

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARYAWAN PDAM KOTA
MAKASSAR UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS
LAYANAN KEPADA MASYARAKAT**

**HASAN HAS
P0800204013**



**PROGRAM ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : **Analisis Pengembangan Karyawan PDAM Kota
Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Layanan
Kepada Masyarakat**

Nama Mahasiswa : **Hasan Has**

Nomor Pokok : **P0800204013**

Program Studi : **Administrasi Pembangunan**

Menyetujui:
Komisi Pembimbing

Prof. DR. Muh. Nur Sadik, MPM

Drs. Haselman, M.Si.

Mengetahui :
Ketua Program Studi
Administasi Pembangunan

Prof. DR. Muh. Nur Sadik, MPM

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Masalah Pokok	3
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	5
B. Perencanaan Sumber Daya Manusia	14
C. Pengertian Pendidikan dan Latihan	23
D. Pengertian Latihan dan Pengembangan	26
E. Komitmen Manajemen	35
F. Komitmen Manajemen sebagai Budaya Perusahaan	37
G. Kualitas Layanan	38
H. Konsep Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan	40
I. Komitmen Karyawan	43
J. Penelitian Terdahulu	46

	Halaman
K. Kerangka Pikir	46
L. Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	49
B. Jenis dan Sumber Data	49
C. Teknik Pengumpulan Data	50
D. Populasi dan Sampel	50
E. Alat Ukur Penelitian	53
F. Metode Analisis Data	54
G. Definisi Operasional	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	56
B. Deskripsi Responden	82
C. Deskripsi Variabel Penelitian	86
D. Analisis dan Pembahasan Kuesioner	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	100
A. Kesimpulan	100
B. Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Status Kepegawaian 5 tahun terakhir (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004)	59
2. Jumlah personalia PDAM Kota Makassar berdasarkan Fungsi/bagian (Data Bagian Personalia PDAM Kota Makassar tahun 2004) .	59
3. Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar	62
4. Jumlah personalia berdasarkan status	86
5. Personel yang ada di PDAM.....	87
6. Jumlah pelanggan yang dilayani PDAM.....	89
7. Persentase Perubahan pelanggan.....	90
8. Tarif Air Minum PDAM Kota Makassar (Daftar tarif air tahun 2002 PDAM Kota Makassar)	96
9. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	97
10. Distribusi Responden Menurut Tingkat Umur	98
11. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	98
12. Perkembangan Pendidikan Karyawan PDAM Makassa (Pendidikan Formal).....	99
13. Perkembangan pendidikan non formal PDAM Kota Makassar	100
14. Distribusi responden menurut Penghasilan	101
15. Materi pelatihan PDAM.....	123
16. Penilaian Responden terhadap Komitmen Manajemen	127
17. Penilaian Responden terhadap Pendidikan dan Pelatihan	131

18. Penilaian Responden terhadap Komitmen Karyawan	135
19. Penilaian Responden terhadap kualitas pelayanan.....	137

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Konsep Kualitas layanan dan kepuasan pelanggan	47
2. Kerangka Pikir	55
3. Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar Tahun 2006	

DAFTAR LAMPIRAN

1. Analisis Faktor (Uji Validitas) untuk Variabel, Komitmen Manajemen, Pendidikan dan Latihan, serta Komitmen Karyawan pada PDAM Kota Makassar tahun 2006
2. Uji Reliability (Uji Relibialitas) untuk Variabel, Komitmen Manajemen, Pendidikan dan Latihan, serta Komitmen Karyawan pada PDAM Kota Makassar tahun 2006
3. Gambaran Umum PDAM

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam era perubahan global, setiap Perusahaan menghadapi tuntutan atas pelayanan publik yang memadai dalam menciptakan *Value added* atau nilai tambah bagi kontinuitas usaha sebagai konsep *goin concern*. Kenyataan ini kemudian dialami oleh perusahaan Air Minum di Indonesia, yang secara publik divonis memiliki citra pelayanan dan kinerja yang buruk. Persoalan utama yang dihadapi oleh PDAM adalah bagaimana mencapai target cakupan pelayanan sebesar 80% sesuai standar *Millenium Development Goal* (MDG) pada tahun 2015. Persoalan ini mengemuka dan menjadi wacana internasional khususnya dibidang pelayanan dan akses masyarakat terhadap cakupan pelayanan Air Bersih, selain itu juga persoalan *political will* dari *ownership* yang terkadang menjadi "dilema" bagi pihak manajemen. Guna mencapai target tersebut tentunya banyak faktor yang harus dilakukan oleh PDAM, diantaranya adalah faktor internal, maupun eksternal. Faktor internal berhubungan dengan kelembagaan perusahaan serta faktor eksternal berhubungan dengan lingkungan bisnis global yang begitu cepat. Kedua faktor ini diyakini sangat membutuhkan kecakapan manajerial bagi *top manajemen*. Selain itu, pengembangan PDAM kedepan membutuhkan Investasi yang besar, termasuk didalamnya adalah investasi dibidang sumberdaya manusia.

Sebagai respon dari tuntutan tersebut, maka tumpuan utama organisasi terletak pada sumberdaya manusianya. Kemampuan organisasi untuk berkembang merupakan modal non-material dan non-financial dalam organisasi yang sifatnya mutlak karena merupakan asset utama organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia bukan lagi merupakan beban akan tetapi bahagian perkembangan organisasi.

PDAM sebagai perusahaan milik Pemerintah Kota Makassar dalam dua tahun terakhir diperhadapkan pada berbagai masalah internal organisasi maupun eksternal organisasi sebagai sebuah perusahaan yang memiliki invesatsi padat sumberdaya. Persoalan internal yang dihadapi adalah dilihat dari perspektif personalia, maupun kinerja Karyawannya guna menjawab tuntutan yang ambivalen bagi PDAM. Tuntutan tersebut adalah pelayanan, sosial, maupun pelayanan bisnis.

Sebagai suatu sistem perserikatan formal, maka persoalan Pengembangan Karyawan kemudian menjadi kompleks dalam situasi internal yang kurang kondusif. Untuk itu diperlukan adanya suatu menejemen yang baik untuk mengatur orang-orang tersebut secara efektif dan efisien agar tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat terwujud. Suatu perusahaan dapat maju atau hancur akibat dari kualitas dan tingkahlaku manusia yang ada didalam perusahaan tersebut. Peranan manusia sangat penting karena manusia berperan aktif serta dominan dalam setiap kegiatan Organisasi. Manusia sebagai karyawan yang

menjadi sumber daya manajemen terpenting harus dapat dimanfaatkan secara cermat, efektif dan utuh. Oleh karena itu organisasi perusahaan perlu mengupayakan tenaga kerja yang ada agar dapat bekerja sesuai dengan bidangnya dan keahliannya. Sarana dan prasarana yang tersedia dalam suatu lembaga atau organisasi tidak mutlak menjadi acuan tingkat keberhasilan manusia dalam mengelola usaha yang dimiliki, keseluruhan permasalahan tersebut hanya dapat dijawab dengan komitmen yang tinggi serta kecintaan terhadap perusahaan. Hal ini sudah merupakan wacana global dalam *korporasi moderen*.

Manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin dicapai tanpa peran aktif karyawan, bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Mengingat pentingnya peranan karyawan itu, maka suatu perusahaan yang besar selalu ada bagian khusus yang menangani masalah manusia yang biasanya disebut bagian kepegawaian atau personalia.

Setiap perusahaan yang melakukan perekrutan tenaga kerja dapat dipastikan ingin dan berusaha agar perekrutan tersebut melalui proses seleksi agar dapat diperoleh tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan yang tersedia. agar sasaran itu tercapai proses seleksi menggabungkan dua hal, yaitu yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang akan dilakukan apabila lamaran seseorang diterima dan factor-faktor lain yang meskipun tidak langsung berkaitan dengan

pekerjaannya kelak, akan tetapi memberikan gambaran yang lebih akurat tentang diri pelamar yang bersangkutan.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penyediaan Air bersih juga melakukan perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan sebelum karyawan ditempatkan pada suatu bagian tertentu.

Di samping itu pihak manajemen juga harus melakukan langkah-langkah perbaikan manajemen melalui pengembangan karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Upayah ini tentunya harus didukung oleh perangkat organisasi yang kuat serta kebijakan terarah, maupun komitmen manajemen serta karyawannya. Dengan terpenuhinya keseluruhan variabel diatas, maka diharapkan pelayanan kepada pelanggan dapat dipenuhi dengan baik. Atas dasar tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk meneliti persoalan tersebut diatas, dengan mengambil judul “ **Analisis Kebijakan Pengembangan Karyawan PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Kepada Masyarakat**”

B. Masalah Pokok

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Bagaimana Kebijakan Pengembangan Karyawan PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sejalan dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Tujuan Penelitian :

Adapun Tujuan penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui kesesuaian kebijakan pengembangan Karyawan di PDAM Kota Makassar untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kepada Masyarakat.

