juga tidak hanya memperhatikan posisi kosong yang akan diisi, tetapi juga menekankan pada mempekerjakan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Dengan demikian Perencanaan SDM ini juga harus berfokus pada pengembangan keterampilan karyawan yang ada melalui program pelatihan interaktif agar karyawan-karyawan tersebut dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan di masa depan untuk pencapaian tujuan organisasinya.

Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi, Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi, 1997:137. Sementara menurut G Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjanya di masa depan. Dari ke dua definisi yang disebut di atas, sementara dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan. Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (forecasting) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk

mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali. Sedangkan menurut Safarudin Alwi, 2001:143, dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sementara perencanaan SDM menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi, 2001:148, dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Sebenarnya masih banyak lagi definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien. Pengertian Perencanaan SDM menurut Andrew E. Sikula (1981:145), Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti

mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

- 1) Pengertian Perencanaan SDM menurut Robert L. Mathis Dan Jhon H. Jacson (2001), Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.
- 2) Pengertian Perencanaan SDM menurut William B. Werther dan Keith Davis, Perencanaan SDM adalah perencanaan yang yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan(supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departmen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktifitas lain dengan baik.
- 3) Pengertian Perencanaan SDM menurut Mondy & Noe (1995), Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan”.

## **B. Faktor-Faktor Perencanaan SDM**

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

### **1. Lingkungan Eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

## 2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

### 3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

### C. Tujuan Perencanaan SDM

Ada beberapa tujuan atau unsur yang harus diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia, yaitu :

#### a) Tujuan

Bahwa tiap organisasi mempunyai tujuan dan sasaran bagaimana mereka beroperasi. Dan demikian dengan aktifitas perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan berdasarkan pribadi/individu sekaligus organisasi. Tujuan ini harus memuat sumber daya yang representative untuk kepentingan jangka panjang organisasi. Faktor - factor yang harus diperhatikan dalam perumusan tujuan adalah :

- 1) Sejarah
- 2) Kemampuan organisasi
- 3) Lingkungan organisasi
- 4) Focus pada pasar
- 5) Dapat dicapai
- 6) Dapat memotivasi

## 7) Spesifik

### b) Perencanaan organisasi

Kegiatan ini membantu organisasi dalam mengadakan perubahan bagi perkembangan organisasi. Perencanaan ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus mendukung fungsi - fungsi yang lain, seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan tidak hanya mempunyai sifat positif, tapi memiliki sisi negative pula. Beberapa jenis perencanaan seperti, misi, tujuan, kebijakan, prosedur, aturan, program, dan anggaran.

### c) Audit Sumber Daya Manusia

Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan - kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau organisasi. Manfaat audit sumber daya manusia, yaitu :

1. Memberikan kontribusi pada departemen personalia organisasi
2. Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab di antara para karyawan
3. Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik - praktik personalia.
4. Menganalisis masalah - masalah personalia
5. Mampu mengurangi biaya - biaya SDM melalui prosedur personalia yang efektif.

## D. Manfaat Perencanaan SDM

- 1) Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten Melalui perencanaan SDM akan membuat proses penempatan pegawai menjadi lebih tepat pada kemampuannya sehingga perusahaan dapat menjalankan kemampuannya dengan baik

untuk mencapai tujuan bersama. Ini juga diperlukan bagi pihak manajemen supaya bisa mengenali pegawainya dengan baik.

- 2) Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat Perencanaan SDM ini juga akan memberikan sistem informasi yang akurat dan tepat bagi perusahaan sehingga setiap pegawai yang memiliki masalah atau kekurangan dapat di atasi dengan baik. begitu pula dengan pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik dari yang lain juga bisa diberikan bagian yang lebih baik.
- 3) Meningkatkan koordinasi antar SDM Ini juga merupakan salah satu manfaat yang sangat penting dari adanya sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai lebih optimal tanpa adanya miss komunikasi antar divisi. Meskipun terlihat sepele namun ini kerap kali menjadi masalah dimana ada miss komunikasi antar divisi dalam perusahaan. perencanaan SDM ini. ya karena dengan ini masing-masing atasan paling tidak selevel supervisor mampu mengenal pegawai lain dari divisi yang berbeda dan ini akan lebih mudah untuk mengkoordinasikan antar divisi dengan baik.
- 4) Menciptakan suasana kebersamaan Dalam pelaksanaan perencanaan SDM juga menuntut adanya kematangan emosi, sikap dan nilai antar masing-masing SDM sehingga perlu adanya toleransi di dalamnya. ini akan membantu menciptakan suasana kebersamaan yang lebih kondusif dalam pekerjaan.
- 5) Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM Pada saat tahun berjalan mungkin sudah terjadi kasak kusuk di belakang mengenai kinerja salah satu karyawan perusahaan yang kurang maksimal dan sebaiknya diganti dengan orang lain saja. jika anda sebagai pihak manajer

perusahaan maka jangan abaikan hal ini karena anda memang harus mengevaluasi lagi SDM yang anda gunakan tersebut. Inilah yang dimaksud dengan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM supaya SDM dapat ditempatkan pada jabatan dan posisi yang sesuai dengan kemampuannya supaya tidak menimbulkan konflik atau penurunan kinerja dalam perusahaan. Dengan adanya perencanaan SDM ini perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih optimal dan maksimal.

- 6) Meningkatkan penghematan biaya Biaya merupakan salah satu komponen penting yang ada di dalam perusahaan dan harus diperhatikan dengan betul karena jika ada yang salah mengenai biaya atau beban ini bisa membuat perusahaan mengalami masalah keuangan serius. Hal ini juga berkaitan dengan perencanaan SDM. Jadi ketika hendak berencana merekrut pegawai baru maka sebaiknya terlebih dahulu dilakukan promosi kenaikan jabatan dan penghentian jabatan pada beberapa posisi supaya tidak terlalu banyak SDM yang ada di dalam perusahaan. Hal ini juga akan membuat penghematan biaya gaji pada perusahaan tersebut.

## **E. Contoh Kasus Perencanaan SDM dalam Organisasi**

### **Kasus : Bank Century di Indonesia**

Contoh nyatanya adalah Bank Century di Indonesia. Bank yang berdiri pada 6 desember 2004 tersebut, pada akhirnya harus kolaps dan meninggalkan berbagai masalah yang sampai sekarang masih belum tuntas, bahkan masalah tersebut seakan-seakan berangsur menghilang. Tahun 1989 Bank ini dibuat oleh Robert Tantular dengan nama Bank Century Intervest Corporation (Bank CIC). Dari awal kemunculannya saja, bank ini sudah menimbulkan keraguan karena proses perencanaannya yang tidak optimal. Terbukti

pada bulan Maret tahun 1999, Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas atau biasa disebut rights issue pertama pada Maret 1999 kepada Bank Indonesia. Di bawah naungan Robert Tantular, Bank ini dinyatakan tidak lolos uji kelayakan dan kepatutan oleh Bank Indonesia. Lalu pada tahun 2002, auditor Bank Indonesia menemukan rasio modal Bank CIC minus 83,06% sehingga menyebabkan Bank tersebut kekurangan modal sebesar Rp. 2,67 Triliun. Bulan Maret 2003 Bank CIC melakukan penawaran umum terbatas yang ke-3, namun lagi-lagi gagal. Alasannya, karena pada tahun yang sama Bank CIC diketahui memiliki masalah yang terindikasikan dengan surat-surat berharga valuta asing sekitar Rp. 2 Triliun. Atas saran dari Bank Indonesia, akhirnya pada 22 Oktober 2004 Berdiri Bank Century dari merger Bank Danpac, Bank Pikko, dan Bank CIC dengan pengesahannya tanggal 6 Desember di tahun yang sama. Melalui bukti ini, cukup kiranya menjadikan Bank Century sebagai contoh dalam proses perencanaan yang kurang baik. Terlihat dari masalah minus modal sehingga menyebabkan Bank ini ditolak right issuenya, seharusnya kalau memang perencanaannya itu baik, mestinya dari awal sudah tahu kalau modal yang ada masih belum cukup untuk membangun sebuah Bank. Ditambah kasus yang tidak kunjung selesai dan masih menimbulkan tanda tanya besar seputar pengeluaran dana talangan Rp 6,762 trilyun untuk membantu Bank Century dalam mengganti uang nasabahnya yang tidak bisa dikembalikan. Terkait masalah ini, penyebab utamanya adalah ketidaksinambungan proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas.

