

MEMBANGUN KAPABILITAS SUMBER DAYA DAN MENGEMBANGKAN STRUKTUR ORGANISASI PENDIDIKAN

Muhamad Thoif¹; Anco²

¹Universitas Yapis Papua; ²Universitas Indraprasta PGRI Jakarta

thoif.papua@gmail.com; anco.farham89@gmail.com

diterima: 5/12/2022

direvisi: 10/12/2022

dipublish: 20/12/2022

Abstrak

Membangun kapabilitas Sumber daya dibutuhkan perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja atau tenaga pendidik dalam organisasi untuk saat ini dan masa datang. Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang memiliki empat yaitu sumber daya finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi. Jadi kapabilitas Sumber Daya adalah ukuran dari kemampuan suatu entitas (departemen, organisasi, orang, sistem) untuk meraih tujuan dalam hubungannya dengan misi secara keseluruhan. Untuk membangun kapabilitas Sumber daya melalui (1) pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, (2) kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah prespektif (3) saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi. Mengembangkan struktur organisasi harus menunjukkan pola di mana berbagai bagian organisasi saling terkait atau saling berhubungan. Membangun struktur organisasi harus disepadankan, kecocokan struktur dengan strategi: (1) Menentukan fungsi dan tugas utama yang diperlukan untuk eksekusi strategi yang sukses. (2) Memahami hubungan antara kegiatan. (3) Pengelompokan kegiatan ke unit organisasi. (4) Menentukan tingkat otoritas dan kemandirian setiap unit. (5) Menciptakan koordinasi antar unit.

Kata Kunci: Kapasitas SDM; Struktur Organisasi

Abstract

Building resource capabilities requires human resource planning to meet current and future workforce or educator needs within the organization. Resources are anything that is an asset to achieve its goals. Resources that have four namely financial resources, physical, human and technological capabilities. So resource capability is a measure of the ability of an entity (department, organization, people, system) to achieve goals in relation to the overall mission. To build resource capabilities through (1) knowledge and expertise to achieve agreed outcomes, (2) ability to see the big picture, to test assumptions and perspective modifiers (3) ability interdependence effectively with others, including ability to hear, communicate. Developing an organizational structure should show the pattern in which the various parts of the organization are interrelated or interrelated. Building an organizational structure must be matched, structure matching with strategy: (1) Determine the main functions and tasks required for successful strategy execution. (2) Understand the relationship between activities. (3) Grouping activities into organizational units. (4) Determine the level of authority and independence of each unit. (5) Creating coordination between units.

Keywords: HR Capacity; Organizational structure

Pendahuluan

Dalam menghadapi pasar bebas ASEAN atau yang biasa dikenal dengan MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) yang akan berlangsung pada akhir tahun 2015 ini, mengundang sejumlah pandangan di kalangan stakeholdes, baik pengusaha, pemerintah, dan masyarakat, baik dari sisi optimis maupun pesimis. Sebagai bentuk persiapan masyarakat Indonesia dalam menghadapi MEA khususnya bagi kalangan akademisi dan pengusaha.

Tantangan Pengembangan Kapabilitas Sumber daya yang tampaknya menjadi penting bagi pengembangan kapabilitas. Dengan pengetahuan yang diperlukan untuk membangun kapabilitas. Ada banyak hal yang kita tidak tahu tentang mengapa beberapa perusahaan telah mengembangkan kapabilitas tertentu untuk tingkat lebih tinggi dari perusahaan lain, tetapi satu hal yang jelas-manajer memainkan peran penting dalam membina dan membentuk kapabilitas mereka. Di antara para pendiri perusahaan baru, sejumlah besar memiliki pengalaman manajerial dalam sektor yang sama. Dalam industri baru, perusahaan-perusahaan berkinerja terbaik adalah mereka yang pendirinya memiliki pengalaman sebelumnya di sektor erat terkait. Pengetahuan merupakan pemahaman tentang apa yang dibutuhkan yang merupakan kunci bagi pengusaha unuk membangaun kapabilitas organisasi.

Indonesia memiliki kualitas sumber daya alam (SDA) yang cukup baik dibandingkan dengan negara lain, untuk menghadapi MEA. Selain pemanfaatan SDA yang dapat dilakukan oleh masyarakat Indonesia, masyarakat dapat memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup tinggi, dengan pendidikan keterampilan yang variatif, dan mental berkerja yang tinggi.

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga pendidik saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi pendidikan. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga pendidik 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 pendidik 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. Empat aspek perencanaan

SDM yang harus diperhatikan/dilakukan yaitu: (1) berapa proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*), (2) melakukan identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*), (3) melakukan analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*), (4) menjalankan program aksi (*action program*).¹ Pengembangan Organisasi merupakan suatu strategi terencana dalam mewujudkan perubahan organisasional. Perubahan tersebut harus mempunyai sasaran yang jelas dan didasarkan pada suatu diagnosis yang tepat mengenai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Pengembangan organisasi harus strategi untuk merubah nilai-nilai daripada manusia dan juga struktur organisasi sehingga organisasi itu adaptif dengan lingkungannya.

Pengembangan organisasi menurut Fred Luthan adalah pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi dari sudut Sumber Daya Manusia. Pengertian ini secara langsung mengarah pada perubahan dan perkembangan organisasi yang hanya dapat terjadi melalui pengembangan Sumber Daya Manusia di lingkungannya masing-masing.

Pembahasan

1. Membangun Kapabilitas Sumber Daya

1.1. Pengertian Kapabilitas

Menurut **Oxford Advanced Learner's Dictionary** (fifth edition, 1995), *capability* adalah "*the ability or power to do something*".

Kapabilitas menurut kamus bahasa Indonesia (2014) adalah : Kapabilitas, artinya juga sama dengan Kompetensi, yaitu Kemampuan. Namun pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.

Pengertian kapabilitas menurut Baker dan Sinkula (2005) adalah kapabilitas adalah kumpulan keterampilan yang lebih spesifik, prosedur, dan proses yang dapat memanfaatkan sumber daya ke keunggulan kompetitif. Berdasarkan pengertian kapabilitas yang telah diungkapkan, maka dapat didefinisikan sebagai sebuah kemampuan yang memiliki lebih dari hanya keterampilan pada suatu hal yang menjadi keunggulan bersaing dan menguasai kemampuan dari titik kelemahan.

