

**Perilaku Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Lembaga Pelatihan Kerja**

**Fajar Pasaribu**  
(Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)

**ABSTRAK**

Perilaku kepemimpinan situasional merupakan tindakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sumber daya manusia ke arah tercapainya tujuan organisasi dengan kombinasi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kedewasaan bawahan. Sedangkan budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh sumber daya manusia sebagai anggota organisasi lembaga yang merupakan suatu sistem makna bersama untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Selanjutnya pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia merupakan pelaksanaan dari rencana yang menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terdiri atas: perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan untuk memastikan tujuan utama perusahaan tercapai melalui pelaksanaan yang efektif. Produktivitas merupakan ukuran kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan.

**Key words : Perilaku Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, Produktivitas**

**1. Pendahuluan**

Industri jasa pelatihan kerja mempunyai prospek yang cukup baik, karena kebutuhan masyarakat tentang pelatihan kerja tidak hanya bagi angkatan kerja yang sedang mencari pekerjaan dan akan berwirausaha, tetapi juga untuk mereka yang telah mendapat pekerjaan dan telah mulai berwirausaha. Mereka ingin memiliki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang lebih produktif. Prospek ini dapat dimanfaatkan oleh lembaga pelatihan kerja swasta sebagai peluang untuk memberikan pelayanan pelatihan kerja yang lebih baik, sesuai dengan harapan masyarakat terutama bagi angkatan kerja yang membutuhkan pelatihan kerja.

Sehubungan dengan perkembangan sektor industri jasa termasuk jasa pelayanan pelatihan kerja tidak terlepas dari tuntutan untuk tetap memperhatikan kualitas operasi dan penyampaian pelayanannya. Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan fungsi lembaga pelatihan kerja swasta yang lebih berdaya guna, sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat. Pemerintah pusat telah memberikan kebijakan dan pedoman bagi operasional lembaga pelatihan kerja swasta melalui Undang-Undang R.I. No.13 Tahun 2003 yang menetapkan lembaga pelatihan kerja swasta sebagai suatu lembaga pelatihan milik masyarakat yang mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan kerja untuk membekali dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, baik untuk angkatan kerja maupun tenaga kerja yang telah bekerja yang ingin meningkatkan kompetensi sesuai dengan permintaan kebutuhan pasar kerja. Kebijakan pemerintah itu terkait dengan situasi ketenagakerjaan kita saat ini, yaitu pertumbuhan angkatan kerja lebih tinggi daripada kesempatan kerja.

Di tengah-tengah permasalahan yang dihadapi, lembaga pelatihan kerja swasta mempunyai peran yang penting dalam operasi dan penyampaian pelayanan pelatihan kepada masyarakat, untuk itu dalam kegiatan operasionalnya, diharapkan selalu berupaya untuk membuat para peserta pelatihan menjadi puas dan loyal. Hal ini sesuai dengan harapan masyarakat terhadap lembaga pelatihan kerja swasta agar dapat memberikan pelayanan pelatihan kerja yang lebih baik, selalu berupaya untuk meningkatkan pelayanan yang berorientasi pada kepuasan peserta pelatihan. Dalam pencapaian perannya, lembaga pelatihan kerja swasta diharapkan mampu mendisain program pelatihan kerja yang lebih baik dan dapat menyerap banyak peserta pelatihan serta lulusannya sesuai dengan permintaan kebutuhan industri atau pasar kerja.

Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, lembaga pelatihan kerja swasta secara internal berupaya mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Hal ini sesuai dengan pendapat para ahli, bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai faktor produksi untuk meningkatkan produktivitas lembaga pelatihan kerja, namun

sebagai *intellectual capital* yang merupakan *asset* lembaga/perusahaan yang sangat penting. Jika lembaga pelatihan kerja dipimpin oleh perilaku kepemimpinan, penerapan budaya organisasi yang tepat dan pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia, maka produktivitas dan kualitas pelayanan pelatihan kerja akan meningkat sesuai harapan masyarakat. Perilaku kepemimpinan yang tangguh diperlukan untuk mengatasi perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal, seperti persaingan bisnis, kebijakan pemerintah, kemajuan teknologi dan perubahan sosial ekonomi. Perubahan itu berpengaruh terhadap formula strategi lembaga dan pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusianya (Mello 2002 :107). Pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia memerlukan perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi yang efektif untuk menciptakan tenaga kerja yang memiliki kemauan dan kemampuan melakukan kegiatan yang menghasilkan kinerja, produktivitas dan profitabilitas perusahaan (Noe *et al.* 2000:53). Dalam pelaksanaan strategi itu diperlukan komitmen sumber daya manusia yang terbentuk dalam budaya organisasi, agar mereka memiliki kontribusi yang positif. Sumber daya manusia dituntut untuk lebih berperan sebagai penentu kinerja (*performance drivers*) dan penggerak kinerja (*performance enablers*) lembaga untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas operasi dan pelayanannya serta memenangkan persaingan dalam dunia bisnis. Apabila produktivitas dan kualitas operasi dan pelayanan pelatihan kerja meningkat, maka peserta pelatihan akan puas mengikuti program pelatihan. Apabila kepuasan yang diharapkan peserta pelatihan tercapai, mereka akan loyal dan menceritakan (*word of mouth*) kepada orang lain. Pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia merupakan pelaksanaan dari rencana yang menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terdiri atas: perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan untuk memastikan tujuan utama perusahaan tercapai melalui pelaksanaan yang efektif (Mello 2000.237).

Perilaku kepemimpinan situasional merupakan tindakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sumber daya manusia ke arah tercapainya tujuan organisasi dengan kombinasi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat

kedewasaan bawahan (Kreitner *et al.* 2000:551). Perilaku kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan sumber daya manusia yang beraneka ragam yang memiliki latar belakang sosial, ekonomi dan kemampuan yang berbeda. Selain itu perilaku kepemimpinan diharapkan dapat mengembangkan profesi sumber daya manusia yang diikuti dengan pemberian kompensasi atas kinerjanya yang layak dan adil. Pendapatan yang diterima mereka dan keluarganya, berpengaruh terhadap produktivitas lembaga pelatihan kerja. Perlindungan dan pemeliharaan yang baik dari pimpinan lembaga pelatihan kerja serta terjalin hubungan ketenagakerjaan yang harmonis, mempunyai kemudahan berkomunikasi sesama tenaga kerja dan antara tenaga kerja dengan pimpinan, sehingga mereka mempunyai motivasi dan kinerja yang tinggi dan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas operasi dan pelayanan pelatihan kerja. Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh sumber daya manusia sebagai anggota organisasi lembaga yang merupakan suatu sistem makna bersama untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Robbins 2003 :308).

Berdasarkan kondisi lembaga pelatihan kerja swasta yang sesungguhnya terjadi dan kondisi yang diharapkan seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa kesenjangan yang ada diangkat menjadi tema sentral masalah dalam penelitian ini, yaitu: rendahnya penggunaan fasilitas lembaga pelatihan oleh masyarakat, sehingga lembaga tidak banyak menyerap peserta pelatihan. Rendahnya penggunaan fasilitas disebabkan oleh belum memperhatikan perilaku kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia yang mengakibatkan rendahnya produktivitas lembaga pelatihan kerja. Alasan penulis menentukan tema sentral masalah, karena dengan perilaku kepemimpinan situasional dan penerapan budaya organisasi dapat menunjang pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia yang mempunyai kontribusi sebagai penentu dalam peningkatan produktivitas dan keberhasilan bisnis lembaga/perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Noe *et al.* (2000 :53), bahwa pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia mempunyai kontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas dan profitabilitas perusahaan. Upaya untuk

meningkatkan produktivitas lembaga pelatihan, diperlukan perilaku kepemimpinan yang tepat dan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas.