#### **Pembahasan dan Solusi Kasus :**

Seharusnya pelaksanaan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tersebut dilakukan secara sistematis. Artinya dilakukan secara teratur. Tujuan utama dari penerapan manajemen risiko

likuiditas ini adalah memastikan tercukupinya dana harian baik dalam keadaan normal maupun dalam keadaan krisis. Jika perencanaan manajemen risiko likuiditas yang dilakukan Bank Century (Bank CIC kala itu) baik, seyogyanya tidak akan ditemukan minus modal pada bank tersebut. Namun kenyataan yang terjadi di lapangan, auditor Bank Indonesia justru menemukan minus tersebut. Hal ini tentu saja patut dipertanyakan keabsahannya, serta patut dikonfirmasi kebenaran pengecekan tersebut, apa benar terdapat minus modal jikalau perencanaan yang dilakukan Bank Century kala itu sudah baik. Tetapi, tentunya pihak Bank Indonesia tidak akan semudah itu memutuskan kalau tidak ada bukti-bukti yang relevan terkait Bank tersebut. Sasaran daripada manajemen risiko likuiditas itu sendiri adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, serta mengendalikan jalannya aktivitas kegiatan Bank. Masih dalam masalah minus modal tadi, dibuat pengandaian saja bahwa pihak Bank Century telah melakukan kegiatan manajemen risiko likuiditas. Pertanyaannya, kenapa masih terdapat minus modal kalau memang sudah melakukan hal tersebut? Seburuk-buruknya penerapan manajemen risiko likuiditas, apabila dilakukan dengan benar maka dampak negatif (apabila ada) yang akan ditimbulkan tidak akan terlalu besar. Jawaban yang relevan dari pertanyaan tersebut adalah karena proses pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas tidak dilakukan secara sistematis dan not built control oleh setiap unit kerja. Artinya, tidak ada koordinasi yang baik antara pihak atasan dengan bawahan terkait dengan pengelolaan dan pengendalian risiko likuiditas yang telah diterapkan. Mungkin saja ada faktor lain yang mempengaruhi mengapa Bank Century kala itu mengalami minus modal. Bisa saja karena sebagian besar uangnya telah dicuri, atau faktor-faktor lain di luar perkiran manusia

# BAB XII

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI “BUDAYA DAN PENGHARGAAN”

### A. Pengertian Budaya

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa.

Perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni. Bahasa, sebagaimana juga budaya, merupakan bagian tak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan secara genetis. Ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya, dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, peristiwa itu membuktikan bahwa budaya dipelajari. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. Budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosial-budaya ini tersebar, dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.

Budaya merupakan suatu hal yang bisa dijadikan sebagai identitas unik dan khas bagi suatu daerah. Bahkan anda mungkin sudah pernah mendengar penjelasan tentang pengertian budaya dari guru atau melalui media lainnya. Penting memang mengetahui tentang pengertian budaya, karena hal ini dapat memberikan hal yang positif. Pengertian budaya menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

- 1) Effat Al- Syarqawi pengertian budaya yang pertama adalah dari Effat Al - Syarqawi. Beliau menjelaskan pengertian budaya dari sudut pandang agama islam. Pengertian budaya menurut beliau adalah, suatu khasanah dalam sejarah dari sekelompok masyarakat yang tercermin pada di kesaksian dan berbagai nilai kehidupan. Menurut Al- Syarqawi suatu kehidupan harus memiliki makna dan nilai rohaniah, yang memiliki tujuan sebagai pedoman hidup.
- 2) Soelaiman Soemardi & Selo Soemardjan Dua tokoh ini merupakan ahli yang menekuni bidang ilmu kemasyarakatan dan pengetahuan sosial, serta proses-prosesnya termasuk perubahan sosial. Menurut mereka, pengertian budaya ialah sesuatu kebudayaan yang merupakan hasil karya meliputi cipta dan rasa dari masyarakat. Budaya memang memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan masyarakat, sehingga masyarakat tersebutlah yang menciptakannya.
- 3) Soekmono Pengertian budaya selanjutnya datang dari ahli arkeolog Indonesia. Beliau bahkan pernah menjadi pemimpin dalam pembenahan candi Borobudur selama 12 tahun, yaitu dari tahun 1971 hingga 1983. Menurut ia budaya adalah hasil pekerjaan atau usaha dari manusia yang berwujud benda atau pemikiran manusia pada masa hidup di kala itu. Pendapat ini hampir mirip dengan Soelaiman Soemardi & Selo Soemardjan, yang mengambil pengertian budaya dari sisi masyarakat atau manusia.
- 4) Parsudi Suparian merupakan salah satu tokoh di bidang antropolog Indonesia. Beliau mempunyai ahli dalam masalah antropologi perkotaan, multikultuarisme dan kemiskinan. Sedangkan menurut dia, pengertian budaya adalah seluruh pengetahuan manusia yang di dimanfaatkan untuk mengetahui serta memahami pengalaman dan

lingkungan yang mereka alami. Sama dengan 3 tokoh sebelumnya yang mendefinisikan budaya yang terdapat kaitannya dengan masyarakat.

- 5) Lehman, Himstreet Dan Batty pengertian budaya berikutnya datang dari Lehman, Himstreet dan Batty. Yang memberikan penjelasan, bahwa budaya adalah sekumpulan yang tersusun dari pengalaman hidup dari berbagai masyarakat yang hidup pada masa itu. Dalam hal ini pengalaman yang dimaksud bisa berupa perilaku, kepercayaan, serta gaya hidup masyarakat itu sendiri.
- 6) Ki Hajar Dewantara tentu sudah tidak asing lagi ketika anda membaca atau melihat nama tokoh ini. Pahlawan hebat dalam bidang pendidikan ini memang sudah terkenal di mana-mana. Ki Hajar Dewantara memiliki pendapat pula tentang pengertian budaya. Bagi beliau, budaya ialah hasil dari usaha perjuangan masyarakat pada alam serta zaman yang memberikan bukti kemakmuran dan kejayaan hidup. Usaha perjuangan inilah yang mampu menghadapi serta menyikapi berbagai kesulitan dalam mencapai kemakmuran dan kebahagiaan hidup masyarakat tersebut. Bahkan Pendapat dari Ki Hajar Dewantara ini dianggap lebih tepat dengan budaya di Indonesia. Hal ini disebabkan karena budaya di Indonesia sangat dipengaruhi oleh perkembangan dari waktu ke waktu sehingga membuat perubahan kondisi alam.
- 7) Koentjaraningrat juga memiliki pendapat tentang pengertian budaya. Menurut ia sendiri, budaya adalah sebuah gagasan, rasa, tindakan serta karya dari manusia selama hidupnya. Bagi koentjaraningrat semua hal tersebut dihasilkan dari usaha manusia itu sendiri dalam bermasyarakat atau