2. Manfaat Penelitian :

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan informasi kepada manajemen Perusahaan mengenai pengaruh kebijakan pengembangan karyawan PDAM Kota Makassar untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- b. Untuk memberikan informasi kepada pihak manajemen maupun ownership Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar tentang kebijakan Manajemen khususnya yang berhubungan dengan pengembangan karyawan.
- c. Untuk memberikan informasi kepada peneliti selanjutnya, mengenai kebijakan pengembangan karyawan khususnya yang berhubungan dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia dilihat dari potensinya merupakan sumber daya, berbeda dengan sumber daya yang lain misalnya alam dan air, karena manusia sebagai sumber daya yang bersifat abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya.

Kadang-kadang jumlahnya banyak tetapi tidak dapat menghasilkan sesuatu yang berarti, dan kadang-kadang jumlahnya tidak seberapa tetapi dapat menghasilkan sesuatu yang berarti, ini disebabkan karena potensi yang dimiliki manusia merupakan proses dan hasil interaksi substansi dan psikis, berupa kemampuan mencipta, kemampuan menghayal, kemampuan berfikir yang menghasilkan gagasan, kreatif, inisiatif, kemampuan memecahkan masalah, memprediksi, wawasan kemasa depan, keterampilan dan keahlian. Nilai kemampuan ini sangat tinggi jika dikonkritkan menjadi kegiatan bisnis, misalnya dalam dunia konstruksi, maka jika manusia-manusia yang dipekerjakan sesuai bidang tugasnya masing-masing (pekerja, tukang-tukang, mandor, pimpro, kepala proyek, dan sebagainya), mempunyai penguasaan yang cukup terhadap bidang tugasnya masing-masing maka pekerjaan/konstruksi tidak akan mengalami hambatan yang berarti, artinya komunikasi dan koordinasi akan menjadi lancar dan pada akhirnya akan dapat menyelesaikan proyek dengan tepat waktu dan tepat mutu.

Hadari Nawawi (1996: 40), memberikan pengertian sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial).

Jadi dari pengertian sumber daya manusia seperti yang dikemukakan di atas walaupun pengertian 1 dan 2 sangat sederhana, tetapi mengandung makna bahwa manusia sebagai makhluk yang unik dan kompleks. Manusia merupakan subyek yang aktif dan menentukan apalagi bila dibekali dengan pola pikir dan keterampilan yang memadai, maka ia dapat digerakkan kearah yang lebih produktif dari sebelumnya.

Dengan menggunakan potensi fisik dan psikis yang dimilikinya, manusia melakukan berbagai kegiatan yang salah satu diantaranya dapat bekerja, sebagai usaha mewujudkan eksistensi organisasi/perusahaan dengan berbagai keahlian dan keterampilan yang mereka padukan, maka organisasi/perusahaan dapat mencapai kemajuannya dengan menakjubkan. Sebagai contoh yang kongkrit dapat dikemukakan disini adalah pada suatu organisasi/perusahaan yang melaksanakan suatu proyek konstruksi, dimana konstruksi tersebut terdiri dari bermacam-

macam, berjenis-jenis pekerjaan yang memerlukan keahlian tersendiri. Misalnya tukang batu, tukang kayu, tukang besi, pekerja/buruh, mandor sampai kepada pimpro.

Dari sekian banyak jenis pekerjaan ini, semua manusia yang terlibat dalam proyek konstruksi tersebut harus menguasai bidang tugasnya masing-masing, sehingga pekerjaan-pekerjaan tidak diulang-ulang, atau ditunda-tunda hanya karena salah satu diantara pelaksananya yang tidak menguasai bidang tugasnya atau dengan kata lain kualitas sumber daya manusia yang rendah.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan di atas Malayu, SP Hasibuan (1997: 269) mengemukakan sumber daya manusia sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan dengan pisik yang dimiliki seseorang individu. Jadi daya pikir dan daya pisik yang dimiliki setiap pengelola pekerjaan sangat menentukan kecepatan dan ketepatan kualitas hasil pekerjaan, sehingga bila semua jenis dan semua tingkat pekerja (pekerja, tukang-tukang, mandor, kepala sub proyek sampai kepada kepala proyek) jika dipadukan dengan baik akan didapatkan irama kerja yang dinamis dan produktif.

Akhir-akhir ini tampak suatu fenomena administratif pada tingkat yang belum pernah terlihat sebelumnya, yaitu semakin besarnya perhatian banyak pihak terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Perhatian yang semakin besar tersebut ditunjukkan baik oleh para politisi, para tokoh industri, para pembentuk opini yaitu para pemimpin media

massa, para birokrat dilingkungan pemerintahan maupun oleh para ilmuwan yang menekuni berbagai cabang ilmu, terutama ilmu-ilmu sosial (P. Siagian, 1997 : 2).

Manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan bahwa yang berhubungan dengan bentuk dan karakter fungsi personalia organisasi dimana aktivitas utamanya adalah mendapatkan sumber daya manusia. Manajemen Manusia sumber daya manusia dengan menggunakan empat langkah yaitu adanya permasalahan, evaluasi praktek yang berjalan, sistem manajemen sumber daya manusia dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan dan pengembangan pegawai (Simamora, 1997 : 215).

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh (Gomes, 1997 : 315) dalam perspektif makro "*human resource management ... is the effective achievement of individual organizational community, national and international goals and objective*". Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran dan tujuan-tujuan individu, masyarakat nasional dan Internasional.

Umar (1998 : 3) mengintisarikan sebagai kegiatan yang dilakukan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengendalian sampai pemeliharaan, pemutusan hubungan kerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu dan semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk

dimanfaatkan bagi kemaslahatan hidup manusia itu sendiri. Menurut Gomes (1997 : 26) meliputi : kemampuan-kemampuan (*capabilities*), sikap (*attitude*), nilai-nilai (*values*), kebutuhan-kebutuhan (*needs*), dan karakter-karakter demografi (*penduduk*). Unsur-unsur tersebut sangat dipengaruhi lingkungan seperti norma-norma dan nilai-nilai.

Unsur-unsur tersebut akan dipengaruhi peranan dan perilaku manager dalam organisasi, sebaliknya peranan dan perilaku pimpinan mempengaruhi unsur-unsur sumber daya manusia.

Cushway (1996 : 6) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebagai rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang di desain untuk menyumbang tujuan organisasi dengan cara mengintegrasikan kebutuhan organisasi dan individu.

Atomosuprpto (2001 : 32) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam setiap organisasi, tetapi dalam kenyataannya hanya sedikit yang menerapkan dalam praktek dan mereka adalah organisasi perusahaan. Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya untuk tercapainya tujuan organisasi yakni keuntungan dan manfaat lain.

Berbagai negara di dunia yang meskipun tidak memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin, tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Logikanya ialah bahwa negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakat. Akan tetapi sebaliknya sumber daya non manusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik. Artinya, sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga. Akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya apabila digunakan oleh manusia tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat sebagai keseluruhan.

Tanpa manajemen sumber daya manusia yang handal, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna. Dalam situasi demikian tidak mustahil gambaran tentang usaha pencapaian tujuan nasional menjadi kabur yang pada gilirannya dapat berakibat pada kegelisahan atau keresahan dikalangan masyarakat.

Persepsi yang keliru tentang peranan sumber daya manusia dapat pula timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai mesin yang semakin canggih.

Penggunaan mesin-mesin yang canggih itu memang memungkinkan peningkatan produksi karena kemampuannya yang besar kecepatannya yang tinggi dan cara bekerjanya yang akurat. Tambahan pula asal penggunaannya cermat dan pemeliharaannya dilakukan dengan

teliti mesin dapat digunakan untuk kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis, sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan seperti :

1. Mesin tidak mengeluh,
2. Mesin tidak melawan perintah,
3. Mesin tidak mangkir dari tempat tugas,
4. Mesin tidak melancarkan pemogokan,
5. Mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lainnya,
6. Mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib,
7. Mesin tidak melakukan berbagai tindakan-tindakan negatif yang sering berakibat pada terjadinya disrupsi dalam proses produksi.

Padahal manusia dengan berbagai ulahnya dapat menimbulkan hal-hal negatif bagi organisasi yang tidak terjadi dengan mesin. Ditambah dengan kenyataan bahwa mesin-mesin yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan dibeli dengan harga yang mahal sedangkan dipihak lain tenaga kerja relatif mudah diperoleh.

Akan tetapi menggembirakan untuk mencatat bahwa sebagaimana halnya dengan modal, kini semakin disadari bahwa mesin yang paling canggih dan mahal sekalipun pada dirinya tidak berarti apa-apa bagi perusahaan apabila tidak digunakan oleh manusia. Berarti persepsi yang tidak tepat dalam arti memperlakukan mesin lebih baik ketimbang

perlakuan terhadap para pekerja dalam organisasi semakin capat berubah dikalangan pemilik perusahaan.