¹ Hadari Nawawi, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.

Menurut Robins StephenP, Judge Timothy A. Kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.²

Jadi kapabilitas adalah ukuran dari kemampuan suatu entitas (departemen, organisasi, orang, sistem) untuk meraih tujuan-tujuannya, khususnya dalam hubungannya dengan misi secara keseluruhan. Secara terminologi, pemaknaan kapabilitas tidak sebatas untuk menjelaskan tentang kemampuan atau keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu menekankan pengertian tentang maksud: bahwa seseorang itu lebih paham secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.

Syarat Kapabilitas, setiap individu dituntut harus memiliki kompetensi, keterampilan, pengetahuan yang komprehensif (meliputi: *skill* mumpuni, penguasaan proses manajemen yang sempurna, responsibilitas yang baik dalam tugas, kreativitas terbaru terhadap informasi, dll) Penggunaan Kata Kapabilitas Pada masa sekarang, kata kapabilitas umum digunakan oleh kalangan intelektual dalam pembicaraan sehari-hari, seminar, ceramah, ruang kuliah, tutorial, penulisan karya tulis ilmiah seperti: makalah, diktat, buku pelajaran mata kuliah, dll.

2. Sumber Daya

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (*intangible*). Sumber daya ada yang dapat berubah, baik menjadi semakin besar maupun hilang, dan ada pula sumber daya yang kekal (selalu tetap). Selain itu, dikenal pula istilah sumber daya yang dapat pulih atau terbarukan (*renewable resources*) dan sumber daya tak terbarukan (*non-renewable resources*).

Sumber Daya adalah (1) faktor produksi terdiri atas tanah, tenaga kerja, dan modal yg dipakai dl kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang jasa, serta mendistribusikannya; (2) bahan atau keadaan yg dapat digunakan manusia untuk memenuhi keperluan hidupnya; (3) segala sesuatu, baik yg berwujud maupun yg tidak berwujud, yg digunakan untuk mencapai hasil, peralatan, sediaan, waktu, dan tenaga Referensi: ³

² Robbins, Stephen P, Judge, dan Timothy A., *Perilaku Organisasi Buku 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 56.

³ <http://kamusbahasaIndonesia.org/sumber%20daya/miripKamusBahasaIndonesia.org>

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat di kategorikan menjadi empat yaitu sumber daya finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi.

2.1. Sumber Daya Finansial,

Sumber Daya Finansial adalah istilah luas yang digunakan untuk menjelaskan banyak aspek dari keuangan atau industri keuangan, seperti misalnya instrumen finansial, layanan finansial, institusi finansial, penasehat finansial atau perencanaan finansial. Untuk mendapatkan manfaat maksimal dari sumber-sumber daya finansial anda dan mencapai keberlanjutan yang mapan, anda akan perlu untuk mengelola secara benar semua sumber-sumber pendanaan dan pembiayaan dalam suatu strategi yang menyeluruh untuk organisasi anda.⁴

Jadi Sumber Daya Finansial merupakan suatu unsur penting dalam rangka membentuk perusahaan yang maju dan terus berkembang karena berhubungan dengan saham yang merupakan modal utama dalam membangun sebuah perusahaan dan mengembangkan serta melanjutkan perusahaan tersebut.

2.2. Sumber Daya Fisik, Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang menyangkut penunjang secara fisik berdirinya suatu perusahaan seperti alat-alat kelengkapannya.

2.3. Sumber Daya Manusia Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar.

2.4. Kemampuan Teknologi juga merupakan unsur penunjang penting dalam menggerakkan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan.

Dari keempat sumber daya tersebut yang terpenting adalah sumber daya manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan tergantung pada pengelola sumber daya manusia, ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu. Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian dari bidang manajemen memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi, Tidak seperti bidang lainnya manajemen sumber daya manusia memiliki cakupan permasalahan yang sangat kompleks, tetapi kontribusi sumber daya manusia dalam organisasi

⁴<https://knowhownonprofit.org/funding/fibasics/funding-and-income-basics-2/what-is-a-financial-strategy>.

hampir dirasakan oleh seluruh bidang yang ada. Contohnya dalam bidang pelayanan. Begitu pula dengan hasil proses produksi, kualitas tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan mesin semata, akan tetapi juga didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang mengendalikannya.

3. Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Semua organisasi baik organisasi lembaga publik maupun organisasi pendidikan, memiliki ciri-ciri organisasi yang sama yaitu suatu bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan tertentu atas unsur-unsur individu, kelompok dan struktur organisasi. Sedangkan yang menjadi perbedaan hanya pada tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dari unsur manusianya baik pimpinan, staf, pegawai maupun aparatusnya semuanya diperlukan persyaratan adanya kemampuan kerja (*abilities, capabilities, skills*) untuk kinerja (*performance*) bidang-bidang tugas yang dipercayakan. Kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Pemaknaan kapabilitas tidak sebatas memiliki keterampilan (*skill*) saja namun lebih dari itu, yaitu lebih paham secara mendetail sehingga benar-benar menguasai kemampuannya dari titik kelemahan hingga cara mengatasinya.⁵

Menurut Hagell III dan Brown, kapabilitas merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk menghasilkan nilai yang melebihi ongkos. Sumber daya yang dimaksud mencakup sumber daya yang memiliki wujud fisik (*tangible resources*) dan yang memiliki sifat nirwujud (*intangible resources*). Sumber daya yang memiliki sifat wujud yang kongkrit antara lain adalah sumber daya *financial*, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik. Sedangkan yang biasanya dianggap merupakan sumber daya yang nirwujud antara lain adalah talenta, hak milik intelektual, jejaring kerja sama, dan merk (*Brands*), ada juga seperti potensi atau kekuatan karakternya, kompetensi yang dimilikinya, dan kapabilitasnya untuk mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk menciptakan nilai.² Pekerja adalah orang yang memiliki kapabilitas atau kekuasaan untuk mengatur dan menggunakan sumber daya fisik dan nirwujud sebagai instrumennya untuk menciptakan nilai. Misalnya, pelaku bisnis dapat menggunakan merk dengan instrumen pencipta nilai karena dengan merk itu dapat mengungkit harga produknya. Hal ini dapat terjadi sebab nilai yang dimiliki suatu merk (*brand*) pada dasarnya