- bersosialisasi. Dengan hal inilah mereka memiliki gagasan tentang kebudayaan dengan cara belajar satu sama lain.
- 8) E. B. Taylor memiliki nama panjang Edwart Burnett. Ia merupakan ahli antropologi yang berasal dari Inggris. E. B Taylor juga memiliki pandangan atau pendapat tentang pengertian budaya. Menurut tokoh antropolog ini, budaya adalah keseluruhan yang meliputi kesusilaan, kesenian, kepercayaan, adat istiadat serta kebiasaan dan kesanggupan. Hal ini terjadi disebabkan oleh berbagai hal yang di pelajari oleh masyarakat.
  - 9) Kluckkhohn Dan Kelly menurut pakar ini budaya adalah segala tatanan hidup yang terwujud secara historis. Konsep hidup ini tercipta secara implisit atau eksplisit, rasional maupun irasional. hal ini dijadikan sebagai acuan yang memiliki potensi pada tingkah laku atau perilaku manusia.
  - 10) Linton pengertian budaya selanjutnya datang dari ahli kebudayaan asal negara Amerika. Linton memberikan definisi tentang budaya. Bagi ia, budaya merupakan seluruh bentuk sikap dan tingkah laku serta kebiasaan yang diwariskan. Maksud dari pengertian ini, budaya ada karena adanya proses turun temurun dari para leluhur. Hal inilah yang menjadi suatu yang dicontoh serta menjadikan suatu kebiasaan. Sehingga dalam hal ini menjadikan budaya itu tumbuh di daerah tertentu.
  - 11) Jensen Dan Trenholm pakar ahli budaya ini mendefinisikan bahwa budaya merupakan sekelompok norma atau aturan. Tidak hanya itu, budaya juga bisa berwujud seperti nilai-nilai kepercayaan, adat istiadat serta kode. Semua hal tersebut tercipta karena perolehan dari kegiatan sosial kelompok masyarakat yang memiliki akibat saling mengikat satu sama lain, sehingga memberi mereka kesadaran.

- 12) Geert Hofstede memberikan penjelasan tentang pengertian budaya yang memiliki kaitan dengan pemikiran. Menurut ia, budaya adalah terdiri dari program-program kelompok yang tersusun dari pemikiran anggota suatu kategori satu dengan yang lain. Selain itu, Greert juga memberikan penjelasan tentang nilai suatu budaya. Baginya nilai budaya terletak pada inti budaya itu sendiri
- 13) Croydon pengertian budaya terakhir adalah dari Croydon. Ia memberikan definisi budaya yaitu sekumpulan pola terpadu yang sebagian berada pada di bawah kesadaran. Akan tetapi secara keseluruhan mengatur tentang perilaku manusia seperti senar yang dimanipulasi dari kontrol bonekanya.

Terdapat banyak ilmuwan dan ahli budaya yang memberikan pengertian budaya yang bermacam-macam. Setiap pendapat yang mereka sampaikan memiliki unsur-unsur tertentu menurut segi pandangannya. Hal itulah yang membuat pemikiran mereka berbeda dalam menyimpulkan tentang pengertian dari budaya. Namun secara umum pengertian budaya adalah sebuah cara yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang yang prosesnya terjadi secara turun temurun. Sehingga diwariskan untuk generasi selanjutnya. Itulah ulasan tentang pengertian budaya yang bisa disampaikan, semoga menambah wawasan anda.

## **B. Faktor-Faktor Budaya**

Budaya tidak bisa berdiri sendiri. Ada beberapa faktor yang menyusun terciptanya budaya. Faktor-faktor yang ada di dalam budaya itu antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Bahasa unsur pertama yang ada di dalam budaya adalah bahasa. Bahasa merupakan sebuah media yang berfungsi sebagai cara atau metode bagi manusia untuk

berkomunikasi. Dalam melakukan komunikasi, bahasa yang digunakan bisa berupa bahasa lisan maupun tulisan. Adanya budaya juga bisa menjadi indikasi atau tanda akan adanya budaya pada sebuah peradaban.

- 2) Sistem Pengetahuan unsur selanjutnya dalam kebudayaan adalah sistem Pengetahuan. Unsur ini mencakup pengetahuan tentang berbagai hal, mulai dari kondisi alam sekitar hingga perilaku sosial manusia. Adanya sistem pengetahuan menjadi penanda adanya budaya pada sebuah peradaban.
- 3) Sistem Religi mencakup agama dan aliran kepercayaan yang dianut oleh sekelompok masyarakat. Unsur ini merupakan unsur yang penting dalam budaya karena mengatur kehidupan antara manusia dengan manusia dan antara manusia dengan Tuhan. Unsur agama dalam sebuah budaya juga meliputi kegiatan atau praktek yang bersifat suci, baik itu berupa upacara keagamaan maupun tradisi yang berkaitan dengan keagamaan.
- 4) Sistem Kemasyarakatan unsur sistem Kemasyarakatan ini merupakan unsur budaya dimana ada sekelompok masyarakat dimana di dalamnya memiliki kesamaan atau berada dalam satu sistem kekerabatan tertentu. Adanya unsur berupa sistem kemasyarakatan ini berperan sangat penting dalam pewarisan budaya. Sistem Kemasyarakatan yang ada tidak hanya berlaku secara general seperti kehidupan bermasyarakat saja, namun bahkan sudah dimulai dari keluarga. Keluarga sendiri merupakan sebuah sistem Kemasyarakatan paling dasar yang ada.
- 5) Sistem Mata Pencaharian dan Ekonomi unsur berikutnya yang ada di dalam budaya adalah sistem mata pencaharian. Unsur ini merupakan upaya manusia untuk bertahan hidup

dengan melakukan berbagai kegiatan yang bisa menghasilkan barang atau jasa yang diperlukan. Kegiatan yang dilakukan bisa berupa bercocok tanam, perdagangan, berkebun dan lain sebagainya.

- 6) Sistem Teknologi dan Peralatan dalam unsur budaya terdapat unsur sistem Teknologi dan peralatan yang diciptakan oleh peradaban manusia. Sistem ini merupakan cara manusia untuk mengolah bahan-bahan mentah menjadi barang jadi yang berhubungan dengan peralatan kerja, pakaian transportasi dan kebutuhan lain. Budaya yang berasal dari akal dan budi manusia kemudian dilaksanakan dengan sebuah tindakan memungkinkan manusia untuk membuat atau menciptakan sistem teknologi dan peralatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.
- 7) Kesenian unsur terakhir dalam budaya adalah kesenian. Unsur ini berupa setiap karya atau produk yang dibuat oleh manusia dan mengandung unsur estetika atau keindahan di dalamnya. Unsur ini meliputi berbagai bentuk, mulai dari seni tari, musik, lukis, arsitektur dan lain sebagainya. Unsur kesenian juga menjadi unsur dari budaya karena seni ini juga berasal dari gagasan dan pemikiran manusia yang diimplementasikan melalui sebuah tindakan. Selain unsur, budaya berkembang dan terbentuk dengan sangat beragam bukan hanya merupakan peran dari manusia yang memiliki budaya itu sendiri saja. Selain manusia, ada pula faktor lain yang menjadi penyebab dari keragaman budaya yang ada di tengah masyarakat. Apa sajakah faktor itu? Berikut adalah beberapa diantaranya.