Perlu ditekankan bahwa wajar dan bahkan tepat apabila para manajer memberikan perhatian besar terhadap faktor-faktor produksi dalam perusahaan. Perhatian besar itu menjadi tidak wajar dan tidak pula tepat hanya apabila melupakan apalagi mengabaikan faktor manusianya. Modal, mesin, metode kerja dan bahan pada dirinya merupakan benda mati. Modal yang besar tidak dengan sendirinya menjadikan suatu perusahaan menjadi bonafid. Modal yang dimiliki oleh organisasi perusahaan hanya akan semakin besar dan berkembang apabila dikelola secara tepat. Pengelolaan yang tepat hanya mungkin dilakukan oleh manusia yang tidak saja ahli dan terampil dalam bidangnya masing-masing, akan tetapi juga memenuhi berbagai persyaratan non teknis lainnya, seperti loyalitas, disiplin pribadi dan organisasional, dedikasi, kesediaan membawakan kepentingan pribadi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan bersama yang antara lain tercermin dalam kepentingan kelompok dan kepentingan organisasi. (P.Siagian, 1997: 9).

Mesin yang paling canggih sekalipun hanya merupakan tumpukan benda mati, apabila tidak digerakkan atau dijalankan oleh manusia. Suatu mesin yang "otomatik" hanya berfungsi setelah pada mulanya "dihidupkan" oleh manusia dan hanya bekerja berdasarkan "instruksi" yang diberikan oleh manusia. Komputer merupakan contoh kontemporer yang baik. Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa berkat perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat, dewasa ini

terdapat aneka ragam komputer yang berbeda-beda mulai dari "PC" yang kemampuannya terbatas hingga "Super Computer" yang kapasitasnya sudah sukar dipahami oleh orang awam.

Pengertian manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia serta mencapai tujuan organisasi adalah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang memuaskan pekerjaannya, dengan dikelompokkan atas tiga fungsi (Umar, 1998 : 115) sebagai berikut :

1. Fungsi pimpinan (managerial) perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian.
2. Fungsi Operasional; pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Kedudukan dan fungsi sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perencanaan secara terpadu.

Fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia, mencakup fungsi manajerial dan fungsi operasional. Fungsi manajerial termasuk didalamnya antara lain fungsi planning, organizing, leading dan controlling. Adapun fungsi operasional-nya mencakup fungsi procurement, development, integration, compensation, maintenance dan separation, selanjutnya uraian rinci sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial, yaitu fungsi kewenangan kepemimpinan, dalam hal ini direktur atau pimpinan adalah orang-orang yang menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian maka manajer harus menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen umum yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Adapun yang termasuk dalam fungsi manajerial sebagai berikut :
 - a. Perencanaan (planning), yaitu fungsi penetapan dari program personalia dalam rangka membantu untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - b. Pengorganisasian (organizing), yaitu fungsi pembentukan organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan personil/pekerja dan faktor-faktor fisik, dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - c. Pengarahan (leading), yaitu fungsi yang berhubungan dengan usaha pemberian bimbingan, sarana-sarana, perintah atau instruksi kepada bawahan sehingga para karyawan akan bekerja secara efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - d. Pengawasan (controlling), yaitu fungsi dimaksudkan untuk mengendalikan dan membandingkan realisasi dengan rencana kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang telah diprogramkan.

2. Fungsi operasional

Adapun yang termasuk dalam fungsi operasional manajemen sebagai berikut:

- a. Pengadaan (procurement), yaitu fungsi yang mengatur tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan bagaimana mendapatkannya, syarat-syarat yang harus dipenuhi dan menempatkan sesuai dengan lowongan yang tersedia.
- b. Pengembangan (development), yaitu fungsi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap para karyawan melalui pendidikan dan latihan dengan maksud agar kemampuan karyawan dapat mengantisipasi kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.
- c. Pengintegrasian (integration), yaitu penyesuaian keinginan pekerja/karyawan dengan keinginan organisasi/perusahaan, sehingga perlu ditelusuri sikap dan perilaku para pekerja/karyawan, agar tercapai tujuan organisasi/common goal.
- d. Pemberian (compensation), yaitu fungsi pemberian balas jasa bagi pekerja/ karyawan sesuai dengan tenaga dan curahan waktu serta pendidikan dan pengalaman kerja yang diberikan dalam pencapaian tujuan perusahaan, fungsi ini biasanya diwujudkan dalam bentuk uang dan bentuk natura yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

- e. Pemeliharaan (maintenance), yaitu fungsi yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk memperhatikan dan meningkatkan kondisi dan kelangsungan hidup perusahaan dengan menitikberatkan perhatian pada pemeliharaan fisik para karyawan berupa kesehatan dan keamanan kerja (health safety).
- f. Pemutusan hubungan kerja (separation), yaitu fungsi yang mengatur tentang pemutusan hubungan kerja bagi karyawan perusahaan. Organisasi/perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut A.W.Wijaya (1987 : 32) perencanaan merupakan suatu proses yang kontinyu yang meliputi rencana dan pelaksanaan. Rencana merupakan serangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan di masa yang akan datang. Rencana yang baik hendaknya diarahkan kepada tujuan (goal oriented). Rencana secara jelas mengemukakan :

1. Apa yang akan dicapai,
2. Mengapa hal itu perlu,
3. Bagaimana akan dilaksanakan,
4. Bilamana akan dilaksanakan,

5. Siapa yang akan melaksanakan,
6. Mengadakan penilaian,
7. Kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi pelaksanaan dan kegiatan mengadakan penyesuaian dan perubahan rencana.

Di dalam teori produksi, dikenal formula dasar : $output = F(Lahan, Tenaga Kerja, Modal)$. Pertumbuhan yang ekonomis akan mengakibatkan output meningkat, salah satu faktor pendukung adalah efisiensi dalam penggunaan lahan, tenaga kerja serta modal. Berhasil tidaknya suatu perencanaan salah satu faktor pendukungnya adalah dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang bermutu. Kriteria sumber daya manusia bermutu antara lain :

1. Jujur,
2. Kreatif,
3. Inovatif,
4. Bekerja efisien,
5. Profit Motive,
6. Kelangsungan usaha (survival),
7. Risiko kecil.

Untuk memperoleh sumber daya manusia bermutu, diperlukan proses yang cukup panjang. Dimulai sejak usia nikah bagi pria pada umumnya ketika telah berusia 25 tahun, sedangkan bagi wanitanya sekitar 20 tahun. Beberapa saat kemudian pasangan tersebut akan

mengalami proses kehamilan. Secara naluri pada umumnya orang tua yang baik selalu ingin mempunyai bayi yang sehat kelak, tentunya hal tersebut sudah harus dipersiapkan sejak dini, sejak bayi tersebut masih dalam kandungan ibunya dengan selalu memperhatikan makanan, gizi, vitamin, kesehatan dan lain-lain bagi si ibu yang mengandungnya. Kemudian tibalah saat melahirkan, sampai besar kemudian memasuki usia sekolah, mulai dari Taman Kanak-kanak sampai dengan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas.

Dalam menempuh perjalanan usia sekolah ini perlu juga dipilih kualitas sekolah yang akan dimasukinya, faktor lingkungan, baik di sekolah maupun di rumah juga perlu diperhatikan. Selain faktor eksternal seperti tersebut di atas, faktor internal juga perlu dipertimbangkan, antara lain masalah gizi. Setelah memasuki Perguruan Tinggi pun faktor-faktor tersebut di atas masih juga mempunyai peranan penting untuk diperhatikan selain harus sudah mulai ditambah dengan kegiatan ekstra kurikuler yang dapat memberi bekal pengetahuan dan wawasan tambahan bagi yang bersangkutan.

Masa pasca kuliah pun tidak kalah pentingnya dalam memberi andil untuk menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Untuk itu perlu tambahan profesionalisme untuk menunjang yang bersangkutan dalam menempuh persaingan yang kompetitif di dunia bursa kerja. Setelah melalui tahapan-tahapan proses tersebut diharapkan akan diperoleh sumber daya manusia yang bermutu yang adaptif.

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Fokus perhatiannya ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (P.Siagian, 1997 : 41).

Tidak akan dapat disanggah bahwa setiap organisasi ingin meningkatkan efisien, efektifitas dan produktivitas kerjanya, karena dengan demikian organisasi yang bersangkutan akan lebih mampu merealisasikan keuntungan yang lebih besar dan dengan demikian pula semakin mampu memantapkan keberadaannya.