## **2. Perilaku Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mencari partisipasi sukarela dari bawahannya dalam suatu usaha mencapai tujuan organisasi (Kreitner *et al.* 2000:551). Menurut Gibson *et al.* (1997:5). kepemimpinan sebagai usaha menggunakan suatu perilaku mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dapat menggerakkan orang-orang berbuat lebih banyak dengan kemampuan mempengaruhi pengikutnya melalui: kharisma, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual.1) Kharisma, yaitu: membangkitkan kepercayaan, kebanggaan dan percaya diri dengan kekuatan referensi perorangn dan daya tarik pada emosi; 2) Pertimbangan individual, yaitu memelihara orientasi perkembangan terhadap orang lain dengan model peran positif dan mendelegasikan pekerjaan untuk meningkatkan tanggung jawab individu; 3) Stimulasi intelektual, yaitu: meningkatkan kemampuan memecahkan masalah dengan kesadaran dan menggugah imajinasi agar terlibat dalam pemecahannya.

Perilaku kepemimpinan situasional merupakan tingkat kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kelompok tenaga kerja sebagai bawahannya dengan kombinasi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kedewasaan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner *et al.* 2002:566). Bawahan agar mau menyumbangkan tenaga dan pikiran bagi pencapaian tujuan organisasi, pemimpin harus berusaha melaksanakan fungsi kepemimpinan dan mempunyai profil pemimpin 1) Sebagai pribadi yang positif: kompeten, memiliki kecepatan berfikir, sangat kreatif, inovatif, motivasi dirinya tinggi dan penuh percaya diri, 2) Mengambil pendekatan dinamis ke kegiatan: yang berorientasi ke tindakan, semangat tinggi, berusaha keras mencapai tujuan, cepat menangkap kebaikan orang lain, selalu bersedia untuk maju dan mencari jalan baru yang lebih baik, 3)

Menyebabkan orang memberikan yang terbaik: berorientasi kepada orang, menghormati martabat manusia, terampil memotivasi dan menangani orang lain, mempunyai sasaran pasti, membawa sinergis dan dinamis dalam kelompok kerja, 4). Memperagakan keterampilan tinggi dalam mengarahkan kegiatan: memadukan semua segi operasi secara konseptual, mempunyai rasa kemampuan untuk menembus kerumitan, memegang kendali pada semua situasi dan mempunyai kinerja dan kesederhanaan dalam semua tindakan (Dale Timpe 1997:115)

Menurut Kreitner *et al.* (2000:551), ada tiga pendekatan teori kepemimpinan untuk memahami sifat-sifat pemimpin dan perilaku kepemimpinan yang tepat pada berbagai situasi, yaitu: pendekatan sifat (*traits approach*), pendekatan perilaku (*behavior approach*) dan pendekatan situasional (*situational approach*).

**Pendekatan sifat (*Traits approach*).** Kajian tentang teori kepemimpinan melalui pendekatan sifat yang dilakukan dengan cara mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat keperibadian yang membedakan para pemimpin dengan pengikutnya, meliputi: (1) sifat-sifat kepribadian, yaitu: kemampuan adaptasi, kekuatan jasmani, agresivitas, ketegasan, daya imajinasi, kejujuran, keramahan, kemauan, ketenangan, kondisi emosional yang seimbang dan terkendali, kreativitas, integritas pribadi dan percaya diri; (2) kemampuan pribadi, yaitu: intelegensia, pertimbangan dan keputusan, pengetahuan dan kemampuan berbicara; (3) keterampilan sosial, yaitu: kemampuan dan kesiapan melakukan kerjasama, kemampuan administratif, popularitas, prestise, partisipasi sosial dan kebijaksanaan.

**Pendekatan perilaku (*Behavior approach*).** Pendekatan perilaku memandang bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilaku kepemimpinan. Pendekatan ini dapat diidentifikasi dari perilaku kepemimpinan yang spesifik dari seorang pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota kelompok, misalnya: cara memberi perintah, menegakkan disiplin, berkomunikasi, membuat keputusan dan cara menegur kesalahan bawahan.. Perilaku kepemimpinan berfokus pada (1) perhatian terhadap tugas (2) perhatian terhadap orang-orang yang melakukan tugas pekerjaan dan orientasi hubungan manusia.