⁵ Robbins, Stephen P, Judge, dan Timothy A., *Perilaku Organisasi Buku 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008.), hlm. 56

mencerminkan kapabilitas pelaku bisnis untuk memenuhi harapan pelanggan, merk adalah simbol dari kapabilitas tersebut.⁶

Pekerja dapat memilih untuk bekerja keras dan cerdas untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi, meskipun tidak ada perintah untuk itu. Pekerja sebagai anggota perusahaan berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai. Sifat partisipasi pekerja berbeda-beda, ada yang terpaksa, karena tidak ada pilihan lain, ada yang merasa berkewajiban untuk bekerja sesuai ketentuan yang berlaku, dan ada yang dengan rela ingin memberikan kontribusi dan kerjanya yang terbaik pada proses penciptaan nilai. Tentu saja, hasil terbaik hanya bisa diharapkan dari orang yang bekerja dengan rela dan semangat tinggi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan agar sebanyak mungkin anggota perusahaan mau bekerja dengan rela dan semangat tinggi didalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan, manajemen berkewajiban mengusahakan agar di lingkungan perusahaan terdapat iklim yang kondusif bagi kerja seperti itu.

Hal tersebut penting untuk diperhatikan karena sudah terdapat banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa pekerja yang diperlakukan seperti sumber daya dan diperintah untuk bekerja dengan cara manajemen *command and control*, pada umumnya kurang mampu menghasilkan kinerja yang istimewa. Pekerja biasanya perlu diberi sentuhan insan bersamaan dengan perintah dan pengendalian yang mempertimbangkan aspek moral dan etika apabila mereka diharapkan untuk bekerja serta melibatkan diri secara konsisten, positif, dan emosional di dalam kegiatan kerja.

4. Membangun Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Untuk membangun kapabilitas Sumber daya melalui SDM yang berkompeten Menurut Covey, Roger dan Rebecca Merrill (1994), kompetensi tersebut mencakup: (1) Kompetensi teknis : pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil- hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternatif- alternatif baru (2) Kompetensi Konseptual: kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah prespektif (3) Kompetensi untuk hidup : dan saling ketergantungan kemampuan secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan untuk mendengar, berkomunikasi, mendapat alternatif ketiga.⁷

Tujuan lembaga ataupun perusahaan mengembangkan kapabilitas karyawan secara berkelanjutan, supaya karyawan dapat berprestasi secara optimal dan memberikan kontribusi

⁶ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai*, (Semarang: Widya Karya, 2009), hlm. 463.

⁷ Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama

yang maksimal bagi perusahaan. Dengan meningkatkan kapabilitas, baik lembaga ataupun perusahaan berusaha agar karyawan mempunyai KSA (*Knowledge, Skill, and Attitude*) yang dapat menjamin individu agar dapat mencapai kerja yang baik.³ Jika individu mempunyai kompetensi dan kinerja yang baik, dia juga akan kompetitif dalam pasar tenaga kerja. Jika suatu saat perusahaan terpaksa melakukan perubahan dan harus melepaskan Sumber Daya Manusianya, SDM tersebut akan menjadi kompetitif dalam pasar tenaga kerja.⁸

Pekerja adalah orang yang memiliki kapabilitas atau kekuasaan untuk mengatur dan menggunakan sumber daya fisik dan nirwujud sebagai instrumennya untuk menciptakan nilai. Misalnya, pelaku bisnis dapat menggunakan merk dengan instrumen pencipta nilai karena dengan merk itu dapat mengungkit harga produknya. Hal ini dapat terjadi sebab nilai yang dimiliki suatu merk (*brand*) pada dasarnya mencerminkan kapabilitas pelaku bisnis untuk memenuhi harapan pelanggan, merk adalah simbol dari kapabilitas tersebut. Pekerja dapat memilih untuk bekerja keras dan cerdas untuk menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi, meskipun tidak ada perintah untuk itu. Pekerja sebagai anggota perusahaan berpartisipasi dalam proses penciptaan nilai. Sifat partisipasi pekerja berbeda-beda, ada yang terpaksa, karena tidak ada pilihan lain, ada yang merasa berkewajiban untuk bekerja sesuai ketentuan yang berlaku, dan ada yang dengan rela ingin memberikan kontribusi dan kerjanya yang terbaik pada proses penciptaan nilai. Tentu saja, hasil terbaik hanya bisa diharapkan dari orang yang bekerja dengan rela dan semangat tinggi. Oleh karena itu, untuk mengusahakan agar sebanyak mungkin anggota perusahaan mau bekerja dengan rela dan semangat tinggi didalam proses penciptaan nilai yang berkelanjutan, manajemen berkewajiban mengusahakan agar di lingkungan perusahaan terdapat iklim yang kondusif bagi kerja seperti itu. Hal tersebut penting untuk diperhatikan karena sudah terdapat banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa pekerja yang diperlakukan seperti sumber daya dan diperintah untuk bekerja dengan cara manajemen *command and control*, pada umumnya kurang mampu menghasilkan kinerja yang istimewa. Pekerja biasanya perlu diberi sentuhan insansesamaan dengan perintah dan pengendalian yang mempertimbangkan aspek moral dan etika apabila mereka diharapkan untuk bekerja serta melibatkan diri secara konsisten, positif, dan emosional di dalam kegiatan kerja.⁹

5. Perencanaan Sumber Daya Manusia

⁸ A.B. Susanto, *Management For Everyone 1 Karier* (Jakarta: Esensi, 2010), hlm. 18

⁹ Tilaar, h.a.r., peta permasalahan pendidikan dewa ini, perlunya visi dan rencana strategi pendidikan nasional berorientasi masa depan, seminar ilmiah iska, november 1997.

Untuk membangun kapabilitas sumber daya perlu melakukan perencanaan Sumber Daya Manusia agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan. Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumberdaya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumberdaya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai; proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program daat diperlukan.

Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisirkan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis .

5.1. Rekrutmen

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam organisasi. Yuniarsih dan Suwatno (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan kegiatan untuk mendapatkan sejumlah pegawai dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi sesuai dengan tujuan.