### C. Tujuan Budaya sebagai Sistem Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi

Berdasarkan pengertian budaya yang sudah dijelaskan di atas, budaya merupakan hasil dari ide, gagasan serta tindakan dan karya yang dihasilkan oleh manusia dalam kelompok masyarakat di sebuah peradaban. Budaya dalam masyarakat memiliki beberapa tujuan bagi masyarakat yang ada di peradaban atau daerah tertentu. Berikut adalah beberapa tujuan dari budaya.

- 1) Sebagai Identitas dari pengertian budaya yang sudah disebutkan sebelumnya, budaya dalam masyarakat berfungsi sebagai identitas. Maksudnya, adanya budaya adalah identitas yang menunjukkan peradaban suatu masyarakat atau sebuah negara. Identitas yang dimaksud ini bisa menjadi pembeda dengan bangsa atau kelompok masyarakat lain.
- 2) Sebagai Batas tujuan budaya selanjutnya adalah sebagai batas. Maksudnya, budaya menjadi penentu batas-batas yang menciptakan adanya perbedaan antara kelompok masyarakat atau bangsa satu dengan kelompok atau bangsa lain. Adanya budaya inilah yang membuat sebuah negara menjadi unik.
- 3) Pembentuk Perilaku dan Sikap Tujuan dari budaya selanjutnya adalah sebagai pembentuk Perilaku dan sikap. Dari pengertian budaya yang sudah dijelaskan sebelumnya, dimana budaya merupakan wujud dari struktur sosial yang berasal dari pemikiran dan gagasan manusia, lalu dilakukan secara berulang hingga kemudian membentuk sebuah kebiasaan. Budaya dalam hal ini bertindak sebagai sebuah mekanisme yang membuat kendali, memberikan makna serta menuntun sekaligus membentuk perilaku dan sikap dari sekelompok masyarakat.
- 4) Sebagai Komitmen adanya budaya dalam kelompok masyarakat berfungsi sebagai sebuah komitmen. Maksudnya

adalah adanya budaya yang akan memfasilitasi adanya komitmen atas suatu hal dalam kelompok masyarakat yang bernilai lebih besar dari kepentingan masing-masing individu. Karena itu dibutuhkan budaya dalam peradaban sebuah kelompok masyarakat.

- 5) Sebagai Media Komunikasi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, dalam budaya terdapat unsur bahasa, baik berupa bahasa lisan maupun tulisan, yang merupakan sarana komunikasi bagi manusia. Ini jugalah yang menjadi fungsi dari budaya, yakni sebagai media komunikasi. Budaya yang terdiri atas berbagai bentuk bisa juga menjadi media komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan atau makna tertentu melalui produk budaya tersebut, seperti melalui budaya tari, musik dan lain sebagainya.

#### **D. Manfaat Budaya sebagai Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi**

Kebudayaan mempunyai manfaat yang sangat besar bagi manusia. Berbagai macam kekuatan yang harus dihadapi masyarakat dan anggota anggotanya seperti kekuatan alam maupun kekuatan-kekuatan lain dalam masyarakat itu sendiri yang tidak terlalu baik baginya. Manusia juga mempunyai banyak kebutuhan agar kehidupannya nyaman dan tentram. Dengan akal manusia menghasilkan suatu kebudayaan yang dapat menjadi sarana untuk memenuhi kebutuhannya serta untuk menghadapi berbagai macam kekuatan dalam kehidupannya. Keberagaman budaya di Indonesia mempunyai berbagai manfaat bagi Indonesia sendiri, antara lain sebagai berikut:

1. Dapat memperkaya perbendaharaan istilah dalam bahasa Indonesia

2. Potensi keberagaman budaya dapat dijadikan objek dan tujuan pariwisata
3. Pemikiran yang timbul dari sumber daya manusia di masing-masing daerah dapat pula dijadikan acuan bagi masyarakat.
4. Jika difasilitasi dengan baik, maka keberagaman budaya dapat meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan bangsa.
5. Mendorong integrasi nasional.
6. Menumbuhkan sikap nasionalisme perbedaan budaya yang ada akan menciptakan rasa cinta tanah air, karena keanekaragaman budaya adalah suatu kekayaan yang dimiliki suatu bangsa. Tidak hanya hasil tambang, komoditi ekspor yang mempengaruhi pendapatan negara. Faktor budaya juga menjadi daya tarik dan kekayaan yang bisa dimiliki suatu bangsa. Budaya mengajarkan kita akan nilai-nilai leluhur yang memiliki keunikan dan kegunaannya masing-masing. Ketika kita memandang bahwa keanekaragaman budaya adalah suatu kekayaan, maka dengan sendirinya kita akan berusaha menjaga kekayaan kita tersebut. Sehingga rasa nasionalisme, sikap memiliki dan menghargai kekayaan bangsa akan timbul di dalam diri.
7. Identitas bangsa di mata internasional dengan kemajemukan budaya yang ada bisa menjadi identitas diri suatu bangsa. Kita tahu bahwa bangsa Australia adalah bangsa aborigin, hal itu adalah salah satu identitas negara Australia di mata dunia. Kita tahu bahwa alat musik gitar akustik adalah ciri musik Latin dari Amerika Selatan. Itu pun bisa menjadi ciri khas suatu bangsa. Oleh sebab itu, manfaat keberagaman budaya Indonesia ini membuat Indonesia memiliki banyak sekali artefak budaya yang bisa mengenalkan negara kita kepada dunia internasional. Dengan keanekaragaman budaya pula

tentunya melahirkan berbagai macam ide yang berguna bagi pembangunan bangsa dan negara.

8. Alat pemersatu bangsa dengan mempunyai berbagai bahasa daerah, tidak menyebabkan bangsa Indonesia terpecah belah namun justru menambah kekayaan perbendaharaan bahasa. Karena keunikan ini adalah kekayaan yang mana tidak ada negara lain yang memiliki keanekaragaman budaya seperti Indonesia. Bhineka Tunggal Ika adalah simbol kerukunan yang ada di Indonesia dan sangat menarik di mata dunia

#### **E. Contoh Kasus Budaya dalam Pengelolaan Modal Insani Suatu Organisasi**

##### **Konflik Suku Moni dan Suku Dani Di Papua**

Wilayah Papua menjadi salah satu wilayah yang paling sering dilanda konflik, penyebabnya tidak lain adalah salah satunya disebabkan karena perbedaan budaya. Meskipun di wilayah Papua sensuri tersebar banyak suku suku yang mendiami, akibat sedikit percikan saja dapat memicu adanya konflik. Perbedaan budaya dinilai sebagai hal yang dapat menjadikan konflik memanas dan berubag menjadi perang antar suku. Bentrokan yang terjadi untuk kesekian kali ini dipicu rebutan lokasi lahan untuk Jalan Trans Nabire. Padahal ke-2 suku itu sudah pernah melakukan upacara perdamaian sesuai adat adat pegunungan tengah Papua yaitu dengan cara bakar batu. Namun ternyata perang kembali pecaj kendati pemicu utama soal rebutan lahan untuk Jalan Trans Nabire sebagaimana tujuan dan sifat hukum ketenagakerjaan.

