

Buku ini merupakan kombinasi hasil penelitian dengan pendekatan *literature studies* yang terkait dengan *human capital investment*. Metode pemecahan masalah yang dirangkum menjadi sebuah buku referensi dengan mengambil beberapa jurnal internasional yang terbaru sebagai sumber dalam kajian literatur (*literature studies*) dan data-data yang digunakan dalam analisis terkait dengan pengukuran *human capital investment* dalam perspektif bidang pendidikan seperti ROI (*Return on Investment*), NPV (*Net Present Value*), IRR (*Internal Rate of Return*), B/C Ratio (*Benefit/Cost Ratio*), *Payback Period* dengan menggunakan data hasil penelitian. Setiap bab yang ditulis menyajikan jawaban dari permasalahan terkini yang dihadapi oleh sebuah organisasi terkait pada sumber daya manusia terlebih pada *human capital* (kapital manusia).



IKAPI



Appti

ISBN 978-602-5566-02-8



9 786025 566028



Diterbitkan dan dicetak oleh:  
UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY  
Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 - 589346

E-Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Negeri (APPTI)

MANAJEMEN STRATEGI HUMAN CAPITAL DALAM PENDIDIKAN

Lantip Diat Prasajo, Amirul Mukminin, Fitri Nur Mahmudah



# MANAJEMEN STRATEGI HUMAN CAPITAL DALAM PENDIDIKAN



Lantip Diat Prasajo  
Amirul Mukminin  
Fitri Nur Mahmudah

# MANAJEMEN STRATEGI *HUMAN* *CAPITAL* DALAM PENDIDIKAN

Lantip Diat Prasajo  
Amirul Mukminin  
Fitri Nur Mahmudah



## **MANAJEMEN STRATEGI *HUMAN CAPITAL* DALAM PENDIDIKAN**

Oleh: Lantip Diat Prasajo, Amirul Mukminin, Fitri Nur Mahmudah

ISBN: 978-602-5566-02-8

Edisi Pertama, Oktober 2017

Diterbitkan dan dicetak oleh:

UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 589346

E-Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2017 Lantip Diat Prasajo, Amirul Mukminin, Fitri Nur Mahmudah

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Penyunting Bahasa: Fitriyanti

Desain Isi & Cover: Masruri

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Lantip Diat Prasajo, Amirul Mukminin, Fitri Nur Mahmudah

MANAJEMEN STRATEGI *HUMAN CAPITAL*  
DALAM PENDIDIKAN

--Ed.1, Cet.1.-Yogyakarta: UNY Press 2017

IX + 211 hlm; 16x23 cm

ISBN:

1. MANAJEMEN STRATEGI *HUMAN CAPITAL*  
DALAM PENDIDIKAN

1. Judul

### **Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundangundangan yang berlaku Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

## Kata Pengantar

*Alhamdulillah* *robbil 'alamiin*...penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT., atas segala nikmat yang diberikan sehingga buku ini dapat terselesaikan tanpa rintangan yang berarti.

Belakangan ini sudah banyak buku yang membahas tentang manajemen pendidikan tetapi yang membahas khusus tentang manajemen strategi *human capital* dalam pendidikan tetapi masih ditemukan kekurangan di berbagai sisi. Hampir seluruh buku yang beredar hanya membahas manajemen pada dunia bisnis tetapi belum menyentuh bidang pendidikan, sehingga untuk menguasainya, pembaca harus membeli banyak buku, belum lagi dihadapkan dengan masalah kualitas isi buku, tentunya hal ini merupakan investasi yang sangat mahal.

Buku ini hadir sebagai *Buku Monograf* untuk memberi pemahaman tentang Manajemen Strategi *Human Capital* dalam pendidikan. Pembahasan yang singkat, padat, jelas, dan disertai berbagai ilustrasi gambar, serta model-model standar mutu.

Buku ini ditujukan untuk berbagai kalangan pembaca maupun kalangan umum yang tertarik dengan manajemen strategi pendidikan. Buku ini dapat dijadikan referensi untuk bidang Manajemen Strategi.

Secara singkat, buku ini membahas berbagai hal yang terkait dengan Manajemen Strategi Pendidikan *Human Capital*, seperti konsep *Human Capital*, strateginya, dan lain-lain.

Pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan rasa terima atas kontribusi berbagai pihak, diantaranya adalah:

- Jajaran Pimpinan UNY.
- Dekan FIP UNY
- Prodi S1, S2, dan S3 Manajemen Pendidikan PPs UNY.
- Orang tua dan Keluargaku tercinta

Anda dapat berinteraksi dengan memberikan pertanyaan atau saran mengenai materi buku demi perbaikan isi buku pada edisi berikutnya melalui alamat e-mail: [lantip1975@gmail.com](mailto:lantip1975@gmail.com)

Yogyakarta, November 2017

Lantip Diat Prasajo

## DAFTAR ISI

### KATA PENGANTAR

|                     |      |
|---------------------|------|
| Daftar Isi.....     | v    |
| Daftar Gambar ..... | viii |

### **BAB I - Memahami Dinamika Strategi *Human Capital* dalam Pendidikan: *A Framework* .....**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Rumusan Masalah dalam <i>Human Capital</i> .....  | 2  |
| 1.2. Konseptualisasi dan Operasionalisasi <i>Human Capital</i> .....   | 4  |
| 1.3. Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> .....   | 11 |
| 1.3 Pengembangan <i>Human Capital</i> .....  | 21 |
| 1.5. Manajemen Pengembangan Karir <i>Human Capital</i> .....   | 24 |
| 1.6. Penerapan Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> Melalui <i>Restructuring</i> dan <i>Reengineering</i> ..... | 27 |
| 1.7. Nilai Balik Pendidikan ( <i>The Return on Education</i> ).....  | 29 |
| 1.8. Kebijakan Manajemen Strategi <i>Human Capital</i> dalam Organisasi .....                                      | 32 |

### **BAB II - Konseptualisasi dan Operasionalisasi *Human Capital* .....**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Metode Pemecahan Masalah.....   | 34 |
| 2.2. Pengertian <i>Human Capital</i> .....   | 35 |
| 2.3. Peranan <i>Human Capital</i> .....  | 41 |
| 2.4. Komponen-komponen <i>Human Capital</i> .....                                      | 43 |
| 2.5. Pengelolaan <i>Human Capital</i> .....  | 50 |
| 2.6. Model <i>Human Capital</i> .....  | 62 |
| 2.7. Pengukuran <i>Human Capital</i> .....   | 66 |
| 2.8. Komitmen Organisasi berbasis <i>Human Capital Theory</i> .....                    | 67 |
| 2.9. Merancang proses perencanaan strategi untuk memenuhi<br>Kebutuhan organisasi..... | 74 |
| 2.10. <i>Implement the strategic plan</i> .....  | 78 |
| 2.11. <i>Evaluate and Monitor the Strategic Plan</i> .....                             | 82 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>BAB III - <i>Strategic Human Capital</i></b> .....   | <b>83</b>  |
| 3.1. Metode Pemecahan Masalah.....  | 84         |
| 3.2. Desain Program Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> .....   | 87         |
| 3.3. Akuisisi Bakat Tenaga Kependidikan .....   | 92         |
| 3.4. Peran Bakat <i>Human Capital</i> .....   | 119        |
| 3.5. <i>Talent Retention</i> .....  | 119        |
| 3.6. Pembentukan <i>Human Capital</i> .....   | 127        |
| 3.7. Pendidikan sebagai Investasi <i>Human Capital</i> .....  | 128        |
| 3.8. Dampak Penerapan Manajemen Strategi <i>Human Capital</i> pada<br>Organsiasi .....                                      | 132        |
| <br><b>BAB IV – Pengembangan <i>Human Capital</i></b> .....   | <b>133</b> |
| 4.1. Metode Pemecahan Masalah.....  | 142        |
| 4.2. <i>Managing Performance</i> .....  | 142        |
| 4.3. Pendidikan dan Pelatihan.....  | 143        |
| 4.4. Tujuan Program Pendidikan dan Pelatihan .....  | 150        |
| <br><b>BAB V - Nilai Balik Pendidikan</b> .....   | <b>155</b> |
| 5.1. Metode Pemecahan Masalah.....  | 155        |
| 5.2. Pengukuran Nilai Balik Pendidikan.....   | 159        |
| 5.3. Lama Pengembalian Biaya yang Digunakan dalam Investasi<br>Pendidikan ( <i>Payback Period</i> ).....                    | 168        |
| 5.4. Manfaat dan Biaya Investasi Pendidikan .....   | 171        |
| 5.5. Persentase Tingkat Pengembalian Investasi Pendidikan .....   | 175        |
| 5.6. Total Nilai Sekarang (Investasi) dengan Total Nilai Sekarang<br>Pendapatan dari Pendidikan) .....                      | 178        |
| 5.7. Tingkat IRR .....  | 180        |
| 5.8. Efisiensi <i>Human Capital</i> .....   | 184        |
| <br><b>BAB VI – Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> Melalui <i>Restructuring</i><br/>dan <i>Reengineering</i></b> ..... | <b>187</b> |
| 6.1. Metode Pemecahan Masalah.....  | 187        |
| 6.2. Restrukturisasi Organisasi .....   | 187        |
| 6.3. <i>Reengineering</i> Organisasi .....  | 191        |

|  |     |
|--|-----|
| 6.4. Memberdayakan <i>Human Resource</i> ..... | 193 |
| 6.5. Kesimpulan .....                          | 197 |
| Daftar Pustaka .....                           | 200 |
| Profil Penulis .....                           | 208 |



## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1.1 <i>Elements of Human Capital Model</i> .....   | 9   |
| Gambar 1.2 Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> .....  | 12  |
| Gambar 1.3 Desain Program Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> .....                             | 14  |
| Gambar 1.4 Model Pendekatan Pengembangan Karir.....   | 26  |
| Gambar 2.1 <i>Framework Human Capital</i> .....   | 39  |
| Gambar 2.2 Komponen-komponen <i>Human Capital</i> .....   | 43  |
| Gambar 2.3 Membaca Kesiapan <i>Human Capital</i> .....  | 53  |
| Gambar 2.4 Siklus Manajemen Money.....  | 58  |
| Gambar 2.5. Proses Pelatihan dan Pendidikan dalam Rangka<br>Pengembangan <i>Human Capital</i> ..... | 61  |
| Gambar 2.6 Mekanisme <i>Monitoring Human Capital</i> .....  | 61  |
| Gambar 2.7 Model Human Capital.....   | 65  |
| Gambar 2.8 <i>Element of Training Needs Analysis – Raymond A. Noe</i> .....                         | 76  |
| Gambar 3.1 Strategi Manajemen <i>Human Capital</i> dalam Organisasi.....                            | 86  |
| Gambar 3.2 Langkah <i>Job Benchmarking</i> .....  | 110 |
| Gambar 3.3 Strategi Akuisisi Bakat.....   | 113 |
| Gambar 3.4 Pelatihan <i>on Boarding</i> .....   | 115 |
| Gambar 3.5 Strategi Akuisisi Bakat dan Tenaga Pendidikan.....                                       | 118 |
| Gambar 3.6 <i>Factors Affecting Retensi Tenaga Kependidikan</i> .....                               | 124 |
| Gambar 5.1 <i>Resource Misalignments</i> .....  | 158 |



**BAB I**  
**MEMAHAMI DINAMIKA STRATEGI *HUMAN CAPITAL***  
**DALAM PENDIDIKAN: A *FRAMEWORK***

Manajemen strategi dalam organisasi merupakan rencana-rencana yang disusun sedemikian rupa dan selanjutnya dikelola dengan baik sehingga dapat memperhitungkan setiap sisi dari setiap aktivitas dalam rencana tersusun yang bertujuan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi dalam *sustainable* (berkelanjutan). Ruang lingkup manajemen strategi *human capital* yaitu melingkupi proses dalam menangani berbagai masalah pada *human* mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian yang dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. *Human capital* adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional dalam hal ini yaitu pada bidang pendidikan. *Human capital* mencerminkan kemampuan suatu organisasi secara kolektif untuk menghasilkan suatu solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut.

Manajemen strategi *human capital* dalam suatu organisasi menekankan pengertian bahwa manusia merupakan salah satu modal utama dalam menjalankan keberhasilan organisasi dengan nilai dan jumlah yang tidak terhingga, yang dapat dikelola dalam suatu proses dan pada akhirnya menghasilkan *value-added* bagi para *stakeholders* seperti mahasiswa/peserta didik, orangtua, lembaga pendidikan lain, pengelola profesi pendidikan, masyarakat, serta siapapun yang memiliki kepentingan dari sebuah usaha dalam organisasi tersebut. Manajemen

strategi *human capital* dalam pendidikan menyangkut pada rekrutmen SDM secara efektif dan prinsip-prinsip SDM dalam melakukan tugas, pokok, dan fungsi untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari di dalam suatu organisasi.

Sasaran *human capital process* yang dijalankan dalam sistem manajemen organisasi (dalam pendidikan) yang didesain dan diimplementasikan adalah kekayaan manusia yang berkinerja ekselen (*high performing human assets*). Untuk memastikan hal tersebut dicapai, maka fungsi *human capital* di dalam pendidikan harus mendisain *measurement tools* (alat-alat pengukuran) bagi setiap sistem pengembangan manajemen organisasi (dalam lembaga pendidikan) khususnya pada manusia yang diimplementasikan. Dengan demikian suatu organisasi dapat memastikan bahwa investasi yang dilakukan oleh SDM terkait dengan pengetahuan, keahlian, dan perilaku pada akhirnya akan dapat menambah *value-added* baik pada diri sendiri, diri sendiri dalam organisasi, dan kesuksesan organisasi tersebut.