Dalam bidang apapun suatu organisasi bergerak, ia harus selalu bersikap proaktif. Artinya, memiliki daya atau kemampuan antisipatif yang tinggi menghadapi masa depan yang selalu mengandung ketidakpastian. Sikap proaktif dan antisipasi demikian dituntut bukan hanya menyangkut perencanaan kegiatan-kegiatan fungsional, yang bagi organisasi niaga antara lain berarti perencanaan produksi, strategi pemasaran atau perencanaan kegiatan penjualan, akan tetapi juga menyangkut perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya kepada tenaga-tenaga profesional yang menangani masalah-masalah kepegawaian saja, melainkan harus melibatkan para manajer yang memimpin suatu satuan kerja yang

menyelenggarakan fungsi utama. Keterlibatan itu sangat penting bahkan mutlak, karena setiap manajer pada dasarnya adalah manajer sumber daya manusia.

Perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang dipenuhi oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya manusia yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu terbatas. Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap :

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
5. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Morgan (1993 : 179) bagaimana organisasi berubah? Metamorfosa berarti perubahan dari satu format bentuk atau bahan menjadi bentuk yang lain dengan segala macam cara. Kupu-kupu merupakan contoh klasik tentang metamorfosa. Dia menyebabkan transformasi total dari satu struktur menjadi struktur yang lain, ulat menjadi kupu-kupu.

Organisasi mempunyai siklus hidup yang tidak berbeda dengan kupu-kupu. Mereka tumbuh dan berubah melalui tahapan yang berbeda dalam siklusnya. Organisasi juga menghadapi metamorfosa yang hampir sama. Dan sebagai ulat ada dua hal tentang perubahan ini. Pertama organisasi harus berubah atau mati. Saat ini tidak ada pilihan lain. Kompetisi demikian ketatnya sehingga banyak organisasi yang tidak kompetitif lagi. Mereka tidak akan bertahan hidup kecuali mereka mengubah cara beroperasinya. Kedua kita tidak membicarakan tentang penambahan atau perubahan sebagian. Kita membicarakan tentang transformasi total menjadi jenis organisasi yang sangat berbeda.

Perencanaan adalah proses menempatkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi sekarang dan pengembangan di masa depan (Nawawi, 2001 : 44).

Perencanaan merupakan suatu proses yang kontinyu yang meliputi rencana dan pelaksanaan, rencana merupakan rangkaian keputusan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang.

Suatu rencana pengembangan formal dan tertulis harus :

1. Dibuat pada waktu atau sebelum awal periode.
2. Memuat sasaran-sasaran dan rencana tindakan yang spesifik.
3. Dilaksanakan menurut jadwal yang telah disepakati.
4. Kemajuan dipantau dan didokumentasikan oleh manager dan karyawan.
5. Menjadi bagian dari pengkajian kinerja karyawan pada akhir periode.

Para pemimpin harus memberikan perhatian khusus kepada tahap pelaksanaan karena rencana-rencana pengembangan, berdasarkan defenisinya, melibatkan pelaksanaan hal-hal baru dan hal lama dengan cara berbeda. Demikian juga mungkin juga ada saat-saat ketika pimpinan (manager) perlu memberikan banyak umpan balik atau bantuan khusus kepada karyawan ketika rencana pengembangan dilaksanakan.

Rachbini (2001:123) mengutip tentang pengertian pengembangan manajemen sumber daya manusia dari Harbinson dan Myers yaitu merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan manusia, keahlian dan keterampilan serta keunggulan orang-orang dalam masyarakat. Perhatian harus diarahkan untuk mengenali, menanamkan dan memperbesar kekuatan-kekuatan karyawan serta mengurangi kelemahan-kelemahan yang mempengaruhi kinerja.

Timpe (1999:287) rencana pengembangan juga harus berwawasan jangka panjang. Rencana ini harus diarahkan untuk membina karir

disekitar kekuatan dan minat perencana. Terdapat kemungkinan termotivasi bahwa perbaikan kinerja jelas akan memberikan imbalan sekarang atau nanti.

Mengutip pendapat Cushway (1996:51) bahwa proses perencanaan sumber daya manusia harus memperhitungkan kebutuhan organisasi dimasa mendatang, karena itu perlu diperhitungkan hal-hal tersebut :

1. Prakiraan kebutuhan yang memerlukan estimasi persyaratan tenaga kerja di masa mendatang baik dalam jumlah maupun keahlian dengan mengacu pada tujuan organisasi.
2. Prakiraan suplai, yang memerlukan dilakukannya estimasi suplay tenaga kerja di masa mendatang baik diambil dari dalam organisasi maupun yang diambil dari luar organisasi.

Pengembangan perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi beberapa factor, yakni sebagai berikut (Siagian, 1998:105) :

1. Faktor Eksternal
 - a. Sosial budaya
 - b. Peraturan perundang -undangan
 - c. Teknologi dan desain
2. Faktor Internal adalah berbagai kendala yang terdapat dalam organisasi rencana strategi estimasi, teknologi dan desain.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif terdiri dari perencanaan kepegawaian dan perencanaan program dilakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang selalu berubah

sebagai upaya untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Perencanaan untuk meningkatkan karakter sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia. Perannya sangat penting dalam perubahan organisasi. Pengembangan ini berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan karyawan dari mengembangkan organisasi. Sebagai fungsi, maka pengembangan sumber daya manusia akan membantu individu, kelompok dan keseluruhan organisasi wilayah lebih efektif dalam mencapai tujuan-tujuan pengembangan. Ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pada semua tingkat organisasi, mencegah peranan organisasi dan persiapan untuk menghadapi pekerjaan atau yang sulit (Bernardian, John, 1993).

Menurut Sutrisno (2000:5), kantor merupakan tempat dilaksanakannya aktivitas kerja organisasi dan berfungsi sebagai tempat pemberian pelayanan kepada masyarakat. Karena orientasi pelayanan adalah kepuasan maka untuk memenuhinya diperlukan lingkungan yang kondusif untuk tugas-tugas pelayanan. Olehnya analisis berdasarkan diagnosa lingkungan kerja dewasa ini merupakan hal yang paling mendasar bagi institusi public yang berorientasi pelayanan terhadap masyarakat.

Glueck and Jauch dalam Darma (1999:92), mengemukakan bahwa pimpinan organisasi perlu mengetahui lebih detail mengenai lingkungan dan membuat pemetaan tentang faktor-faktor dalam lingkungan yang mempengaruhi pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi dituntut untuk tanggap terhadap lingkungan dan mendiagnosa agar berjalan lebih efektif.

Lingkungan dan sarana kerja menuntut bagaimana menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan untuk memperlancar proses pelaksanaan tugas. tugas pegawai dalam suatu institusi. Lingkungan dan sarana kerja yang kondusif akan meningkatkan gairah kerja yang biasanya meliputi : ruangan yang higienes atau memenuhi syarat-syarat kesehatan, tersedianya peralatan kantor yang memadai, dan sarana angkutan untuk mobilitas pelaksanaan pekerjaan.

Sejalan dengan dinamika kebutuhan akan pelayanan masyarakat dan perkembangan teknologi maka lingkungan kerja suatu institusi sangat perlu mendapatkan prioritas. Karena umumnya institusi yang memiliki perangkat teknologi dan lingkungan kerja yang standar akan mempercepat proses pelaksanaan kegiatan. Namun penggunaan teknologi membawa konsekuensi pada organisasi untuk menata kembali lingkungan kerjanya termasuk penambahan prasarana pelengkap lainnya seperti, pendingin ruangan dan ruang yang representatif.

Dengan demikian lingkungan kerja yang kondusif merupakan kebutuhan prinsipil bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

karena akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tinggi rendahnya kualitas pelayanan merupakan cerminan atau indikator dari tingkat kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang tertata baik akan menentukan citra organisasi. Di sisi lain, para pegawai yang bekerja akan merasa betah dan senang berada dalam ruang kerja yang memberi rasa nyaman, bersih dan indah. Sebaliknya jika lingkungan kerja tidak nyaman dan kondusif untuk melaksanakan aktivitas maka akan menurunkan semangat kerja bahkan kinerja kerja para pegawai dalam institusi tersebut.

C. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan merupakan usaha atau kegiatan yang dijalankan dengan sengaja dan teratur untuk mengubah perilaku manusia ke arah yang diinginkan. Pendidikan merupakan jalur utama untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Olehnya itu pendidikan harus mampu membentuk kepribadian, sikap, mental, daya analisis, kreativitas dan penguasaan terhadap disiplin ilmu yang telah diperoleh melalui jalur formal pendidikan tersebut.

Pendidikan adalah untuk meningkatkan kemampuan seseorang baik secara teoritis maupun konseptual. Pendekatan pendidikan sangat penting, oleh karena itu setiap individu memerlukan pendidikan tertentu yang relevan dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Flipppo (1992:92) pendidikan adalah peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan yang mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi tidak jarang dari karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan pekerjaan mereka, bahkan karyawan yang sudah berpengalaman perlu belajar dan menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Pelaksanaan suatu program pelatihan/training pada dasarnya untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan untuk membentuk individu yang berkualitas dan profesional, agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

Sinungan (1998, hal. 86) mengemukakan bahwa pelatihan/training adalah suatu kegiatan bagi perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan bagi karyawan sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan dalam prosesnya.