Warga Suku Moni dan Suku Dani sudah bersiap-siap untuk perang di Distrik Kuala Kencana, Kampung Jayanti, Timika, Papua. Masing-masing kubu juga melengkapi diri dengan busur dan anak panah yang siap dilontarkan ke arah lawan perang. Tak hanya di ruang terbuka, perang juga berlangsung hingga ke dalam hutan

seperti pada contoh kasus sengketa perdata internasional. Akibat perang antar suku ini, belasan orang dari ke-2 belah pihak mengalami luka-luka. Mereka dievakuasi ke rumah sakit yang berbeda di Timika. Sebenarnya akibat bentrokan yang sudah berlangsung sejak 3 bulan terakhir belasan orang meninggal dunia dan ratusan orang dari ke-2 kubu mengalami luka-luka. Namun ke-2 kelompok masih tetap melanjutkan perang yang entah sampai kapan akan berakhir.

## **F. Sistem Pengelolaan Modal Insani Penghargaan**

### **1. Pengertian Penghargaan**

Dalam kata berikut penghargaan dalam kata yang semakna dengan kata “penghargaan” dalam bahasa Indonesia. Definisi dari para ahli akan diuraikan berikut ini sampai pada satu pengertian yang menjadi kesimpulan penulis. Adapun sejumlah pengertian tersebut yakni Penghargaan didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002:317).

Penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Simamora Penghargaan dapat pula didefinisikan sebagai reward dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005:89). Pengertian Penghargaan adalah kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi karyawan dalam rangka untuk mendistribusikan penghargaan moneter dan non moneter cukup langsung dan tidak langsung dalam kemampuan organisasi untuk membayar berdasarkan peraturan hukum (Schuler, 1987).

Pengertian penghargaan yang senada juga dikemukakan bahwa penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai

imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Nitisemito (1982) menyatakan bahwa penghargaan merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) (Dessler, 2005).

Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan tentang pengertian reward atau penghargaan yakni imbalan yang diberikan baik dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain pemberian penghargaan atau reward bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap loyal kepada perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga mendorong kinerja karyawan yang lebih baik.

Berikut definisi dan pengertian penghargaan dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Arikunto (1993), penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.
2. Menurut Djamarah (2008), penghargaan adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata.
3. Menurut Sastrohadiwiryono (2009), penghargaan adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menurut Leman (2000), penghargaan adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.
5. Menurut Slameto (2010), penghargaan adalah suatu penghargaan yang diberikan guru kepada siswa sebagai hadiah karena siswa tersebut telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan guru dengan baik.
6. Menurut Purwanto (2011), penghargaan adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan

## 2. Faktor-Faktor Penghargaan

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi penghargaan. Konsep pemberian penghargaan yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Pertimbangan pemberian penghargaan kepada

karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor pada organisasi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi penghargaan, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2007):

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka penghargaan relatif sedikit. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka penghargaan relatif semakin banyak.
2. Kemampuan dan kesediaan organisasi apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat penghargaan relatif kecil.
3. Organisasi karyawan apabila organisasi karyawan kuat dan berpengaruh maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya jika organisasi karyawan tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat penghargaan relatif kecil.
4. Produktivitas kerja karyawan jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka penghargaan akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka penghargaanannya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya penghargaan minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya organisasi tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya penghargaan bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya hidup apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat penghargaan semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat

biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat penghargaan relatif kecil.

7. Posisi jabatan karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/penghargaan lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji/penghargaan yang kecil.
8. Pendidikan dan pengalaman kerja jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka penghargaan akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.
9. Kondisi perekonomian nasional apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat penghargaan akan semakin meningkat, karena akan mendekati kondisi full employment.
10. Jenis dan sifat pekerjaan kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat penghargaan akan meningkat karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

### **3. Tujuan Penghargaan**

Tujuan yang dicapai dalam pemberian penghargaan adalah meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, yaitu seseorang harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran orang itu sendiri. Pemberian penghargaan diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dengan bawahan atau guru dengan murid, karena reward adalah bagian dari rasa sayang kepada sesama.

Menurut Gibson dkk (1997), tujuan pemberian reward adalah sebagai berikut:

1. Menarik (attract). Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

2. Mempertahankan (retain). Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem reward yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.
3. Memotivasi (motivate). Sistem reward yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Handoko (2000), terdapat beberapa fungsi reward, yaitu:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

Tujuan pemberian Penghargaan Produktivitas dan Kualitas Indonesia adalah :

1. Mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas serta daya saing perusahaan agar lebih berperan dalam menciptakan lapangan kerja untuk kesejahteraan masyarakat
2. Mensosialisasikan kategori dan kriteria kinerja perusahaan unggul kepada perusahaan untuk diimplementasikan
3. Memberikan pengakuan dan penghargaan kepada perusahaan unggul untuk dijadikan teladan dan benchmarking best practice.
4. Memfasilitasi pertukaran informasi tentang pengalaman praktis terbaik (best practice).

#### 4. Manfaat Penghargaan

1. Agar karyawan yang mendapatkan lebih semangat untuk bekerja dan memotivasi yang Belum mendapatkan nya
2. Untuk pendorong motivasi kinerja para karyawan karena perusahaan memiliki peranan yang cukup penting dalam menumbuhkan daya dorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja salah satunya yaitu memberikan karyawan penghargaan
3. Pemberian penghargaan karena masa kerja pegawai bertujuan untuk memotivasi gairah dan loyalitas perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut merupakan upaya perusahaan dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong pegawai bekerja lebih giat dan berpotensi.

#### 5. Contoh Kasus Penghargaan Sebagai Pengelolaan Modal Insani dalam Organisasi

##### Contoh Kasus penghargaan PNS berprestasi di Bangka Belitung

BKPSDMD Babel, Pangkalpinang - PNS (Pegawai Negeri Sipil) berprestasi memiliki dua indikator, yakni kompetensi moral dan kompetensi kinerja. Demikian disampaikan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (BKPSDMD Babel), Sahirman menanggapi Pelaksanaan Penilaian dan Pemberian Penghargaan PNS Berprestasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Tahun 2019. Sahirman menjelaskan PNS yang berkompentensi moral adalah PNS yang dapat menjadi contoh teladan bagi PNS lainnya.

PNS yang berkompentensi moral dapat menjadi contoh dalam hal disiplin. Bukan hanya masuk kerja saja, tapi taat kepada nilai-nilai etika sebagai seorang PNS,” kata Sahirman yang ditemui di ruang

kerjanya, Jum'at (23/8/2019). Kemudian Sahirman juga menjelaskan bahwa PNS yang berkompetensi dalam kinerja merupakan PNS yang berkinerja tinggi dan selalu mengembangkan potensi, baik untuk dirinya maupun lingkungannya. "PNS yang berkompetensi kinerja merupakan PNS yang melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Selalu berkoordinasi dengan pimpinan dan baik di mata pimpinan, menjadi motivasi bagi PNS lain, dan dia juga bahkan dikenal oleh OPD (Organisasi Perangkat Daerah) lainnya karena kinerja atau karyanya," jelasnya.

Apresiasi terhadap PNS berprestasi ini berdasarkan Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 45 Tahun 2019 tentang Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai Negeri Sipil Berprestasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Menanggapi hal yang sama, Kepala Bidang Penilaian Kinerja, Informasi dan Kesejahteraan ASN, BKPSDMD Babel, Abdul Ghoni mengatakan bahwa BKPSDMD Babel akan memulai tahapan seleksi.