**Pendekatan situasional (*Situational approach*)**. Pendekatan ini berdasarkan atas kombinasi perilaku hubungan, perilaku tugas dan tingkat kedewasaan bawahan dalam pelaksanaan fungsi, tugas dan sasaran. Pendekatan ini menekankan ketepatan perilaku kepemimpinan dengan kedewasaan bawahan. Faktor kunci kepemimpinan yang efektif adalah mengidentifikasi tingkat kedewasaan berpikir individu bawahan dan kelompok yang akan dipengaruhi untuk dijadikan dasar perilaku kepemimpinan yang sesuai.

Pendekatan yang ketiga yaitu **pendekatan situasional** sesuai dengan teori perilaku kepemimpinan situasional menurut Gibson (1997:20) suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahan dan situasi sebelum menggunakan suatu perilaku kepemimpinan tertentu. Dari pendapat tersebut dapat dikemukakan bahwa perilaku kepemimpinan situasional merupakan perwujudan kemampuan mempengaruhi kelompok orang dengan kombinasi perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kedewasaan bawahan. dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin dituntut mampu mempengaruhi, mengubah dan mengarahkan perilaku bawahan, melalui kerjasama dan komunikasi agar bekerja secara produktif sesuai dengan tuntutan situasi.

Model kepemimpinan situasional dengan menentukan tingkat kedewasaan bawahan, seorang pemimpin dapat memilih gaya/perilaku kepemimpinan yang paling baik, yaitu: *telling, selling, participating atau delegating* yang dapat diuraikan berikut (Kreitner *et al.*, 2002: 566) .:

- 1) **Instruksi/ memberitahukan (*Telling*)**, yaitu perilaku tugas berderajat tinggi, perilaku hubungan berderajat rendah dan tingkat kedewasaan bawahan berderajat rendah komunikasi satu arah, pemimpin menentukan tugas bawahan tentang apa, dimana, bagaimana dan kapan tugas harus dilakukan.
- 2) **Konsultasi/menjual (*Selling*)**, yaitu perilaku tugas berderajat tinggi, perilaku hubungan berderajat tinggi dan tingkat kedewasaan bawahan berderajat rendah sampai sedang, sebagian petunjuk berasal dari pemimpin, tetapi bawahan diikuti sertakan, suportif, pemimpin memberikan instruksi terstruktur bagi bawahannya.

- 3) **Berpartisipasi (*Participating*)**, yaitu perilaku tugas berderajat rendah, perilaku hubungan berderajat tinggi dan tingkat kedewasaan bawahan berderajat sedang sampai tinggi, komunikasi dua arah, pemimpin dan bawahan kerjasama dalam mengambil keputusan yang paling baik untuk menyelesaikan tugas.
- 4) **Mendelegasikan (*Delegating*)**, yaitu: perilaku tugas dan perilaku hubungan berderajat rendah dan tingkat kedewasaan bawahan tinggi, pendelegasian wewenang dan tanggungjawab pada bawahan. Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan terhadap bawahannya. Bawahan mampu dan telah siap melaksanakan tugas dengan baik.

Lembaga pelatihan kerja swasta sebagai institusi jasa milik masyarakat terdiri atas sistem operasi jasa (*service operation system*) dan sistem penyampaian jasa (*service delivery system*). Pada sistem operasi jasa pelatihan, merupakan komponen yang terdapat dalam sistem bisnis jasa keseluruhan, dimana *input* diproses dan elemen-elemen produk diciptakan melalui komponen fisik dan sumber daya manusia (Lovelock 2002:60). Lembaga pelatihan sebagai lembaga operasi jasa pelatihan yang tingkat kontak dengan pelanggannya tinggi (*high-contact services*), yaitu suatu sistem operasi jasa yang membutuhkan interaksi yang signifikan antara pelanggan, petugas, fasilitas pelatihan dan peralatan jasa (Schroeder 2000:80).