Dengan demikian pelatihan yang dimaksud adalah merupakan pengertian dalam arti luas sehingga tidak hanya terbatas usaha untuk mengembangkan keterampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain. Setiap perusahaan yang menginginkan agar karyawannya dapat bekerja secara efektif dan efisien, maka sama sekali tidak boleh meremehkan masalah pelatihan tersebut.

Handoko (2001, hal. 14) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah seni dan ilmu memperoleh memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Martutina (2000, hal. 78) mengemukakan definisi pelatihan sebagai usaha untuk membantu stabilitas pegawai dan mendorong mereka untuk memberikan jasanya dalam waktu yang lebih lama. Bila pegawai/karyawan dilatih untuk merealisasikan promosi, maka hal ini memperbaiki cara kerja dan moral. Sesuai dengan uraian ini, dapatlah dikemukakan bahwa peranan pemberian pelatihan kepada para karyawan dimaksudkan untuk :

1. Menambah keterampilan karyawan
2. Menambah pengetahuan karyawan
3. Merubah sikap karyawan
4. Merubah tingkah laku karyawan

Notoadmojo (2001, hal. 110) bahwa kualitas tenaga kerja perlu dikembangkan dalam kaitannya dengan pengembangan perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, dengan tercapainya maksud tersebut, maka diharapkan para karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Perusahaan yang ingin melaksanakan program pelatihan kepada karyawannya, maka perlu kiranya memperhatikan kebutuhan pelatihan yang hendak dilaksanakan atau diberikan kepada pengikut pelatihan ataupun kebutuhan-kebutuhan

pelatihan bagi manusia dalam suatu organisasi perusahaan yang cenderung terbagi atas dua kelompok kebutuhan yang sedikit banyaknya berkaitan dengan :

1. Kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan pekerjaan tertentu khususnya bagi karyawan baru atau lama yang belum berpengalaman, di samping itu tidak tertutup kemungkinan bagi karyawan lama yang prestasi kerjanya dianggap masih kurang/minim.
2. Kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan yang bersifat pengembangan perorangan yang akan memberikan kontribusi bagi keefektifan dalam jangka panjang dari individu yang dimaksudkan. Dengan demikian diharapkan dapat memberikan manfaat yang timbal balik, baik dari individu sebagian organisasi maupun organisasi itu sendiri secara keseluruhan. Pelatihan yang demikian biasanya terkadang juga diberikan kepada karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi/perusahaan.

D. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi dapat berkembang dengan menggunakan kesempatan yang dapat mengantisipasi tantangan dari kondisi yang kompleks karena organisasi akan selalu menghadapi perubahan didalamnya. Oleh karena itu para manajer akan semakin menyadari bahwa pelatihan dan pengembangan adalah suatu proses yang berkesinambungan. Namun demikian adalah menjadi kenyataan pada organisasi dimana hanya

orientasi yang berfokus pada produksi untuk mengejar target tanpa mempertimbangkan kesejahteraan pegawai.

Penekanan biaya ditempuh dengan mengorbankan kepentingan sumber daya manusia sebagai pelaku proses produksi dengan tidak mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan pegawai berupa kesejahteraan yang semakin meningkat dan pengembangan diri menjadi landasan alasan utama pengembangan karir. Kunci dari kemampuan produksi terletak pada sumber daya manusia sebagai pelaku produksi. Oleh karena itu keseimbangan kemampuan produksi hanya dapat diperoleh dengan memberdayakan sumber daya manusia.

Perlu dipertanyakan adalah sementara di Negara lain penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di Indonesia yang lebih populer adalah pendidikan dan pelatihan. Agar lebih jelas, Neadler (1999) selanjutnya mendefinisikan pengertian dan pendidikan dan pengembangan sebagai berikut :

Pelatihan adalah belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini. Pendidikan adalah belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tapi teridentifikasi. Pengembangan adalah belajar untuk perkembangan individu, tetapi tidak berhubungan dengan pekerjaan tertentu saat ini .

Selanjutnya Andrew E. Sirkula (1981:227) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non managerial

pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas. Sedangkan pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan organisasional yang umum.

Dengan demikian, istilah pelatihan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, sementara pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat managerial untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan pengambilan keputusan dan memperluas *human relation*. Intinya pelatihan senantiasa mengacu pegawai memiliki kompetensi pada jabatannya.

Umumnya tujuan diadakannya suatu pelatihan dalam suatu perusahaan berhubungan erat dengan jenis daripada pelatihan, dimana tujuan pelatihan manajer berbeda dengan tujuan pelatihan karyawan baru, demikian pula pelatihan para mandor tidak sama dengan tujuan pelatihan para tenaga staf demikian seterusnya.

Tujuan utama setiap pelatihan agar supaya masing-masing peserta pelatihan dapat melakukan pekerjaannya kelak secara efektif dan efisien. Tujuan lain daripada pelatihan agar pengawasan yang masih sedikit, bila mendapatkan pendidikan khusus dalam melaksanakan tugasnya, maka sedikit kemungkinan ia membuat kesalahan. Bila karyawan bekerja dengan membuat sedikit kesalahan, maka tidak perlu banyak waktu yang disediakan oleh pimpinan untuk pengawasan karyawannya.

Tujuan khusus dari pelatihan menurut Martoyo (2000, hal. 34) dimana dikemukakan ada lima macam pelatihan sebagai berikut :

1. Tujuan pelatihan induksi, yaitu untuk membantu pegawai menyelenggarakan pekerjaannya yang baru dan untuk memberikan kepadanya beberapa ide mengenai perusahaan dan hubungan kepada pekerjaannya.
2. Tujuan pelatihan kerja adalah untuk memberikan instruksi khusus guna melaksanakan tugas-tugas suatu jabatan tertentu.
3. Tujuan pelatihan pengawasan adalah untuk memberikan pelajaran kepada pegawai tentang bagaimana memberikan dan mengawasi serta melatih pegawai lainnya.
4. Tujuan pelatihan manajemen adalah memberi latihan untuk suatu jabatan dalam manajemen puncak, seperti jabatan sekretaris perusahaan, jabatan akuntan dan jabatan kepala staf.
5. Tujuan pengembangan pimpinan adalah untuk mengembangkan dan menambah kemampuan dari pimpinan yang sudah ada.

Selain pelatihan bertujuan agar peserta pelatihan dapat lebih cepat berkembang juga bertujuan untuk menstabilkan karyawan atau mengurangi penurunan produktivitas karyawan. Para karyawan yang mendapatkan pelatihan secara berencana serta memberikan kemungkinan untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi.

Dengan pelatihan maka pekerjaan diharapkan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sebab dengan pelatihan tersebut diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan. Beberapa sasaran yang ingin dicapai dengan pelatihan antara lain :

1. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik
2. Penggunaan bahan dapat lebih hemat
3. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lama
4. Angka kecelakaan diharapkan lebih sedikit
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
6. Kelangsungan hidup perusahaan diharapkan lebih terjamin

Dengan sasaran yang ingin dicapai seperti yang dikemukakan tersebut, maka pelatihan diperlukan perencanaan, sebab setiap perusahaan harus mempunyai perencanaan pelatihan setelah adanya penempatan karyawan. Sebelum pelatihan dilaksanakan, maka terlebih dahulu harus membuat perencanaan pelatihan yang meliputi beberapa hal, yaitu :

1. Subyek latihan yang dibahas dalam pelatihan haruslah dihubungkan dengan kebutuhan perusahaan yang mengirim karyawannya yang mengikuti pelatihan yang bersangkutan. Dengan kata lain bahwa subjek yang dibahas dalam suatu pelatihan harus ada hubungannya

dengan usaha untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan dari pelatihan tersebut.

2. Jadwal pelatihan yang tepat, sangat berpengaruh untuk efektivitas suatu program pelatihan, ia harus disesuaikan dengan keinginan peserta terlebih dahulu pula dipilih waktu dan melihatnya dari sudut produktivitasnya.
3. Lokasi pelatihan sebaiknya lokasi/tempat pelatihan harus berjauhan dengan tempat kerja karyawan, maksudnya untuk mengurangi interaksi dan dapat pula menaikkan tingkat konsentrasi dari peserta pelatihan tersebut.
4. Instruktur/pelatih merupakan salah satu variabel yang sangat menentukan untuk efektivitas sesuatu pelatihan. Dalam hal ini ada tiga kualifikasi penting yang harus dipenuhi oleh setiap pelatih atau instruktur, yaitu :
 - a. Pengetahuan yang mendalam tentang apa yang diberikan atau topik yang diberikan
 - b. Mengerti akan berbagai metode pelatihan
 - c. Adanya keinginan untuk mengajar

Tidak memiliki salah satu dari ketiga kualifikasi tersebut, akan menyebabkan kegagalan pemberian topik yang bersangkutan kepada peserta.