Dubois dan Rothwell (2004) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada bukan diantisipasi.¹⁰ Pynes (2004) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar posisi yang kosong dalam sebuah organisasi.¹¹

¹⁰ Dubois, D.D dan Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, hal. 92 California: Devis-Black publishing.

¹¹ Pynes, J.E. (2004), *Human resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. Hal. 92, San Fransisco: Jossey Bass

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses atau usaha yang dilakukan organisasi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi. Tahapan-tahapan rekrutmen akan diuraikan sebagai berikut :

- a. Tahap Pertama, memperjelas posisi untuk diisi melalui perekrutan, artinya perekrutan harus dilakukan sangat selektif dan hanya diperlukan untuk mengisi lowongan yang kosong. Dalam hal ini, diperlukan kejelian dan keterampilan dalam pengambilan keputusan bagi manajer, agar keputusan yang diambil berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi.
- b. Tahap Kedua, memeriksa dan memperbaharui uraian pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan. Artinya kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Tanpa deskripsi dan spesifikasi kerja. Praktisi SDM tidak dapat melakukan saringan terhadap lamaran yang ada.
- c. Pelamar dapat berasal dari dalam (*internal*) atau dari luar organisasi (*external*). Sumber-sumber lamaran tersebut, tentu perlu dipertimbangkan Tahap Ketiga, mengidentifikasi sumber-sumber pelamar yang memenuhi syarat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.
- d. Tahap Keempat, memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Artinya praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan, ke kampus, *open house recruitment*, presentasi terhadap kelompok sasaran, pegawai yang magang, dan program kerjasama antara lembaga pendidikan dan organisasi (*link and match*).

5.2. Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat di dapatkan melalui perekrutan, yang melibatkan serangkaian tahap yang manambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan rekrutmen SDm diambil. Dengan kata lain, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau di tolak.

Dubois dan Rothwell (2004) menyatakan bahwa seleksi mengurangi daftar pelamar dan menghasilkan orang-orang yang paling memenuhi syarat untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selama proses tersebut, praktisi SDM mencoba untuk memprediksi pemohon yang

paling sukses dan terbaik, yang sesuai dengan pekerjaan dan budaya organisasi.¹². Langkah-langkah dalam melakukan seleksi yang dilakukan oleh Toyota manufakturing USA dengan program seleksi total sebagai berikut :

- a. Fase Pertama, pelamar mengisi formulir yang berisi pengalaman dan keterampilan kerja.
- b. Fase Kedua, penilaian pengetahuan teknik dan potensi pelamar. Yaitu mengidentifikasi keterampilan memecahkan masalah dan kemampuan belajar, juga pilihan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- c. Fase Ketiga, penilaian keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan si pelamar. Semua pelamar berpartisipasi dalam pemecahan masalah individual dan kelompok.
- d. Fase Keempat, wawancara yaitu untuk melihat gambaran yang lengkap tentang apa yang mendorong masing-masing dilihat dari segi yang membanggakan dan paling menarik.
- e. Fase Kelima, merupakan pemantauan secara cermat, observasi, dan pelatihan pegawai baru di tempat kerja untuk menilai kinerja jabatan mereka dan mengembangkan keterampilan mereka selama enam bulan mereka bekerja.

6. Pengembangan SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor penting yang banyak mendapat perhatian terlebih oleh pegiat organisasi bisnis. Bagi kalangan perusahaan pengembangan kualitas sumber daya manusia (SDM) dilakukan sebagai upaya memacu produktivitas dalam memenangkan persaingan global. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu perusahaan adalah aspek penting dalam rangka meningkatkan kapasitas pekerja. Dengan demikian masing-masing pekerja dapat memiliki daya saing dan dapat bertarung dalam percaturan pasar global, yang tentunya adalah tantangan besar dan sudah menjadi keniscayaan bagi setiap organisasi atau perusahaan manapun.

Sebenarnya kualitas sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dengan kasat mata. Dalam hal ini, yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur yang dapat menjadi patokan adalah seberapa besar/kecil sumber daya manusia (SDM) tersebut memiliki atau berdaya manfaat bagi suatu perusahaan. Oleh sebab itu, mengingat besarnya peran SDM terhadap kemajuan organisasi, tanggung jawab dalam upaya pengembangan kualitas SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan, pekerja, atau staff terkait, melainkan juga menjadi tanggung jawab organisasi, pimpinan, maupun manajer perusahaan, sehingga organisasi atau perusahaan tersebut dapat survive bahkan semakin

¹² *Ibid*, hal. 107

berkembang. Strategi jitu menjadi kunci utama dalam upaya mengembangkan potensi dan kapasitas sumber daya manusia (SDM).

Dalam hal ini, strategi pengembangan SDM atau karyawan merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan.

Mondy & Noe dalam *Human Resource Management* (1995) menyebutkan bahwa “pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.” Strategi atau langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan dapat berupa mengagendakan program pelatihan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide, pemberian reward dan punishment.

Perlunya perusahaan dalam mengagendakan program pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan etos kerja. Dengan upaya ini tentunya diharapkan akan terbentuk mental SDM yang baik, memiliki manajemen dan etos kerja yang baik, memiliki manpower planning dan job analysis yang baik sehingga dapat meningkatkan kualitasnya dan akan memiliki dampak positif bagi perusahaannya.

Langkah selanjutnya, perusahaan juga dapat memberikan kesempatan dan lebih terbuka kepada pekerjanya, mau menerima ide atau masukan dari karyawan sehingga terjalin komunikasi yang baik antar pemangku kepentingan (pimpinan dan karyawan). Kewajiban seorang pimpinan perusahaan juga mendengarkan apa yang disuarakan oleh karyawan, sebab tanpa adanya keterbukaan sikap seorang pemimpin dalam mendengarkan ide atau usulan dari bawahannya, bisa dipastikan karyawan tidak akan berkembang, terlebih jika Anda memperlakukan karyawan seperti mesin kerja yang hanya digunakan untuk kepentingan bisnis perusahaan.