Lembaga pelatihan mempunyai ciri-ciri, yaitu: produknya tidak berwujud, merupakan aktivitas pelayanan antara tenaga pelatihan dan non pelatihan dengan peserta pelatihan, tidak ada kepemilikan, konsumsi bersamaan dengan produksi. Hal ini sesuai dengan pendapat Zeithaml *et al.* (2000:3), bahwa jasa mempunyai ciri-ciri yaitu: tidak berwujud, merupakan suatu aktivitas, tidak menyebabkan kepemilikan, produksi dan konsumsi terjadi bersamaan dan proses produksinya berkaitan atau tidak berkaitan dengan produk fisik.

### 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima oleh kelompok anggota organisasi dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner *et al.*(2003:86), Budaya organisasi mempunyai fungsi: memberi identitas organisasi bagi tenaga kerja, memudahkan komitmen kolektif; mempromosikan stabilitas sistem sosial, membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan kebenarannya untuk meningkatkan produktivitas. Tiwana (2001:255) mengemukakan: *“Corporate culture determines what your employees will do when no one is looking. Corporate culture is both invisible and formidable, and one that is difficult and expensive to change”*.

Menurut pendapat Robins (1998: 283) budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang merupakan suatu sistem dari makna bersama. Fungsi budaya organisasi adalah: (1) menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; (2) membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi; (3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual; (4) meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi; (5) budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu untuk membentuk sikap produktif. Hakekat budaya organisasi, meliputi: (1) inovasi dan pengambilan resiko. Tenaga kerja didorong inovatif dan mengambil resiko; (2) perhatian ke rincian. Tenaga kerja diharapkan dapat mempertunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian; (3) orientasi hasil. Manajemen memfokuskan hasil bukan pada teknik dan proses; (4) orientasi orang. Keputusan manajemen memperhitungkan hasil orang dalam organisasi; (5) orientasi tim. Kegiatan kerja diorganisasi melalui tim, bukan individu; (6) keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif, kompetitif dan bukan santai; dan (7) kemantapan. Budaya organisasi mendorong pertumbuhan yang berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

Menurut Kreitner *et al.* (2003:87) ada tiga tipe budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi, yaitu:

- 1) **Budaya organisasi konstruktif**, yaitu: budaya organisasi yang memotivasi tenaga kerja untuk berinteraksi dan mengerjakan tugas secara bersama dalam persatuan serta berkeyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan memperhatikan penghargaan terhadap kinerja tenaga kerja itu.
- 2) **Budaya organisasi pasif-defensif**, yaitu budaya organisasi yang memotivasi tenaga kerja berinteraksi dengan sesama rekan kerja berkeyakinan normatif dan mengutamakan persetujuan.
- 3) **Budaya organisasi agresif-defensif**, yaitu budaya organisasi yang memotivasi tenaga kerja untuk mengerjakan tugasnya dengan cepat dan aman, berkeyakinan normatif, mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Ada tiga perspektif budaya organisasi yang meningkatkan prestasi ekonomis organisasi, yaitu: perspektif kekuatan, perspektif kesesuaian dan perspektif adaptasi. Perspektif kekuatan berasumsi bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan prestasi finansial organisasi. Perspektif kesesuaian, berasumsi bahwa budaya organisasi sesuai dengan konteks bisnisnya. Perspektif adaptasi, adalah budaya organisasi yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Kemudian ada empat manifestasi umum budaya organisasi yaitu: (1) hal-hal yang dimiliki bersama (objek); (2) perkataan yang diucapkan bersama (pembicaraan); (3) pekerjaan yang dilakukan bersama (perilaku); dan (4) perasaan yang dirasakan bersama atau emosi. (Kreitner *et al.* (2003:89).