Memang dalam prakteknya, perubahan paradigma terkait dengan *human capital* sebagai aset yang berharga dalam setiap lembaga belum sepenuhnya dipahami oleh para pimpinan organisasi, apalagi organisasi nir laba. Organisasi tidak akan pernah memastikan bahwa program pengembangan SDM (*HRM development program*) yang diimplementasikan dapat meningkatkan kompetensi para SDM dari tahun ke tahun dan memiliki korelasi dengan keberhasilan organisasi.

### **1.1. RUMUSAN MASALAH DALAM HUMAN CAPITAL**

Permasalahan yang dikaji berkaitan dengan sumber daya manusia di era globalisasi, hal ini perlu segera diatasi mengingat bahwa perkembangan era modern perlu diimbangi dengan peningkatan kemampuan seorang tenaga kependidikan dalam organisasi. Secara sadar bahwa buku-buku terkait dengan *human capital* sudah ada.

Buku ini menyajikan hal yang berbeda dengan buku yang lain yang sudah ada, karena buku ini selain menyajikan teori dalam pengelolaan

*human capital* juga memberikan informasi terkait dengan nilai balikan pendidikan bagi tenaga kependidikan yang sudah melakukan investasi dalam bidang pendidikan yang dibuktikan dengan:

1. Pada tahun keberapa modal yang sudah digunakan oleh tenaga kependidikan itu dapat *return*?
2. Apakah biaya yang digunakan oleh tenaga kependidikan dalam investasi di bidang pendidikan dapat memberikan manfaat yang nyata? Lalu berapa besar manfaat tersebut?
3. Seberapa besar tingkat pengembalian setelah tenaga kependidikan melakukan peningkatan pendidikan?
4. Setelah mengetahui nilai NPV dalam investasi pendidikan bagi tenaga kependidikan, lalu bagaimana caranya nilai tersebut dikonversi pada tindakan nyata tenaga kependidikan ?
5. Apakah IRR dapat mempengaruhi keefektifan investasi dalam bidang pendidikan bagi tenaga kependidikan? Berapakah tingkat IRR tersebut?

Buku ini selain akan menjelaskan mengenai manajemen strategi *human capital* dalam bidang pendidikan dengan pendekatan melalui investasi, seperti konseptualisasi dan operasionalisasi *human capital*, strategi manajemen *human capital*, pengembangan *human capital*, manajemen pengembangan karir *human capital*, penerapan strategi manajemen *human capital* melalui *restructuring* dan *reengineering*, nilai balikan pendidikan (*the return on education*), serta organisasi dalam mengimplementasikan manajemen strategi *human capital* dalam pendidikan. Juga akan menjawab pertanyaan yang dari permasalahan di atas terkait dengan seberapa besar efektif dan efisiennya adanya program investasi dalam pendidikan.

Sehingga selain pemaparan terkait dengan teori dan praktik dalam investasi *human capital*, buku ini memberikan suatu penyajian yang berbeda dan terbaru. Dengan mengetahui terlebih dahulu hitungan-hitungan terkait pengelolaan sumber daya manusia melalui peningkatan pendidikan sebagai investasi, maka hasil penghitungan yang sudah

diketahui lebih awal tersebut akan menjadikan sebuah pertimbangan dalam pengembalian keputusan untuk para tenaga kependidikan. Apabila hal tersebut dirasa tidak efisien dan efektif, maka tidak perlu diadakan peningkatan pendidikan/pengembangan secara rutin dan berkesinambungan. Dan apabila hasil hitungan tersebut memberikan dampak yang baik bagi perkembangan organisasi, maka investasi dalam bidang pendidikan bagi tenaga kependidikan perlu dilakukan sehingga hasil dari investasi pendidikan yang sudah dilakukan oleh para tenaga kependidikan dapat memberikan sumbangsih yang nyata bagi perkembangan dan kemajuan organisasi. Organisasi dapat bertahan lebih lama, dapat menghadapi kompetisi dengan organisasi yang lain, dan tentunya dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Buku ini merupakan kombinasi hasil penelitian dengan pendekatan *literature studies* yang terkait dengan *human capital investment*. Metode pemecahan masalah yang dirangkum menjadi sebuah buku referensi dengan mengambil beberapa jurnal internasional yang terbaru sebagai sumber dalam kajian literatur (*literature studies*) dan data-data yang digunakan dalam analisis terkait dengan pengukuran *human capital investment* dalam perspektif bidang pendidikan seperti ROI (*Return on Investment*), NPV (*Net Present Value*), IRR (*Internal Rate of Return*), B/C Ratio (*Benefit/Cost Ratio*), *Payback Period* dengan menggunakan data hasil penelitian. Setiap bab yang ditulis menyajikan jawaban dari permasalahan terkini yang dihadapi oleh sebuah organisasi terkait pada sumber daya manusia terlebih pada *human capital* (kapital manusia).