Langkah selanjutnya yang dapat diterapkan, adalah pemberian penghargaan (*reward*) maupun *punishment*. Hal lain yang bisa menjadi strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya apresiasi terhadap hasil kerja dari karyawan. Apresiasi dibutuhkan untuk lebih memotivasi seorang karyawan terhadap cara kerjanya di perusahaan. Apresiasi yang baik diberikan kepada mereka yang memang memiliki dedikasi yang baik pada perusahaan, mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Sementara punishment diberikan guna membuat karyawan tersadar dari kelalaian atau kesalahan kerjanya. Akhirnya, dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang baik,

perusahaan dapat menciptakan pekerja yang memiliki etos kerja, mental, manajemen, dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan.

Inovasi mungkin merupakan kunci kesuksesan organisasi, akan tetapi tenaga kerja yang mempunyai *skill* yang tinggi merupakan faktor yang penting untuk inovasi (Baldwin, 1999). Program pelatihan adalah metoda utama yang digunakan untuk meningkatkan *skill* tenaga kerja. Survey yang dilakukan Baldwin et al., (1995) terhadap perusahaan skala kecil dan menengah yang sedang tumbuh (*Growing Small and Medium Enterprises*) menunjukkan bahwa keahlian tenaga kerja (*skill labour*) merupakan kontributor terpenting untuk pertumbuhan perusahaan. Hal ini didasarkan pada temuan penelitian, bahwa sekitar 52% perusahaan skala kecil dan menengah yang diteliti melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusianya, 36% diantaranya menggunakan program pelatihan formal.¹³

B. Mengembangkan Struktur Organisasi

1. Definisi Organisasi

Organisasi adalah sistem peran, aliran aktivitas dan proses dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas yang didisain untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi menurut Robbins dalam Torang (2013: 25) adalah suatu entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih dengan batasan yang relatif teridentifikasi, yang berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai seperangkat sasaran bersama. Selanjutnya Eztioni dalam Torang (2013:25) menyatakan bahwa kita dilahirkan dalam organisasi, dididik oleh organisasi, dan hampir semua diantara kita menghabiskan hidup kita bekerja untuk organisasi.

Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Mandra dalam Torang (2013:26) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu system hubungan kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Organisasi harus memiliki: (1) sejumlah orang, (2) tujuan bersama, (3) interaksi yang selalu dapat diukur atau diterangkan menurut suatu struktur tertentu, (4) setiap orang dalam organisasi mempunyai tujuan pribadi (5) interaksi selalu diarahkan untuk mencapai tujuan bersama. Dapat dikatakan bahwa organisasi adalah suatu proses interaksi dari

¹³ Baldwin, John R. (1999), *Innovation, Training and Succes, Working Paper Series, Micro-Economic Analysis Division Canada*, No. 137

orang yang mengikuti suatu struktur tertentu dalam mencapai tujuan pribadi dan tujuan bersama.

Mills dalam Kusdi (2009:4) mendefinisikan Organisasi adalah kolektivitas khusus manusia yang aktivitas – aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bake dalam Kusdi (2009:5) menjelaskan organisasi adalah suatu system berkelanjutan dari aktivitas – aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik daalam rangka memuaskan kebutuhan – kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem – sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungan nya.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*Organizational structure*) menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikordinasikan secara formal. Ada enam elemen kunci yang diperhatikan oleh para manejer ketika mereka hendak menyusun oraganisasi. Keenam elemen tersebut adalah spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.

2.1. Spesialisasi Pekerjaan

Hakikat dari spesialisasi pekerjaan adalah bahwa ketimbang seluruh pekerjaan dilakukan oleh seseorang individu, pekerjaan itu dipecah- pecah menjadi sejumlah tahap, dengan masing tahap diselesaikan oleh seseorang individu sendiri. Intinya, individu mengkhususkan diri dalam melakukan bagian dari suatu kegiatan ketimbang seluruh kegiatan. Pada awal abad ke 20, Hendry Ford menjadi kaya dan terkenal dengan membuat mobil disebuah lini perakitan. Setiap pekerja ditugasi untuk mengerjakan satu pekerjaan yang spesifik dan repetitive (Berulang). Misalnya, seseorang akan memasang roda kanan depan dan yang lainnya akan memasang pintu depan kanan. Dengan memecah- memecah pekerjaan menjadi tugas- tugas kecil yang baku, yang dapat dilaksanakan terus berulang- ulang, ford mampu memproduksi dengan kecepatan satu mobil 10 detik, padal ia mempekerjakan kariawan yang memiliki keterampilan yang relatif terbatas. Ford memperlihatkan bahwa suatu pekerjaan dapat dikerjakan secara lebih efektif jika kariawan dibiarkan untuk mengkhususkan diri.

Hingga akhir 1940- an, sebagian besar pekerjaan manufaktur dinegara- negara industry dilakukan dengan spesialisasi kinerja yang tinggi. Manajemen melihat hal ini sebagai sarana yang paling efesien untuk memanfaatkan keterampilan kariawannya. Disebagia besar organisasi, beberapa tugas tetentu membutuhkan keterampilan yang sangat tinggi dan beberapa yang lain dapat dijalankan oleh pekerja yang kurang terlatih. Jika semua pekerja terlibat dalam setiap tahap dari, katakanlah, proses manufaktur sebuah perusahaan, semuanya

harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang paling menuntut maupun yang tidak menuntut.

2.2. Departementalisasi

Setelah memecah- memecah pekerjaan melalui spesialisasi, anda perlu mengelompokkannya bersama sehingga tugas- tugas yang dapat dikordinasi dalam satu basis. Dasar pengelompokan bersama pekerjaan ini disebut sebagai **departementalisasi** (*departementalization*).

Salah satu cara yang paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah berdasarkan fungsi- fungsi yang dijalankannya. Seseorang manajer manufaktur bisa saja mengorganisasi dengan cara memisahkan para ahli teknik, akuntansi, manufaktur, personalia dan persediaan kedalam berbagai departemen yang lazim dikenal. Tentu saja departementalisasi berdasarkan fungsi dapat digunakan disemua jenis organisasi. Hanya saja, fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan tujuan dan aktifitas organisasi. Hanya saja, fungsi tersebut dapat berubah guna mencerminkan dan tujuan organisasi

Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah berdasarkan factor *geografi* atau wilayah. Fungsi penjualan, misalnya, mungkin terbagi kedalam wilayah barat, selatan, barat- tengah, dan timur. Tiap wilayah ini pada dasarnya merupakan sebuah departemen yang diorganisasi secara geografis. Jika pelanggan suatu organisasi tersebar kewilayah organisasi yang luas dan memiliki kebutuhan yang sama berdasarkan lokasi mereka, bentuk departementalisasi semacam ini akan bermanfaat.