#### **4. Pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia, merupakan pelaksanaan rencana utama yang terpadu, terkoordinasi dan mengkaitkan fungsi

manajerial dan operasional. Fungsi operasional pelaksanaan strategi manajemen sumber daya meliputi: perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan (Mello, 2002 : 237)

**Perekrutan (*Recruiting*).** Perekrutan adalah proses memperoleh sejumlah pelamar pekerjaan yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan pekerjaan dalam organisasi (Mello 2000:237). Sebelum perekrutan dimulai, terlebih dahulu dilakukan analisis pekerjaan dalam rangka memperoleh tenaga kerja yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan jabatan yang akan diisi.. Analisis pekerjaan menghasilkan deskripsi pekerjaan (tugas dan tanggungjawab) dan spesifikasi pekerjaan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) untuk melakukan pekerjaan. Perekrutan dapat dilakukan dari sumber internal dan eksternal lembaga.

**Seleksi (*Selection*).** Dalam pelaksanaan seleksi calon tenaga kerja, setelah diketahui unsur-unsur kinerja seperti kuantitas dan kualitas kerja, kemudian ditentukan kriteria seleksi yang meliputi: kemampuan, motivasi, intelegensia dan sifat berhati-hati dari calon tenaga kerja yang telah direkrut. Indikator kriteria seleksi calon tenaga kerja meliputi: pengalaman, pendidikan, minat, keterangan berkelakuan baik dan lulus tes bebas narkoba. Pelaksanaan seleksi dimulai dari seleksi awal, kemudian seleksi tes tertulis dan seleksi wawancara.

**Pelatihan (*Training*).** Pelaksanaan pelatihan diarahkan guna memperbaiki produktivitas tenaga kerja yang sekarang. Mello (2002: 273), berpendapat pelatihan mencakup beberapa jenis perubahan tenaga kerja, bagaimana mereka melakukan pekerjaan, bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lain dan kondisi mereka untuk melakukan pekerjaan, perubahan tanggungjawab dalam pekerjaan. Menurut Yolder (1998:35), faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan agar berhasil dengan baik, adalah: (1) *Individual differences* (2) *Relation to job analisis* (3) *Motivation* (4) *Active participation* (5) *Selection of trainees* (6) *Selection of trainers* (7) *Trainer training and Training method*.

**Penilaian kinerja (*Performance assessment*).** Penilaian kinerja merupakan suatu proses menilai hasil kerja yang berkelanjutan untuk memberikan umpan balik dan mengevaluasi seberapa baik tenaga kerja melakukan pekerjaan dibandingkan

dengan standar, kemudian hasilnya disampaikan kepada mereka dan atasannya. Metode penilaian kinerja sering digunakan, metode perbandingan (peringkat, distribusi normal), metode naratif (kejadian kritis, esai, tinjauan), metode penilaian kategori (skala penilaian grafik, daftar periksa) dan metode perilaku. (Pendekatan Penilaian, *Management By Objectives*).

**Kompensasi (*Compensation*).** Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para tenaga kerja, baik yang diterima langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan yang layak untuk meningkatkan produktivitas.

#### 4. Produktivitas

Upaya peningkatan produktivitas merupakan persyaratan pokok untuk proses pemulihan ekonomi suatu perusahaan. Pengukuran produktivitas total adalah rasio *output* dengan *input*. Ukuran *output* dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah laba kotor hasil operasi, jumlah satuan fisik produk, nilai produk/jasa dan jumlah pekerjaan. Ukuran *Input* dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah seluruh biaya perusahaan atau jumlah biaya operasi yang meliputi: jumlah biaya tenaga kerja, jumlah biaya material, jumlah biaya pemeliharaan mesin dan perlengkapannya.

. Produktivitas merupakan ukuran kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan. Jika didukung oleh manajemen, sistem dan teknologi yang tepat, maka tenaga kerja yang produktif akan mengurangi biaya operasi dan menjamin kepuasan pelanggan (Jackson *et al.* 2000:84). Upaya pertumbuhan operasi perusahaan diperlukan peningkatan produktivitas tenaga kerja dan produktivitas total, sebagai keunggulan untuk memenangkan persaingan (*competitive advantage*).