5. Jumlah dan kualifikasi para peserta sebaiknya tidak melebihi 30 orang. Bila peserta hanya mencapai 30 orang, dan peserta agak homogen,

terutama dalam hal tingkat pendidikan dan pengalaman, perbedaan yang menyolok dari para peserta sesuai pelatihan haruslah ditentukan syarat-syarat peserta.

Di samping hal-hal tersebut di atas, yang juga tidak kalah pentingnya adalah biaya pelatihan, sebab dengan adanya biaya pelatihan ini lebih mendorong para peserta untuk aktif dalam pelatihan. Juga teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, dimana hal ini dilakukan sebelum berlangsungnya pelatihan yang akan diberikan kepada peserta pelatihan dan pengembangan tersebut.

Adapun teknik-teknik pelatihan yang dimaksud dalam hal ini meliputi :

1. Metode Praktis (On The Job Training)

Metode ini merupakan metode yang paling banyak digunakan, dimana karyawan dilatih tentang pekerjaan dengan supervisi langsung yang bersangkutan. Beberapa macam teknik yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

- a. Rotasi jabatan memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi jabatan memberikan petunjuk-petunjuk mengenai pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerja dan digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

- c. Magang merupakan proses belajar atau latihan dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
 - d. Coaching, dimana pimpinan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka.
 - e. Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan diajak dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi.
2. Teknik-teknik Persentase dan Metode Simulasi (Off The Job Training).
- Teknik-teknik ini meliputi :
- a. Teknik Prosentase Informasi bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang biasa digunakan :
 - 1) Persentase video, tv, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah, metode ini digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap dalam pelatihan yang dilaksanakan, dan latihan-latihan lainnya.
 - 2) Metode konpresi, yang bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan.
 - 3) Program instruktur, metode ini digunakan alat berupa mesin atau komputer untuk memperkenalkan kepada para karyawan

peserta, harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah, masing-masing peserta bisa menetapkan kecepatan belajarnya.

4) Belajar sendiri (self study), metode ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman. Belajar sendiri berguna bila para karyawan tersebut secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

b. Metode Simulasi. Dalam metode simulasi sering digunakan metode-metode yang paling umum, antara lain :

1) Metode studi kasus, yaitu karyawan atau tenaga kerja yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian studi kasus tersebut atau membuat alternatif penyelesaian dari kasus tersebut.

2) Role playing, merupakan suatu peragaan yang memungkinkan para peserta latihan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya.

- 3) Business games adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Para peserta memainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar biaya anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi perusahaan.
- 4) Vestube training, metode ini digunakan bukan pimpinan tetapi oleh pelatih-pelatih khusus.
- 5) Latihan laboratorium (Laboratory training) adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan antara pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungannya.
- 6) Program-program pengembangan eksekutif, dalam hal ini perusahaan mengirim karyawan untuk mengikuti paket khusus yang ditawarkan atau bekerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan perusahaan.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam hubungannya dengan pelatihan karyawan ini merupakan faktor penentu proses produksi dalam perusahaan menyangkut masalah penilaian latihan, sebab naik tidaknya produksi suatu barang, tentu saja dapat menunjukkan efektif tidaknya latihan yang diikuti oleh pengelolaan produksi yang bersangkutan. Demikian juga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sesuatu hasil pekerjaan dapat menjadi petunjuk apakah suatu pelatihan efektif atau tidak.

Banyak karyawan yang mencapai hasil kerja standar, dapat pula menunjukkan efektif tidaknya suatu latihan, dan berubahnya penghasilan karyawan juga merupakan parameter yang menunjukkan berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan. Kemudian, semakin sedikitnya angka kecelakaan yang terjadi di dalam suatu perusahaan menunjukkan efektifnya pelatihan yang dilakukan.

Anoraga (1998, hal. 42) mengemukakan ada empat hal yang bersangkutan dengan penilaian latihan, yaitu :

1. Pelajaran, sejauh mana pengikut latihan mempelajari, fakta-fakta, prinsip-prinsip dan pendekatan yang tercakup di dalam pelatihan.
2. Reaksi, bagaimana reaksi pengikut terhadap program pelatihan yang diikuti.
3. Tingkah Laku, sejauh mana tingkah laku dalam pekerjaan berubah karena pengikut latihan.

4. Hasil, apakah hasil akhir yang diperoleh (reduksi) harga, penurunan turn over, perbaikan produksi dan sebagainya.

E. Komitmen Manajemen

Pemahaman mengenai apa yang diharapkan pelanggan merupakan langkah awal dalam penyampaian layanan yang berkualitas tinggi. Bila pimpinan perusahaan memahami dengan akurat apa yang diinginkan oleh pelanggan, tantangan berikutnya yang harus dihadapi adalah menggunakan informasi ini untuk menetapkan standar kualitas layanan bagi perusahaan. Manajemen perusahaan mungkin saja tidak mampu (tidak main) menetapkan standar layanan yang sesuai atau melampaui harapan pelanggan. Beberapa faktor yang melatar belakangnya antara lain adalah keterbatasan sumber daya, orientasi keuntungan jangka pendek, kondisi pasar, atau perbedaan visi dari manajer yang terkait (Zeithaml, *et al.*, 1990). Beberapa alasan ini pada gilirannya akan menyebabkan terjadinya kesenjangan antara persepsi Manajemen mengenai harapan pelanggan dengan spesifikasi nyata yang ditetapkan dalam penyampaian layanan kepada pelanggan.

Selanjutnya, riset ekstensif yang dilakukan Parasuraman *et al.*, (1990) berhasil mengidentifikasi faktor konseptual penyebab adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan pelanggan dengan persepsi pimpinan terhadap kualitas layanan. Salah satu faktor yang dominan pengaruhnya adalah kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas. Rendahnya komitmen terhadap kualitas layanan memperlebar

kesenjangan antara pelanggan dengan perusahaan. Penekanan kepada tujuan kinerja Pesaing (seperti pemberian diskon dan orientasi keuntungan jangka pendek lainnya) lebih mudah untuk diukur dan dipantau, sehingga penekanan kepada kualitas layanan seringkali tidak begitu menjadi pusat perhatian. Kecenderungan sebagian pimpinan perusahaan untuk memusatkan perhatiannya kepada tujuan lain seperti ini, dikemukakan oleh Hax dan Majluf (1984) sebagai berikut :

"Most US. firms suffer significantly from the use of short-term accounting-driven measures of performance to establish the reward mechanisms for high-level managers, who are mainly responsible for implementing strategic actions."

Louis Gerstner, mantan pimpinan American Express (*Business Week*, 1984), memberikan penjelasan yang lebih konkrit berkaitan dengan kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas layanan.

"Because of the structure of most companies, the guy who puts in the service operation and bears the expense doesn't get the benefit. It 'ill show up in marketing, even in new product development. But the benefit never shows up in his own P & L statement."

Banyak perusahaan yakin telah mempunyai komitmen yang kuat terhadap kualitas layanan. Namun, keyakinan ini didasarkan kepada perspektif teknis dan pandangan internal perusahaan. Kualitas layanan di banyak perusahaan mengandung pengertian berusaha untuk memenuhi standar efisiensi dan produktivitas menurut pandangan perusahaan, yang sebagian besar sebenarnya mungkin tidak disadari atau tidak diinginkan oleh pelanggan. Di perusahaan lainnya, kualitas didefinisikan dalam batasan teknologi (memenuhi tuntutan standar pesaing pada hal-hal yang

sebenarnya tidak diperhatikan atau dibutuhkan oleh pelanggan). Dalam disertasi ini, yang dimaksud dengan komitmen manajemen terhadap kualitas adalah memberikan layanan yang berkualitas tinggi menurut pandangan pelanggan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Robinson (1981).

“Overriding all other values is our dedication to quality. We are a market-driven institution, committed to our customers in everything we do. We constantly seek improvement and we encourage the unusual, even the iconoclastic.”

Bila manajemen tidak mempunyai komitmen terhadap kualitas layanan menurut perspektif pelanggan, manajemen akan menargetkan sumber daya yang dimiliki kepada tujuan organisasi lainnya seperti penjualan, laba atau pangsa pasar. Manajemen tidak menetapkan inisiatif kualitas layanan internal dan tidak melihat usaha untuk memperbaiki kualitas layanan yang pada gilirannya akan mengarah ke perbaikan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

F. Komitmen Manajemen Sebagai Bagian Dari Budaya Perusahaan

Studi mengenai komitmen manajemen sudah banyak dilakukan untuk mengetahui hubungannya dengan variabel kualitas layanan. Dalam *Journal of Retail Banking*, Butler dan Dynan (1988) melaporkan hasil penelitian di First Pennsylvania Bank. Dalam rangka perbaikan kualitas layanan kepada nasabah, bank ini memutuskan untuk merestrukturisasi budaya perusahaan sebelumnya (*operations-oriented culture*). Komponen dari budaya perusahaan yang direstrukturisasi adalah : *business environment, shared benefits, importance of people, dan management*

commitment Dengan melibatkan keseluruhan pegawai, bank ini mulai lebih memperhatikan cara untuk mencapai pelanggan dengan menekankan pada slogan "*Personal, Responsive, and Efficient* "Setelah berjalan tiga tahun, perusahaan mengadakan evaluasi terhadap apa yang dilakukan dan menciptakan hasil yang sangat menggembirakan.