2.3. Rantai Komando

Tiga puluh tahun silam, konsep rantai komando merupakan batu penjuru utama dalam desain organisasi. Sebagaimana akan anda lihat sekarang, konsep ini sekarang kurang begitu penting lagi. Namun demikian, para manajer kontemporer tetap harus mempertimbangkan implikasinya ketika memutuskan bagaimana sebaiknya menyusun organisasi mereka. Rantai komando adalah suatu garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Konsep ini menjawab pertanyaan- pertanyaan dari kariawan, seperti saya harus menemui siapa ketika punya masalah? Dan kepada siapa saya bertanggung jawab.

Kita tidak dapat membahas rantai komando tanpa membahas dua konsep lain yang saling melengkapi: Wewenang (*authority*) mengacu pada hak- hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan berharap perintah itu dipatuhi. Untuk memfasilitasi koordinasi, tiap posisi manajerial diberi sebuah tempat dalam rantai komando, dan tiap manajer diberi tingkat wewenang tertentu untuk memenuhi tanggung jawabnya. Prinsip kesatuan komando membantu melanggengkan konsep garis wewenang yang tidak terputus. Prinsip ini menyakan bahwa seseorang hanya mempunyai satu dan satu- satunya atasan yang kepadanya ia bertanggung secara langsung. Jika kesatuan komando putus, seseorang kariawan mungkin harus menghadapi berbagai permintaan atau prioritas yang saling bertentangan dari beberapa atasan.

2.4. Rentang kendali

Beberapa banyak karyawan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer? Pertanyaan yang mengenai **rentang kendali** (*span of control*) ini penting karena, hingga kadar tertentu, menentukan jumlah tingkatan dan manajer yang perlu dimiliki oleh suatu organisasi. Dengan mengandaikan semua hal sama, semakin besar rentangnya, semakin efisien organisasinya. Sebuah contoh kiranya dapat mengilustrasikan kesahihan pernyataan ini.

2.5. Sentralisasi dan desentralisasi

Istilah sentralisasi (*centralization*) mengacu pada tingkat sampai sejauh mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada satu titik tunggal dalam organisasi. Konsep tersebut hanya mencakup wewenang formal yaitu, hak-hak yang melekat pada posisi seseorang. Biasanya, suatu organisasi dikatakan sentralistik jika majemen puncak membuat keputusan-keputusan kunci organisasi dengan meminta sedikit masukan atau tanpa masukan sama sekali dari personal tingkat bawah.

Sebaliknya, semakin banyak personel tingkat bawah yang memberikan masukan atau secara actual diberikan kebebasan memilih untuk membuat keputusan, semakin desentralistik suatu organisasi. Dalam organisasi yang desentralistik, tindakan untuk memecah masalah dapat diambil dengan lebih cepat, lebih banyak orang yang bisa memberikan masukan bagi keputusan, dan karyawan lebih kecil kemungkinan merasa terasing dari mereka yang membuat keputusan yang mempengaruhi kehidupan kerja mereka.

2.6. Formalisasi (*formalization*)

Formalisasi (*formalization*) mengacu sejauh mana pekerjaan-pekerjaan didalam organisasi dibakukan. Jika sebuah pekerjaan-pekerjaan didalam organisasi dibakukan. Jika sebuah pekerjaan sangat formal, pemangku pekerjaan akan memiliki sedikit sekali kebebasan untuk memilih apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana dikerjakan. Karyawan diharapkan untuk selalu menangani input yang sama dengan cara yang sama, serta akhirnya akan menghasilkan output yang konsisten dan seragam..

3. Strategi Pengembangan Organisasi.

Menurut teknik pengembangan organisasi pada hakekatnya adalah strategi intervensi yang dapat dipergunakan untuk mengatasi dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi atau di dalam melakukan perubahan-perubahan. Berdasarkan kelompok sasarannya, menurut Imam Gunawan (2009) teknik-teknik pengembangan organisasi dapat diringkas sebagai berikut:

- 1.1. Pengembangan organisasi (PO) untuk perseorangan. Dengan teknik latihan sensitifitas. Meningkatkan sensitifitas dan ketrampilan penanganan hubungan-hubungan antar pribadi.

- 1.2. PO untuk dua atau tiga orang. Teknik Analisis Transaksional, mengajarkan orang-orang untuk mengirim berita yang jelas dan bertanggung jawab serta memberikan tanggapan yang wajar dan beralasan.
- 1.3. PO untuk tim atau kelompok. Konsultasi proses, konsultan membantu anggota kelompok merubah cara-cara mereka bekerja bersamadan mengembangkan berbagai ketrampilan diagnostik dan pemecahan masalah yang dibutuhkan untuk pemecahan yang lebih efektif.
- 1.4. PO untuk hubungan-hubungan antar kelompok. Pertemuan (rapat) konfrontasi, untuk memungkinkan organisasi menilai kesehatannya sendiri dan untuk menetapkan rencana-rencana kegiatan perbaikan.
- 1.5. PO untuk organisasi keseluruhan. Teknik survei umpan balik, digunakan untuk memperbaiki operasi-operasi organisasi secara keseluruhan. Hasil survei (umpan balik) digunakan untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan kesempatan yang ada.

Sedangkan dalam kegiatan pengembangan organisasi menurut Pudjosumedi (2010) dikenal adanya beberapa macam teknik atau pendekatan, yaitu

- a. Latihan kepekaan (sensitivity training) atau dinamakan pula pendekatan “T-group”, “T” berasal dari Training.

Latihan kepekaan merupakan teknik latihan dalam kelompok dengan maksud untuk mempertajam daya peka, kecepatan reaksi, mempertajam perasaan dalam menghadapi berbagai masalah yang timbul. Kelompok kepekaan ada tiga macam, yaitu kelompok tak kenal, kelompok semi kenal dan kelompok kenal. Dalam kelompok tak kenal para peserta latihan berasal dari macam-macam organisasi dan mereka satu sama lain tidak saling mengenal. Dalam kelompok semi kenal peserta latihan berasal dari organisasi yang sama tetapi lain satuan sehingga sebagian yang telah saling kenal dan sebagian belum saling mengenal. Dalam kelompok kenal peserta latihan berasal dari satuan yang sama sehingga mereka telah saling mengenal satu sama lain.