Pencapaian upaya tersebut lembaga dapat melakukan tahapan kegiatan yang sistematis dan terarah, sebagaimana dikemukakan oleh Sumanth (Harun Al Rasyid 2003:14), yaitu: pengukuran (*measurement*), evaluasi (*evaluation*), perencanaan (*planning*) dan perbaikan produktivitas (*improvement*). Hasil pengukuran tingkat produktivitas organisasi, dievaluasi dan dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil evaluasi dan perbandingan itu, digunakan sebagai

dasar untuk melakukan perbaikan produktivitas perusahaan di masa mendatang. Produktivitas berhubungan dengan pemanfaatan sumber daya yang efisien untuk menghasilkan barang atau jasa sebanyak mungkin.

Menurut pendapat Robbins (2001:22), bahwa produktivitas adalah ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas artinya pencapaian tujuan. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran efektif dan masukan yang diperlukan. Hubungan antara produktivitas, efektivitas dan efisiensi diformulasikan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pr oduktivitas} &= \frac{\text{Keluaran yang diperoleh}}{\text{Masukan yang digunakan}} \\ &= \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Sumber yang digunakan}} = \frac{\text{Efektifitas}}{\text{Efisiensi}} \end{aligned}$$

Efektivitas secara umum menyatakan sampai seberapa besar target operasi dapat tercapai. Makin besar persentase target yang tercapai, maka makin tinggi tingkat efektivitasnya. Efektivitas program pelatihan adalah tingkat ketercapaian tujuan program pelatihan yang telah ditetapkan dan diukur dari hasil pelaksanaan program pelatihan. Efisiensi menyatakan sampai seberapa besar sumber-sumber dimanfaatkan untuk mencapai target. Makin hemat, makin tinggi tingkat efisiensinya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, produktivitas total diartikan sebagai perbandingan antara hasil nyata atau keluaran (*output*). Keluaran ini dimaksudkan antara lain laba kotor hasil operasi, dengan masukan (*input*) adalah seluruh biaya operasi yang sebenarnya digunakan, hal ini dapat dirumuskan berikut ini.

$$\text{Pr oduktivitas} = \frac{\text{Keluaran (Output)}}{\text{Masukan (input)}} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Biaya Operasi}}$$

Ukuran *output* dapat dinyatakan dalam bentuk: jumlah laba kotor hasil operasi, jumlah satuan fisik produk dan nilai produk/jasa. Ukuran *input* dapat

dinyatakan dalam bentuk: jumlah seluruh biaya operasi, jumlah biaya tenaga kerja, jumlah biaya material, jumlah biaya penyusutan dan perawatan mesin.

Kemudian Indeks Produktivitas (IP) dapat dinyatakan dengan rumus, berikut:ini

$$IP = \frac{\frac{JOTU}{JITU}}{\frac{JOTD}{JITD}}$$

Dimana:

IP = Indeks Produktivitas

JOTU = Jumlah *Output* pada tahun yang akan diukur

JITU = Jumlah *Input* pada tahun yang akan diukur

JOTD = Jumlah *Output* pada tahun dasar/pembandingan

JITD = Jumlah *Input* pada tahun dasar/ pembandingan

## Penutup

Pemerintah pusat telah memberikan kebijakan dan pedoman bagi operasional lembaga pelatihan kerja swasta melalui Undang-Undang R.I. No.13 Tahun 2003 yang menetapkan lembaga pelatihan kerja swasta sebagai suatu lembaga pelatihan milik masyarakat yang mempunyai tugas menyelenggarakan pelatihan kerja untuk membekali dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, baik untuk angkatan kerja maupun tenaga kerja yang telah bekerja yang ingin meningkatkan kompetensi sesuai dengan permintaan kebutuhan pasar kerja. Kebijakan pemerintah itu terkait dengan situasi ketenagakerjaan kita saat ini, yaitu pertumbuhan angkatan kerja lebih tinggi daripada kesempatan kerja. Pada umumnya angkatan kerja belum mempunyai keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan permintaan industri, mereka masih memerlukan pelatihan kerja.