Menurut Margolies (1988), layanan yang baik tidak hanya membutuhkan jabat tangan dan senyum yang manis, tetapi lebih dari itu, yaitu dibutuhkan analisis yang sistematis, perencanaan yang cermat, kebijakan yang jelas, proses yang spesifik, standar yang dapat diukur, dan sistem terintegrasi. Selain itu, juga dibutuhkan suatu strategi yang mendefinisikan secara jelas tujuan dan manakah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Pada umumnya, perusahaan yang memiliki reputasi kualitas layanan yang baik memiliki beberapa kesamaan, antara lain : (1) mengidentifikasi dan mendefinisikan harapan pelanggan terhadap kualitas layanan, (2) menerjemahkan harapan pelanggan menjadi gambaran penyampaian layanan yang spesifik, dan (3) memberikan respon yang cepat tetapi efektif (dalam kaitannya dengan biaya) terhadap kebutuhan pelanggan. Terakhir, perlu diingat bahwa untuk mengukur keberhasilan suatu bisnis layanan dibandingkan pesaing utama (*service leader*), diperlukan adanya komitmen manajemen dari seluruh personalia perusahaan.

G. Kualitas Layanan

Kualitas layanan terdiri dari :

- a. Kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai penyampaian layanan yang relatif istimewa superior terhadap harapan pelanggan. Kualitas layanan adalah kesesuaian antara layanan dengan spesifikasi kebutuhan pelanggan (*conformance to the customer's specifications*). Jika perusahaan melakukan sesuatu hal yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, itu berarti bahwa sesuatu hal yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, itu berarti bahwa perusahaan tersebut tidak memberikan kualitas pelayanan yang baik (Berry, 1995). Pendapat lain mengemukakan bahwa untuk menjamin kelangsungan dalam lingkungan persaingan, semua organisasi yang terkait dengan penyediaan jasa harus menyadari bahwa kunci dari keberadaannya adalah terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam era strategi pemasaran yang berorientasi pada konsep pemasaran, perusahaan harus selalu waspada akan kesempatan untuk menyesuaikan strategi yang diadopsi dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan sehingga penjualan dapat terealisasi (Yi, 1990).
- b. Kepuasan pelanggan, konsep penting dalam era pemasaran modern, menekankan pada kepuasan layanan (tidak hanya produk) terhadap pelanggan untuk mendapatkan hasil akhir berupa keuntungan. Akibatnya, diharapkan kualitas kehidupan secara keseluruhan akan meningkat. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, bisnis, dan masyarakat.

realisasi dan pentingnya kepuasan pelanggan dapat dilihat dari banyaknya riset yang dilakukan dengan topik ini selama dua dekade terakhir. Sejumlah riset dan konferensi yang berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan dan perilaku keluhan telah dilakukan untuk memberikan sumbangan pemikiran terhadap topik penting ini (Day dan Hunt, 1979, 1982, 1983, 1985).

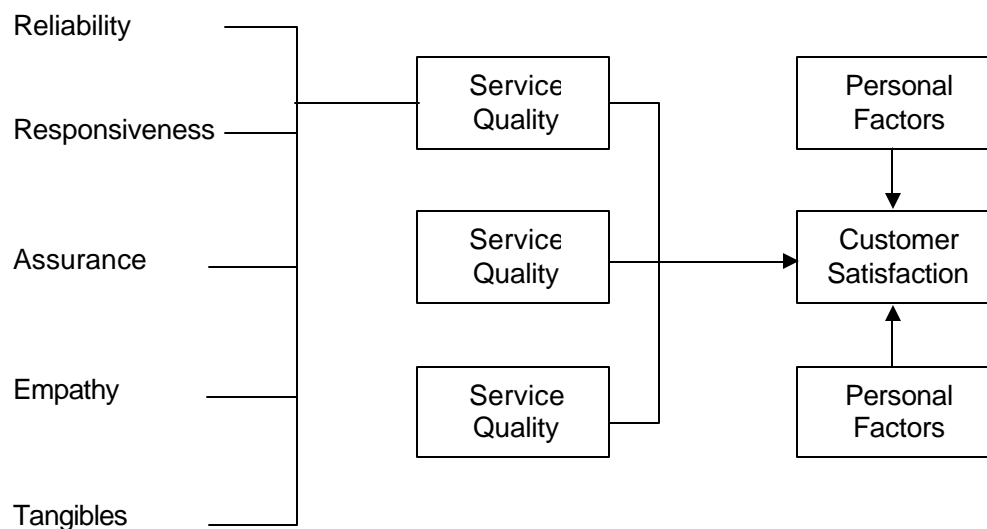
- c. Selain dengan menggunakan konsep kualitas dan kepuasan, pelanggan juga menggunakan konsep nilai dalam melakukan penilaian terhadap suatu produk atau layanan. Konsep nilai didefinisikan sebagai penilaian keseluruhan konsumen terhadap kegunaan suatu produk atau layanan berdasarkan persepsi apa yang diterima dan diberikan. Nilai dihubungkan dengan persepsi pelanggan terhadap keuntungan yang diterima dibandingkan dengan biaya dalam bentuk uang, waktu, dan usaha.

H. Konsep Kualitas Layanan dan Kepuasan Pelanggan

Konsep kepuasan dan kualitas sering disamakan artinya oleh beberapa penulis. Akan tetapi, sebenarnya kedua konsep ini mempunyai pengertian yang berbeda. Secara umum, kepuasan dipandang memiliki konsep yang lebih luas dari pada penilaian kualitas layanan, yang secara spesifik berfokus pada dimensi layanan. Gambar 2.5 menunjukkan perbedaan konsep Kualitas dan kepuasan. Kualitas layanan merupakan fokus penilaian yang merefleksikan persepsi pelanggan terhadap 5 dimensi spesifik dari layanan. Sebaliknya, kepuasan lebih inklusif,

kepuasan dipengaruhi oleh persepsi terhadap kualitas layanan, kualitas produksi, harga, faktor situasi, dan faktor pribadi. Untuk membahas lebih lanjut konsep kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, akan digunakan konsep seperti yang tercantum pada

Gambar 1. Konsep Kualitas Layanan Dan Kepuasan pelanggan



Gambar 1 Customer Perceptions of Quality and Customer Satisfaction
 Sumber : Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, "Services Marketing" (1996), p. 123.

Persepsi Pelanggan Terhadap Kualitas Layanan

Untuk dapat mengukur kualitas layanan seperti yang diharapkan oleh pelanggan, perlu diketahui kriteria (dimensi) yang dipakai oleh pelanggan dalam menilai pelayanan tersebut. Parasuraman *et al.*, (1990) menyimpulkan bahwa ada 5 dimensi yang dipakai pelanggan dalam menilai suatu layanan. Kelima dimensi kualitas layanan tersebut adalah *tangible, reliability, responsiveness, empathy, dan assurance*.

- a. *Tangible*, yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.
- b. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya.
- c. *Responsiveness*, yaitu kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.
- d. *Empathy*, yaitu berusaha untuk mengetahui dan mengerti kebutuhan pelanggan secara individual.
- e. *Assurance*, yaitu pengetahuan dan keramah tamahan personil dan kemampuan personil untuk dapat dipercaya dan diyakini.

Kualitas layanan dikatakan baik apabila dapat memenuhi atau melampaui apa yang diharapkan pelanggan dari layanan tersebut. Oleh karena itu, kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan (selisih) antara harapan dan persepsi pelanggan. Jika harapan pelanggan tidak realistis, maka mungkin saja terjadi kualitas layanan yang dirasakan menjadi tidak baik. Kualitas layanan yang diharapkan pelanggan (*expected service*) dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan faktor eksternal. Yang dimaksud dengan faktor eksternal antara lain : *market communications* (iklan, *direct mail*, *public relations*), dan citra perusahaan, sedangkan kebutuhan pelanggan (*customer needs*) termasuk faktor internal (Zeithaml, et al., 1990).

Dalam kenyataannya masalah komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi. Bahkan boleh dikata, organisasi tanpa

komunikasi ibarat sebuah mobil yang didalamnya terdapat rangkaian alat-alat otomotif, yang terpaksa tidak berfungsi karena tidak adanya aliran fungsi antara satu bagian dengan bagian yang lain. *Connection* Komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi.