Kami rasa hal ini memang sangat perlu sekali dan saat ini kita akan mulai menyeleksi mulai dari staf, eselon IV dan III," kata Ghoni. Ghoni berharap bahwa PNS Babel dapat mengharumkan nama Bangka Belitung dengan menjuarai PNS atau ASN berprestasi di tingkat nasional. Harapan kami kalau bisa jangan hanya di tingkat provinsi saja, tapi PNS Bangka Belitung juga dapat menjuarai PNS berprestasi di tingkat nasional," harapnya.

Setiap OPD mengusulkan nama-nama PNS berprestasi sesuai masing-masing kategori kepada BKPSDMD Babel paling lambat tanggal 10 September 2019. Pengusulan berpedoman pada Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 45 Tahun 2019 tentang Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai Negeri Sipil Berprestasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

# BAB XIII

## SISTEM PENGELOLAAN MODAL INSANI PENGIKATAN DAN PELIBATAN

### A. Pengertian Pengikatan dan Pelibatan

Pengertian pengikatan menurut R. Subekti adalah perjanjian antar pihak penjual dan pihak pembeli sebelum dilaksanakannya jual beli dikarenakan adanya unsur-unsur yang harus dipenuhi untuk jual beli tersebut antara lain adalah sertifikat belum ada karena masih dalam proses, belum terjadinya pelunasan harga. Sedang menurut Herlien Budiono, pengikatan adalah perjanjian bantuan yang berfungsi sebagai perjanjian pendahuluan yang bentuknya bebas. Dari pengertian yang diterangkan di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian perjanjian pengikatan jual beli merupakan sebuah perjanjian pendahuluan yang dibuat sebelum dilaksanakannya perjanjian utama atau perjanjian pokoknya.

Pengertian pengikatan merupakan perjanjian yang lahir dari adanya sifat terbuka yang ada pada Buku III Kitab Undang-undang Hukum Perdata (KUHP). Sifat terbuka di sini memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada subyek hukum untuk mengadakan perjanjian yang dalam para pihak, isi dan bentuk perjanjian tersebut, akan tetapi tidak diperkenankan untuk melanggar peraturan perundang-undangan, ketertiban umum dan kesusilaan. Perjanjian pengikatan timbul karena terhambatnya atau terdapatnya beberapa persyaratan yang ditentukan oleh undang-undang yang berkaitan dengan jual beli hak atas tanah yang akhirnya agak menghambat penyelesaian dalam jual beli hak atas tanah.

Pengertian pengikatan ini timbul karena adanya hal-hal (persyaratan) yang belum terpenuhi atau adanya hal-hal (persyaratan) disepakati para pihak harus dipenuhi. Hal-hal (persyaratan) tersebut dapat menjadi penghambat terselesainya perjanjian jual beli, yang dapat dibedakan menjadi 2 yakni karena factor belum terpenuhinya persyaratan yang disyaratkan dalam peraturan perundangan seperti halnya yang ditentukan dalam Pasal 39 PP Nomor 24 Tahun 1997 tentang Pendaftaran Tanah atau pun dari factor kesepakatan penjual/pembeli itu sendiri, misalkan tentang mekanisme pembayarannya.

Dengan keadaan di atas tentunya akan menghambat untuk pembuatan pengikatan, karena pejabat pembuat pengikatan akan menolak untuk membuat pengikatan karena belum selesainya semua persyaratan tersebut, untuk tetap dapat melakukan pengikatan maka para pihak sepakat bahwa pengikatan akan dilakukan setelah sertifikat selesai diurus, atau setelah harga dibayar lunas dan sebagainya. Untuk menjaga agar kesepakatan itu terlaksana dengan baik sementara persyaratan yang diminta bisa diurus maka biasanya pihak yang akan melakukan pengikatan menuangkan kesepakatan awal tersebut dalam bentuk perjanjian yang kemudian dikenal dengan nama perjanjian pengikatan.

Pengertian Pelibatan berasal dari kata dasar libat. Pelibatan memiliki arti dalam kelas nomina atau kata benda sehingga pelibatan dapat menyatakan nama dari seseorang, tempat, atau semua benda dan segala yang dibendakan konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Karyawan disini dalam arti sebagai Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan atau pemmasalahan Pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan

demikian pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Tanpa adanya pemberdayaan dan pemberdayaan (karyawan) hanyalah alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dapat dimulai dengan dan keinginan manajer dan penyedia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan. Melatih penyedia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyedia kepada karyawan. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi.

## **B. Faktor-Faktor Peningkatan dan Pelibatan**

### **Faktor peningkatan :**

Lima faktor yang menghambat peningkatan ada beberapa faktor yang menghambat peningkatan dalam suatu organisasi. Diantaranya adalah suatu penolakan terhadap perubahan. Menurut Landy Tjiptono penolakan terhadap perubahan yang perlu diperhatikan yaitu peningkatan dari manajemen dan dari karyawan.

1. Penolakan manajemen terhadap peningkatan ketidakamanan, hal ini akan dirasakan oleh para manajer ketika karyawan yang berada dalam tim kerja memutuskan inisiatif atau ide yang dapat mengurangi kekuasaan manajer tersebut. Sehingga manajer akan berusaha mempersulit kelompok kerja.
2. Nilai-nilai peningkatan, yaitu anggapan manajer bahwa karyawan harus melaksanakan perintah yang diberikan oleh manajer. Ego, manajer yang memiliki ego tinggi tidak akan

menerima adanya keterlibatan karyawan, karena akan merasa berkurang status dan keuntungannya.

3. Pelatihan pengikatan manajemen, akan mempengaruhi cara pandang manajer karena biasanya pelatihan manajemen mengikuti yang dicetuskan oleh Taylor yang lebih fokus kepada penerapan pengikatan prinsip-prinsip ilmiah dalam perbaikan proses dan teknologi, yang tidak berorientasi pada manusia. Sehingga kemungkinan besar, para manajer tersebut akan menolak
4. Karakteristik pengikatan kepribadian para manajer, yang dididik dengan cara lama tidak akan menerima karena mereka lebih memperhatikan tugas dan hasil kerja dari pada memperhatikan orang yang bekerja tersebut. Ketidakterlibatan manajer akan menolak karena manajer tersebut merasa diabaikan. Penerapan pengikatan harus melibatkan semua personil yang akan dipengaruhi oleh keputusan atau ide yang ditemukan.
5. Struktur organisasi pengikatan dan praktek manajemen akan menghambat ketika organisasi memiliki birokrasi yang berbelit-belit.

**Factor pelibatan :**

1. Keinginan menejer dan penyedia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan
2. Melatih penyedia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh menejer dan penyedia kepada karyawan.
4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan

### C. Tujuan Pengikatan dan Pelibatan

Tujuan pengikatan bertujuan untuk:

1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumberdaya yang tersedia.
2. melalui pengambilan keputusan bersama.
3. Meningkatkan tanggungjawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya.
4. Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Tujuan pelibatan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value. Oleh karena itu karyawan harus memahami apa itu customer value, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur customer value. Kesuksesan implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan memerlukan perubahan budaya perusahaan (cara berfikir dan bekerja para menejer). Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) bukan hanya merupakan alat manajemen atau strategi manajemen yang berumur singkat. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima program PPK apabila mereka memandang sebagai strategi yang berumur singkat dan kemungkinan akan diganti dengan strategi dimana karyawan tidak suka dan bersikap apatis terhadap sesuatu yang baru.