Lembaga pelatihan kerja swasta sebagai suatu industri jasa pelatihan, di satu sisi ingin tetap tumbuh dan menjawab tantangan bisnis dan di sisi lain ingin tetap menjalankan fungsi operasi pelatihan dengan baik sesuai dengan harapan masyarakat. Jika masyarakat menginginkan pelayanan pelatihan kerja yang prima, maka pimpinan lembaga akan berupaya keras untuk menghindari kesalahan dalam operasi dan penyampaian jasa pelatihan. Dalam pencapaian produktivitas dan kualitas jasa pelatihan kerja yang berorientasi kepada kepuasan peserta pelatihan, peranan perilaku kepemimpinan yang menggerakkan sumber daya manusia lembaga pelatihan seperti instruktur, tenaga teknis serta tenaga kerja non pelatihan yang ditunjang oleh penerapan budaya organisasi yang efektif menjadi sangat penting, karena kinerja mereka menentukan produktivitas lembaga dan persepsi peserta pelatihan terhadap kualitas pelayanan pelatihan.

Pemanfaatan lembaga pelatihan kerja oleh masyarakat dapat terlihat dari berbagai indikator seperti pemanfaatan ruang teori dan praktek. Indikator ini mendeskripsikan tingkat pendayagunaan fasilitas pelatihan dan kualitas pelayanannya yang diperoleh peserta pelatihan. Keberhasilan lembaga pelatihan kerja sangat ditentukan oleh kualitas operasi dan penyampaian jasa pelatihan, kualitas peralatan, sarana dan sumber daya manusia yang ada. Semakin baik kualitas operasi dan pelayanannya serta ketersediaan sumber daya manusia profesional, maka tingkat pemanfaatan lembaga pelatihan semakin meningkat.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Djalaludin Rachmat 2000, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Edisi Kelima, Media Pustaka Jakarta:
- Gibson, James L., John M., Ivancevich, James H., Donnely Jr., 1997, *Organisasi*, Edisi Ke Delapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Harun Al Rasyid, 2003, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Kreitner and Kinichi, 2003, *Organization Theory and The New Public Administration*, Boston : Allyn and Bacon Inc.
- \_\_\_\_\_ and Angelo Kinicki, 2002, *Organizational Behavior*, New Yok: Mc. Graw-Hill Companies.

- \_\_\_\_\_ and Angelo Kinicki, 2000, *Organizational Behavior*, Diterjemahkan oleh Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lovelock, Christopher, 2002, *Service Marketing and Management*, USA: Prentice Hall International Inc.: 50-71
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mello, Jeffery, 2002, *Strategic Human Resources Management*, Printed in the United States of America, South-Western College Publishing, Ohio.
- Moh Nazir, 1999, *Metode Penelitian*, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Berry Gerhart, Patrick M. Wright, 2000, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Prentice Hall, Mc. Inc, U.S.A.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior: Contemporary Issues in Leadership*, New Jersey: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Seventh Edition, Printice-Hall International, Inc , United of America:
- Schroeder, Roger G., 2000, *Operations Management, Contemporary Concepts and Cases*, International Edition, McGraw-Hill Higher Education, University of Minnesota, Boston.
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Methods for Business*, Third Edition, Printed in the United States of America.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta
- Sitepu, Nirwana SK, 1994, *Analisis Jalur (Path Analysis)*, Unit Pelayanan Statistika FMIPA Universitas Padjadjaran Bandung.
- Sugiono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta
- Timpe A. Dale, 1997, *The Art and Science of Business Management Productivity*, Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Tiwana, Amrit, 2001, *The Essential Guide to Knowledge Management, E- Business and CRM Application*, Prentice Hall Inc., U.S.A.
- Zeithaml, Valarie A and Mary Jo Bitner, 2000, *Service Marketing*, Singapore: Mc Graw-Hill Companies Inc.