- b. Latihan jaringan (Grid training)

Latihan jaringan merupakan salah satu teknik pengembangan organisasi yang dikembangkan berdasarkan jaringan manajerial (Managerial Grid) dari Robert Blake dan Jane Mouton. Dalam teknik ini dikenal adanya dua macam perilaku pimpinan, yaitu perilaku pimpinan dengan perhatian pada produksi, dan perilaku pimpinan dengan perhatian pada orang. Seorang pimpinan sekaligus dapat menerapkan dua macam perilaku tersebut sama-sama intensifnya.

- c. Umpan balik (survey feedback)

Teknik umpan balik survey dikembangkan oleh Kurt Lewin. Wujud pelaksanaan dari teknik umpan balik survey berupa usaha pengumpulan data dari para anggota organisasi yang berhubungan dengan sikap, tingkah laku, hubungan motivasi, kepuasan kerja, serta berbagai perasaan lain. Data yang terkumpul kemudian diberikan kembali kepada mereka yang telah di survey untuk didiskusikan sehingga dapat diperoleh kesimpulan perlu tidaknya dilakukan perubahan.

d. Konsultasi proses (process consultation)

Teknik ini dikembangkan oleh Edgar Schein. Pengertian konsultasi proses adalah seperangkat kegiatan dari konsultan untuk memberikan bantuan kepada para anggota organisasi dalam merasakan, mengerti dan bertindak terhadap peristiwa-peristiwa terjadi didalam lingkungan organisasi seperti berbagai macam tindakan anggota organisasi yang timbul dalam aliran pekerjaan, dan memimpin pertemuan, dalam melakukan hubungan baik formal maupun informal.

e. Perdamaian oleh pihak ketiga (Third Party Peacemaking)

Teknik ini dikenalkan oleh Richard Walton. Teknik ini digunakan untuk mendiagnosis sebab-sebab terjadinya pertentangan untuk mendiagnosis sebab-sebab terjadinya pertentangan dan usaha menyelesaikan pertentangan tersebut dengan bantuan pihak ketiga.

f. Pembentukan tim (tim building)

Pembentukan tim sebagai salah satu teknik pengembangan organisasi dimaksudkan agar dapat menyesuaikan dengan masalah yang timbul yang perlu dipecahkan. Tim bersifat sementara selalu berubah sesuai dengan perubahan masalah yang timbul. Pemecahan masalah atau pelaksanaan kerja oleh tim relatif lebih mudah karena keanggotaan tim diharapkan sesuai dengan masalah ataupun pelaksanaan kerja yang dihadapi.

4. Langkah- Langkah Mengembangkan Struktur Organisasi

Dalam perubahan keorganisasian, ada keterkaitan dengan pengembangan Struktural yang berkenaan dengan tindakan manajemen dalam usahanya meningkatkan efektivitas. Pengembangan struktural tersebut dilakukan dengan mengadakan perubahan dalam struktur formal dari hubungan tugas dan wewenang. Ada 3 metode yang digunakan untuk merubah (baik semua atau beberapa) segi struktur organisasi. Antara lain:

Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objectives/MBO) Berdasarkan karangan asli dari Drucker didalam bukunya yang berjudul "*The Practise of Management*", terdapat 3 pedoman melaksanakan Management By Objectives/MBO, antara lain:

- (1) Atasan dan bawahan saling bertemu dan membahas sasaran yang jika dicapai akan member kontribusi kepada tujuan menyeluruh.
- (2) Atasan dan bawahan bersama-sama menetapkan sasaran yang dapat dicapai bagi para bawahan.
- (3) Atasan dan bawahan saling bertemu pada waktu kemudian yang ditentukan sebelumnya untuk mengevaluasi kemajuan bawahan dalam mencapai sasaran.
- (4) Sistem 4 Digunakan untuk mengembangkan sikap dan perilaku yang cocok dengan system organisasi. Untuk menemukan sasaran , para manajer mengikuti pelatihan yang didalamnya mempelajari latihan-latihan yang mengutamakan hubungan interpersonal dan antar kelompok untuk membentuk team kerja yang terpadu.
- (5) Teknologi Disain MAPS (Multivariate Analysis, Participation, and Structure) Menerapkan teori-teori manusiawi mengenai motivasi untuk menciptakan struktur organisasi. Cara ini menunjukkan suatu integrasi dari sebuah metode khusus dengan strategi Pengembangan organisasi yang lebih umum.

5. Mengembangkan Struktur Organisasi

Struktur organisasi harus menunjukkan pola di mana berbagai bagian organisasi saling terkait atau saling berhubungan. Mengatur hubungan antar berbagai posisi dan kegiatan. Untuk mengimplementasikan strategi, Struktur organisasi harus dirancang sesuai dengan kebutuhan strategi. Struktur adalah alat untuk mencapai tujuan, yaitu menyediakan fasilitas untuk menerapkan strategi. Oleh karena itu, strategi dan struktur harus disepadankan, tanpa itu, aksinya akan membingungkan, bahkan akan menyesatkan usaha. Lima cara berikut ini dapat digunakan untuk membangun kecocokan struktur dengan strategi:

- (1) Menentukan fungsi dan tugas utama yang diperlukan untuk eksekusi strategi yang sukses. Dalam setiap organisasi, beberapa kegiatan dan keterampilan selalu lebih penting bagi keberhasilan strategis daripada yang lain. Strategi dan kegiatan kritis bervariasi sesuai item strategi perusahaan dan persyaratan kompetitif. Untuk membantu mengidentifikasi strategi dan kegiatan kritis organisasi, dua pertanyaan berguna dapat diajukan: Apa fungsi ekstra yang harus dilakukan agar strategi sukses? dan bidang kinerja apa yang super serius dapat membahayakan keberhasilan strategi? jawaban atas kedua pertanyaan itu harus menunjuk pada jenis kegiatan dan keterampilan yang sangat penting dalam membangun struktur organisasi.
- (2) Memahami hubungan antara kegiatan. Kegiatan sering berlangsung dalam siklus yang berulang berdasarkan aliran material dalam proses produksi, jenis pelanggan yang dilayani, saluran distribusi yang digunakan, keterampilan teknis dan pengetahuan yang

dibutuhkan untuk melakukan itu. Memusatkan urutan kewenangan dan tanggung jawab di mana tugas harus dilakukan antar orang - divisi atau interfunksional. Keselarasan dan integrasi hubungan antar kegiatan sangat penting karena berfungsi sebagai salah satu dasar untuk pengelompokan kegiatan ke dalam unit organisasi. Jika kebutuhan strategi yang mendorong desain organisasi, maka hubungan ini perlu menepatkan orang-orang yang mampu menghubungkan satu bagian strategi dengan yang lain.