Secara tradisional, bekerja keras dipandang sebagai jalan menuju sukses. Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses, yaitu bahwa kesuksesan dicapai tidak hanya dengan bekerja keras, tetapi juga bekerja dengan tangkas (*Working Smart*). Para pengambil keputusan menginterpretasikan bekerja dengan tangkas sebagai usaha mengadopsi sistem teknologi tinggi dan proses

otomatisasi. Pendapat itu jelas keliru, karena teknologi makin canggih hanyalah salah satu aspek dari bekerja dengan tangkas.

Aspek lain dari bekerja dengan tangkas yang seringkali dilupakan dalam dunia kerja modern adalah melibatkan dan memberdayakan para karyawan. PPK ditujukan untuk memperoleh manfaat dari kreatifitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif yang independent. Pemikiran dan inisiatif kreatif sebanyak mungkin karyawan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik. Produktivitas tinggi, dan sebagai hasilnya daya saing yang semakin meningkat. Dasar PPK adalah bahwa PPK adalah cara terbaik untuk mengarahkan kreatifitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik ke arah peningkatan daya saing perusahaan.

Selanjutnya Fandi Tjiptono mengatakan pelibatan merupakan kunci utama dalam motifasi dan produktifitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya bagi organisasinya dapat dimaksimalkan. PPK berbeda dengan manajemen partisipatif. Manajemen partisipatif adalah cara kerja dimana manajer dan penyedia selalu meminta bantuan para karyawannya untuk melakukan tugas pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan lain-lain. Sedangkan PPK mengarahkan para karyawan untuk membantu dirinya sendiri, saling membantu, dan membantu perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan PPK sangat efektif dalam mempertahankan tingkat motifasi karyawan yang tinggi. Selain itu PPK juga dapat menimbulkan rasa memiliki karyawan terhadap suatu pekerjaan yang pada gilirannya mengarah pada keinginan karyawan yang lebih besar dalam mengambil keputusan, menanggung resiko dalam usaha perbaikan, dan menyampaikan ketidak setujuan.

#### D. Manfaat Pengikatan dan Pelibatan

Manfaat pengikatan adalah suatu perencanaan SDM secara akurat dan profesional akan semakin penting bagi organisasi/perusahaan dalam menghadapi dan menyongsong abad XXI, karena lingkungan/iklim bisnis yang terus menerus berubah dan berkembang. Pada dasarnya kondisi bisnis di masa datang mengharuskan organisasi/perusahaan melakukan penyesuaian perencanaan strategis dan operasional dalam bidang bisnisnya, agar mampu mewujudkan eksistensinya yang kompetitif. Penyesuaian itu berdampak pada perlunya analisis tenaga kerja, untuk mengetahui kesesuaian tenaga kerja yang dimiliki dengan seluruh volume dan beban kerja berdasarkan penyesuaian rencana bisnis tersebut. Dini semakin jelas fungsi pengikatan bagi sebuah perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sekarang dan masa yang akan datang. Manfaat dari pengikatan antara lain adalah sebagai berikut .

1. Meningkatkan Sistem Informasi pengikatan , yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayalagunakan pengikatan secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
2. Meningkatkan pendayagunaan pengikatan .
3. Menyelaraskan aktivitas pengikatan dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan pengikatan harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan tugas-tugas perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Menghemat pengikatan tenaga, waktu dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.

5. Mempermudah koordinasi pengikatan oleh menejer dalam usaha memperpadukan pengelolaan pengikatan (Hadari Nawawi, 2000: 142).

**Manfaat pelibatan :**

1. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.
2. Keterlibatan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

**E. Contoh Kasus Pengikatan dan Pelibatan Modal Insani dalam Organisasi**

**Contoh kasus pada PT. Mermaid Textile Industry Indonesia**

Setiap perusahaan yang didirikan pada dasarnya berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan lain dari seluruh dunia di era perdagangan bebas (liberalisme perdagangan) sekarang ini. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM). Perusahaan dalam mengelola tenaga kerja atau karyawan tidaklah mudah, karena setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Karyawan merupakan aset utama dan sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan. Sesuai dengan pemikiran itu maka yang menjadi

prioritas utama perusahaan adalah pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) serta produktivitas kerja para karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu meningkatkan dihasilkannya keputusan yang baik karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja, serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Penelitian ini dilakukan di PT. Mermaid Textile Industry Indonesia mulai bulan Maret sampai dengan awal Mei 2006, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengukuran Total Quality Management (TQM), Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK), dan Produktivitas Kerja dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah 510 orang dan sampel yang diambil adalah 109 orang dengan menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif untuk mendeskripsikan kondisi tingkat Total Quality Management (TQM), Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK), dan Produktivitas Kerja karyawan di PT. Mermaid Textile Industry Indonesia, serta menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk menentukan besar pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Total Quality Management (TQM), Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK), dan Produktivitas Kerja karyawan berdasarkan koefisien regresi beta (koefisien path) dengan menggunakan program SPSS 11.5 for Windows.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif data tentang implementasi Total Quality Management (TQM) di PT. Mermaid Textile Industry Indonesia adalah baik. Hal ini terbukti dengan adanya 45,87% atau

50 orang menjawab baik. Kondisi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan di PT. Mermaid Textile Industry Indonesia adalah sangat bagus. Terbukti 58 orang (53,21%) menjawab sangat bagus. Sedangkan kondisi tingkat Produktivitas Kerja karyawan di PT. Mermaid Textile Industry Indonesia sangat tinggi. Kondisi ini terbukti dengan adanya sejumlah 84,41% atau 92 orang menjawab sangat tinggi. Dari hasil analisis regresi berganda dapat diketahui bahwa secara parsial dan simultan ada pengaruh yang signifikan antara variabel Total Quality Management (TQM) serta Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK) terhadap Produktivitas Kerja karyawan. Variabel Total Quality Management (TQM) serta variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK) memiliki pengaruh sebesar 89% terhadap variabel produktivitas kerja karyawan. Sedangkan dari hasil analisis regresi sederhana untuk melihat pengaruh variabel Total Quality Management (TQM) terhadap variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK) diperoleh hasil bahwa variabel Total Quality Management (TQM) memiliki pengaruh sebesar 96,2% terhadap variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (PPK).