Barry Cushway dan Derek Lodge menggambarkan fungsi komunikasi dalam organisasi sebagai pembentuk. Organisasi climate, yakni iklim organisasi yang menggambarkan suasana kerja organisasi atau sejumlah keseluruhan perasaan dan sikap orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Di samping komunikasi mempunyai andil membangun iklim organisasi, juga berdampak pada membangun budaya organisasi (*organization Culture*), yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi. Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya dijalankan atau beroperasi. Budaya merupakan sistem nilai dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara-para pegawai berperilaku. Iklim dan budaya organisasi tersebut pada akhirnya berpengaruh terhadap efisiensi dan produktivitas.

Tujuan komunikasi dalam proses organisasi tidak lain dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*). Pendek kata agar terjadi penyetaraan dalam kerangka referensi (*frame of references*)

maupun bidang pengalaman (*field experiences*). Meskipun nyaris mustahil menyamakan tanah kognitif individu-individu dalam organisasi, tetapi melalui kegiatan komunikasi yang terencana dan substansi isinya terdesain, minimal terjadi proses penyebarluasan (*deffus*) dimensi-dimensi organisasi pada setiap orang. Dimensi-dimensi setiap orang. Dimensi-dimensi yang dimaksud misalnya : misi organisasi, visi, nilai, strategi, prospek, dan sebagainya. Jika banyak orang yang tidak memahami hakekat organisasinya, maka organisasi menjadi sulit untuk melakukan mobilisasi, instruksi, maupun perubahan-perubahan dalam manajemen.

Ketidakmengertian (*misunderstanding*) merupakan sumber disintegrasi dan konflik, karena ketidakmengertian merupakan rangsangan (*stimulus*) yang membangkitkan prasangka (*prejudise*). Berbagai aksi demo (unjuk rasa) yang dilakukan karyawan atau pegawai bukan hanya persoalan ketidakpuasan terhadap pendapatan dan *reward* (ganjaran), tetapi lebih banyak bersumber dari ketidakmengertian mereka terhadap eksistensi organisasinya. Dalam bahasa Melayu dikenal pepatah "tak kenal maka tak sayang". Demikianlah tugas komunikasi, membuat mereka yang ada dalam organisasi maupun terhadap mereka yang ada di luarnya saling mengenal satu sama lain.

I. Komitmen Karyawan

Charles O'Reilly mendefinisikan komitmen sebagai ikatan psikologis seseorang terhadap perusahaan. Ikatan ini, menurut Wiener,

tercipta karena adanya kepercayaan (*belief*) yang bersangkutan, bahwa komitmen merupakan kewajiban moralnya terhadap perusahaan tempat ia bekerja. Kepercayaan ini membuat komitmen menjadi fleksibel, dapat berpindah-pindah mengikuti kepindahan individu dari satu perusahaan ke perusahaan lain.

Ikatan psikologis juga dapat tercipta bila nilai-nilai dan norma-norma yang dianut seseorang sesuai dengan misi, tujuan, kebijakan, dan gaya pengelolaan perusahaan (MTK dan GPP) tempat kerjanya. Namun, kedua hal di atas tak datang serta merta, melainkan harus didahului *compliance* (pemenuhan) dan identifikasi. *Compliance* merupakan kepatuhan individu terhadap keinginan perusahaan, sebab ia ingin mendapatkan sesuatu dari perusahaan, sedangkan identifikasi adalah kebanggaan individu menjadi bagian dari perusahaan.

Ada dua alternatif pendekatan membangun komitmen. Yang pertama dikembangkan Wiener. Menurutnya, komitmen perlu dibangun sejak dini, pada tahap rekrutmen dan seleksi. Perusahaan seyogyanya hanya merekrut mereka yang percaya bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap perusahaan.

Pendekatan kedua dikemukakan Margaret Neale dan Gregory North-craft, yang mengembangkan tiga strategi membangun komitmen. Pertama, irevesibilitas yang bertujuan membuat keberadaan individu dalam perusahaan menjadi permanen. Caranya, misalnya, menciptakan sistem pensiun yang begitu rupa, sehingga jika seseorang keluar dari

perusahaan itu hangus (tak dapat diuangkan). Cara lain, membeli bekal keterampilan atau keahlian yang sangat spesifik bagi perusahaan, yang tidak mendatangkan nilai tambah bagi karyawan yang pindah ke perusahaan lain.

Penerapan strategi ireversibilitas dapat dikatakan merupakan sarana mewujudkan *compliance* di kalangan pegawai, mengingat motivasi mereka bertahan di perusahaan adalah guna memperoleh sesuatu dari perusahaan.

Kedua, visibilitas, yaitu mengasatmatakan segala kontribusi segala kontribusi pegawai bagi keberhasilan perusahaan, berupa penghargaan pada karyawan yang berprestasi dalam pencapaian target perusahaan. Jika perlu, penghargaan diberikan dalam upacara yang dihadiri seluruh jajaran perusahaan. dengan menerapkan strategi tersebut, diharapkan tumbuh rasa bahwa apa yang dilakukan berguna bagi kemajuan perusahaan. Tumbuhnya rasa seperti itu sangat penting, karena merupakan cikal bakal berkembangnya identifikasi diantara karyawan.

Ketiga, strategi pengambilan keputusan partisipasif dalam istilah Edward Lawler III disebut sugesti paralel. Yakni, memberi kesempatan karyawan berperan aktif dan mengajukan saran-saran dalam proses pengambilan keputusan. Contohnya, antara lain, program pengendalian mutu terpadu (*total quality control*) yang memberi kesempatan karyawan menyumbang saran melalui gugus-gugus kendali mutu (*quality circles*) yang ada.

Sama seperti strategi yang kedua, strategi pengambilan keputusan partisipatif juga bertujuan menumbuhkembangkan identifikasi di kalangan karyawan, sejalan kian intensifnya keterlibatan mereka dalam pengambilan berbagai keputusan penting bagi perusahaan.

Dari sifatnya, pendekatan Neale dan Northcraft punya perbedaan mendasar dengan pendekatan Wiener. Pendekatan Wiener lebih preventif, karena mencegah masuknya orang-orang yang percaya bahwa komitmen merupakan kewajiban moral terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, atau yang nilai-nilai dan norma-normanya tak sesuai dengan MTK dan GPP. Sementara itu, pendekatan Neale dan Northcraft cenderung reaktif, karena beranggapan tak mungkin d mencegah masuknya orang-orang yang tak diinginkan.

Meski ada perbedaan, kedua pendekatan tersebut dapat saling melengkapi. Bagaimana pun pencegahan perlu dilakukan. Dalam hal perusahaan tak punya pilihan lain dan proses sosialisasi tak mampu mengatasinya, maka pendekatan Neale dan Northcraft dapat diterapkan, sehingga pemutusan hubungan kerja serta pemborosan biaya rekrutmen, seleksi dan sosialisasi dapat dihindari.

J. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Abdul Rahim (2004) tentang Strategi Peningkatan Kinerja Staf Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Majene menyatakan bahwa 3 persen dari responden menyetujui jika keterampilan, keteladanan pimpinan, dan diklat akan mempengaruhi Pengembangan Karyawan. Sedangkan 7 persen

dipengaruhi oleh kesiapan dana operasional dan kerjasama antar manajemen.

Sementara itu, Mas'ud (2001) dalam penelitiannya menyatakan bahwa faktor internal yang berupa kewenangan berpotensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai yang didukung dengan adanya Undang-Undang Otonomi Daerah yang memberi kewenangan secara independen (otonom) kepada masing-masing Kepala daerah.

K. Kerangka Pikir

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar adalah salah satu Perusahaan Daerah milik Pemerintah Kota Makassar yang bergerak di bidang Industri Air Bersih, dimana perjalanannya dewasa ini diperhadapkan persaingan usaha sehingga dibutuhkan suatu pelayanan yang sesuai dengan perkembangan dan dinamika organisasi serta tingkat kebutuhan masyarakat. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan suatu kinerja kepegawaian atau sumberdaya yang handal.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dan strategik dalam setiap organisasi sehingga sangat penting untuk mengetahui potensi-potensi yang memiliki tenaga kerja, yang kemudian dikembangkan sebagaimana mestinya agar dapat memberikan nilai tambah atas imbalan bagi organisasi dalam bentuk peningkatan kinerja aparat yang lebih berkualitas.

Aparat pegawai PDAM Kota Makassar sebagai penyedia layanan Air Bersih sangat dibutuhkan perannya dalam melakukan pelayanan

public sebagai perusahaan yang berorientasi bisnis dan sosial dalam meningkatkan pendapatan daerah dan mutu layanan yang berkualitas, dan berdaya saing global. Namun demikian keberhasilan tersebut dapat tercapai dengan baik apabila sumber daya manusia aparat yang mengelolanya juga baik atau berkualitas. Peningkatan kulaitas karyawan adalah suatu hal yang sangat penting dan harus diperjuangkan secara terus menerus, karena demikian dengan sendirinya akan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Untuk jelasnya maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini tampak sebagai berikut:

Gambar 2. Kerangka Pikir