- (3) Pengelompokan kegiatan ke unit organisasi. Semua dalam harapan yang sama, bahwa ending dari setiap kegiatan adalah sukses mendapatkan perhatian dan visibilitas yang pantas baik secara internal maupun eksternal, maka ini harus menjadi bagian penting dari skema organisasi. Fungsi, tugas, dan kegiatan harus dibuat dalam kategori sangat penting, penting dan kurang penting. Kebijakan pembuatan anggaran organisasi biasanya menyebabkan mereka diberi sedikit *resources* dan kurang signifikan dari yang seharusnya diperlukan. Pada sisi lain, ketika mereka membentuk *core* struktur organisasi di mana peran, power dan kewenangan disorot dalam skema keseluruhan untuk dilembagakan, tetapi manajer senior jarang memberikan sinyal yang lebih kuat tentang keterkaitan strategi dalam fungsi, tugas, kegiatan dan keterampilan kunci dalam bangunan organisasi.
- (4) Menentukan tingkat otoritas dan kemandirian setiap unit. Kegiatan dan unit organisasi dengan peran kunci dalam pelaksanaan strategi tidak harus dibuat oleh bawahan. Kegiatan produksi dan pemasaran harus mendapat dukungan internal dan staf fungsional. Keputusan harus mendelegasikan kepada para manager yang paling signifikan dengan aksi. Kewenangan tingkat korporasi atas keputusan yang beroperasi di tingkat unit bisnis harus jelas (rentang kegiatan maksimum - minimum). Keterampilan administrasi yang penting adalah memilih manager yang kuat memimpin setiap unit dan mendelegasikan otoritas yang cukup untuk merumuskan dan melaksanakan strategi yang tepat untuk unit mereka.
- (5) Menciptakan koordinasi antar unit. Menyediakan ruang gerak koordinasi kegiatan antar unit organisasi dicapai melalui posisi kewenangan manager lebih tinggi dalam urutan hirarki organisasi. Hierarki memiliki otoritas tertentu atas unit organisasi dan mengatur kerjasama antar unit di bawah pengawasan hirarki yang paling tinggi. Para chief executive officer (CEO), chief operating officer (COO), dan tingkat manager memiliki titik koordinasi yang berbeda secara berjenjang. Selain posisi unit manajerial dalam skala vertikal, upaya koordinasi strategis juga dapat dicapai melalui pertemuan informal, tim, tugas khusus, komite, ulasan strategi formal, dan perencanaan strategi tahunan dan siklus penganggaran. Perumusan peran koordinasi, proses negosiasi, penentuan tujuan dan

strategi setiap unit organisasi dan memastikan bahwa kegiatan itu berhubungan dengan cara yang paling sesuai dalam proses operasi di seluruh unit organisasi.

Kesimpulan

Pengembangan kapabilitas dalam organisasi menuntut pengelolaan sumber daya secara menyeluruh, baik yang bersifat nyata maupun tidak berwujud, seperti sumber daya keuangan, sarana fisik, teknologi informasi, serta sumber daya manusia yang menjadi faktor paling berpengaruh dalam menentukan keberhasilan organisasi. Peran SDM sangat krusial karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja, sehingga diperlukan perencanaan SDM yang matang sesuai kebutuhan organisasi dengan penekanan pada penguasaan kompetensi teknis, konseptual, dan keterampilan hidup. Sebagai sebuah sistem yang terdiri atas peran, aktivitas, dan proses, organisasi membutuhkan struktur yang jelas agar pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan, dan koordinasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu, perancangan struktur organisasi harus memperhatikan unsur-unsur penting seperti spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, tingkat sentralisasi atau desentralisasi, serta formalisasi. Selain itu, struktur organisasi yang ideal perlu diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan, mempertimbangkan bakat, potensi, dan usia tenaga kerja, memberikan kejelasan posisi dan tanggung jawab, menerapkan penilaian diri, serta mengupayakan bentuk organisasi yang ramping agar kinerja organisasi dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- A.B. Susanto, *Management For Everyone 1 Karier* (Jakarta: Esensi, 2010)
- As, Pudjosumedi. *Organisasi dan kepemimpinan*. 2010. Uhamka Press. Jakarta.
- Baldwin, John R. (1999), *Innovation, Training and Succes, Working Paper Series*, Micro-Economic Analysis Division Canada, No. 137
- Dubois, D.D dan Rothwell, W. (2004), *Competency-Based Human Resource Management*, hal. 92 California: Devis-Black publishing.
- Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai*, (Semarang: Widya Karya, 2009), hlm. 463.
- Gunawan, Imam. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. 2009. Sumber: masimamgun.blogspot.com
- Hadari Nawawi, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- <http://kamusbahasaIndonesia.org/sumber%20daya/miripKamusBahasaIndonesia.org>
- <https://knowhownonprofit.org/funding/fibasics/funding-and-income-basics-2/what-is-a-financial-strategy>.
- kahfieHUDSON.wordpress.com/2011/12/18/pengembangan-organisasi.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama

Pynes, J.E. (2004), *Human resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. Hal. 92, San Fransisco: Jossey Bass

Robbins, Stephen P, Judge, dan Timothy A., *Perilaku Organisasi Buku 1*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008.),

Tilaar, h.a.r., peta permasalahan pendidikan dewa ini, perlunya visi dan rencana strategi pendidikan nasional berorientasi masa depan, seminar ilmiah iska, november 1997.

Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. 2008. CV Alvabeta. Bandung