Bertitik tolak dari hasil penelitian ini, disarankan kepada PT. Mermaid Textile Industry Indonesia untuk mempertahankan tingkat produktivitas kerja karyawan, hendaknya perusahaan lebih memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan pemenuhan rasa aman dan kebutuhan penghargaan karyawan. Kebutuhan rasa aman harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik saja, akan tetapi perusahaan harus memperhatikan keamanan yang bersifat psikologis seperti perlakuan adil dalam pekerjaan karyawan. Sedangkan untuk kebutuhan penghargaan karyawan, sebaiknya perusahaan dalam melakukan penilaian prestasi kerja bisa dilakukan setiap 3 bulan sekali atau tiap semester. Hal ini dapat memacu karyawan untuk meningkatkan

produktivitas kerjanya. Para karyawan hendaknya tetap mempertahankan tingkat produktivitas kerjanya serta menjaga kualitas mutu produk yang dihasilkan. Karyawan hendaknya meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab untuk ikut berpartisipasi dalam menjaga dan meningkatkan kualitas produk, sumber daya manusia, proses dan lingkungan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhyasaka, H., Hamid, D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian produksi CV. MEGAH SEJAHTERA). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 40(1), 13-22. Retrieved from <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1578>.
- Adicondro, N. & Purnamasari.A. (2011). Efikasi Diri, Dukungan Sosial Keluarga Dan Self Regulated Learning pada Siswa Kelas VII. *Jurnal Humanitas*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Ainun, N. (2014). Hubungan antara dukungan sosial Dengan Self efficacy Dalam Menyelesaikan skripsi pada mahasiswa Jurusan bimbingan dan konseling Universitas negeri semarang Angkatan tahun 2009. Skripsi. Semarang: Fakultas Ilmu Pendidikan UNNES.
- Altaf, N., & Shah, F. A. (2017). How Does Working Capital Management Affect The Profitability Of Indian Companies? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2017-0076>.
- Anggriawan, E. F. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja, Skeptisme Profesional dan Tekanan Waktu terhadap kemampuan Auditor dalam Mendeteksi Fraud (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di DIY. *Jurnal Nominal*, III, 101-116. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/article/view/2697>.

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2006. Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, pen. PT Refika Aditama.
- Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003, Manajemen Motivasi. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arina Ratna Paramitha, Yunanto, Dewi Hendrawati (2016), Dalam Perjanjian Pengikatan, Jurnal Universitas Dibandung, Volume 1 Nomor 2 Tahun 2013.
- Arina Ratna Paramitha, Yunanto, Dewi Hendrawati (2016), Dalam Perjanjian Pengikatan, Jurnal Universitas Dibandung, Volume 1 Nomor 2 Tahun 2013.
- Ariyani, A. (2015). Hubungan antara Pola Asuh Otoriter dengan Perilaku Kedisiplinan pada Siswa SMP. Skripsi (Tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi UMS.
- Armanstrong, Michael. 2009. Penghargaan Manajemen. London: Kogan Page.
- Astuti, E. F. (2007). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Belajar Mata Pelajaran Pengetahuan Sosial-Ekonomi Pada Siswa Kelas VIII SMP Negeri 2 Padamara Kabupaten Purbalingga Tahun Pelajaran 2005/2006”, Skripsi (tidak diterbitkan), Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Darmadi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi”. Yogyakarta: Deepublish.
- Dewi Kurnia , Perbedan Pelibatan , Jurnal Akta Vol.4 No. 4 Desember 2017.  
<https://www.hukumonline.com/klinik/detail/ulasan/prosedur-pelibatan-ppib/>
- Dewi Kurnia , Perbedan Pelibatan , Jurnal Akta Vol.4 No. 4 Desember 2017.

<https://www.hukumonline.com/klinik/detail/ulasan/prosedur-pelibatan-ppib/>

- Ember, R. Carol, dan Melvin Ember. (1981). "Konsep Kebudayaan", dalam T.O. Ihromi. Pokok- Pokok Antropologi Budaya. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Fallis, A. . (2013). Pengaruh Modal, Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Pendapatan Wanita Sektor Perdagangan Di Nagari Tanjung Kecamatan Koto VII Kabupaten Sijunjung. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
- Gayatri Titan Erwinia, 2011. Analisis Motivasi, Kemampuan Kerja dan Kinerja Pegawai Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno. Tesis, Jakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Gibson. Ivancevich & Donnelly. 2002. Organisasi-Perilaku-Struktur-Proses, Jakarta: Erlangga.
- Handoko. T. Hani. 2001. Manajemen. Yogyakarta: BPFE. Hani Handoko. 1993. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harum, Reninta. (2013). Hubungan antara Dukungan Sosial Keluarga dengan Kesejahteraan Siswa di SMP Negeri 16 Surakarta. Skripsi (Tidak diterbitkan). Surakarta: Fakultas Psikologi UMS.
- Hasibuan .1991. Manajemen Sumber Daya Manusia , Dasar Dan Kunci Keberhasilan. Jakarta: CV.Haji Masagung.
- Irawan, Fitri.2013. Pengaruh Penarikan dan Seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT.Limeth collection Bandung Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia.  
[https://responsoi.upi.edu/340/Hal\\_01-190](https://responsoi.upi.edu/340/Hal_01-190).Diakses tanggal 09 September 2016.

- Jurnal Berkata Ilmiah Efisiensi, Vol, 16 No 01.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/viewFile/11800/11393> Diakses tanggal 09 september 2016. Hal 738-749.
- Koentjaraningrat. (1975). Manusia dan Kebudayaan di Indonesia. Jakarta: Djambatan.
- Komaling, J Helena. 2016. Pengaruh Penarikan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Berkah Makmur Jaya, cabang manado, Universitas Sam Ratulangi Manado .
- Larasati, Sri. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish. Hamid, Sanusi. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish.
- Rismawati. & Mattalata. (2018). Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Makassar : Celebes Media Perkasa.
- Ruky.Achmad. 2004. Sistem Manajemen Kinerja.Catatan Ketiga, PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sagala, Syaiful. (2017). Human Capital: Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas. Depok: Kencana.
- Sendow.P.A & Mekel .2015. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Prestasi . Pustakarya. Jakarta.
- Sugiono. P.A & Mekel. 2015. Pengaruh Penarikan, motivasi dan Pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero), wilayah sulutenggo. Universitas Sam Ratulangi Manado . Jurnal EMMBA Universitas Negeri Manado. ISSN 2330-1174.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/artikel/view/7992/7490>.Diakses 09 september 2016. Hal.1152-1161.
- Supriyadi (2016), Kedudukan Pengikatan , Jurnal Arena Hukum,Volume 9, Nomor 2 Agustus 2016.

- Supriyadi (2016), Kedudukan Pengikatan , Jurnal Arena Hukum, Volume 9, Nomor 2 Agustus 2016.
- Yudiatmaja, Fridayana. (2013). Analisis Regresi dengan Menggunakan Aplikasi Komputer Statistik SPSS. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

# MANAJEMEN INSANI



(Terapan Manajemen Sumberdaya Manusia)

Manusia dapat diartikan sebagai makhluk yang berakal budi. Manusia juga dapat diartikan sebagai sebuah konsep atau fakta, sebuah kelompok genus atau seseorang individu dalam hubungan dengan lingkungan yang merupakan suatu organisme hidup. Sumber daya Insani (SDI) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDI juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDI berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Peran pentingnya Sumber Daya Manusia dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Peran pentingnya Sumber Daya Insani dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Sumber Daya Insani sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi



**Dr. Jenny Nancy Kaligis ST, M.Si.** Lahir di Manado, 19 Juni 1984. Menempuh program S1 di Universitas Sam Ratulangi Manado tahun 2001 dan lulus pada tahun 2005 selanjutnya Menyelesaikan Kuliah Pasca Sarjana di Manajemen Universitas Sam Ratulangi tahun 2008, lalu mengambil program Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta dan bergelar Doktor tahun 2013. Menjadi Dosen pegawai negeri sipil di Universitas Negeri Manado sejak tahun 2009 dan aktif diberbagai organisasi UMKM di kota Manado (asosiasi laundry indonesia), menjalankan bisnis umkm laundry sejak tahun 2014 sampai sekarang. Dan menjadi pembina organisasi pengusaha laundry indonesia.



Penerbit  
PT ARR RAD PRATAMA  
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat  
Indonesia 45151  
email : arrradpratama@gmail.com

ISBN 978-623-09-3152-9



9 786230 931529