## **1.2 KONSEPTUALISASI DAN OPERASIONALISASI HUMAN CAPITAL**

Konsep *human capital* diperkenalkan oleh Theodore W. Schulz melalui pidatonya yang berjudul "*Investment in Human Capital*", dihadapan para ekonom Amerika pada tahun 1960. Para ekonom sebelumnya hanya mengenal *capital* fisik berupa alat-alat, mesin, dan peralatan produktif lainnya yang diperkirakan memberikan kontribusi kepada pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Seiring berkembang-

nya zaman, teknologi saja tidak cukup menjadi alasan untuk memberikan kontribusi keberhasilan pada suatu organisasi, untuk mengelola teknologi yang semakin pesat membutuhkan tenaga yang cukup terampil secara pikiran.

Becker (1965), menyatakan:

*Human capital analysis starts with the assumption that individuals decide on their education, training, medical care, and other additions to knowledge and health by weighing the benefits and costs. Benefits include cultural and other non monetary gains along with improvement in earnings and occupations, while costs usually depend mainly on the foregone value of the time spent on these investment.*

Arti dari kalimat tersebut adalah analisis modal manusia dimulai dengan asumsi bahwa individu memutuskan pendidikan, pelatihan, perawatan medis, dan penambahan lainnya, pada pengetahuan dan kesehatan dengan menimbang manfaat dan biaya. Manfaat termasuk keuntungan moneter non budaya dan lainnya bersama dengan peningkatan pendapatan dan pekerjaan, sementara biaya biasanya tergantung terutama pada nilai terdahulu dari waktu yang dihabiskan untuk investasi tersebut.

Penjelasan dari pengertian di atas dapat diambil maknanya bahwa *human capital investment* memang harus dilakukan, selain dapat meningkatkan pekerjaan juga dapat meningkatkan penghasilan. Meningkatkan pekerjaan berarti bahwa setiap tenaga kependidikan melakukan satu kali peningkatan pendidikan maka akan meningkat juga tugas dan jabatan dari tenaga kependidikan tersebut, begitu juga dengan penghasilan.

**Tabel 1.** Operasionalisasi *Human Capital* dan Kesuksesan Organisasi

| <b>Indikator <i>Human Capital Investment</i></b>   | <b><i>Outcomes of Human Capital Investment</i></b>    | <b>Ukuran Kesuksesan</b>                  |
|--|---|---|
| 1. <i>Task-related human capital</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Star-up Experiences</i></li> <li>• Pengalaman Manajemen Kerja</li> </ul> | Keterampilan<br>Pengetahuan<br>Kompetensi<br>Motivasi | Produktivitas<br>Kinerja<br>Kesejahteraan |
| 2. <i>Nontask-related human capital</i><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan</li> <li>• Pengalaman kerja</li> </ul>                        |   |   |

Operasional atau konsep yang digunakan untuk melakukan pengembangan *human capital* di dalam suatu organisasi dapat dilihat pada tabel di atas. Indikator seseorang melakukan investasi dalam modal manusia yaitu melalui dua faktor *task related human capital* dan *nontask related human capital*, yang harapannya dapat memiliki dampak baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi yaitu meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kompetensi, dan motivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga dengan adanya hal tersebut para pegawai dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kesejahteraan bersama.

### 1.2.1 Pengertian *Human Capital*

*Human capital* (modal manusia) adalah unsur yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya jika dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Lennick Hall & Cynthia A. (2003: 3) menyatakan "*human*



*capital is the know, how, skill and capabilities of individual in organization. Human capital reflect the competencies people bring to their work*". Artinya bahwa modal manusia merupakan bagaimana mengetahui keterampilan dan kemampuan individu dalam organisasi.

Modal manusia mencerminkan kompetensi seseorang dalam bekerja. Pengertian tersebut terlihat bahwa *human capital* merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi.

### **1.2.2 Peranan *Human Capital***

Peranan *human* dalam mencapai *outcomes* bagi dirinya diharapkan dapat menentukan kesejahteraan hidup. Proses dalam pembentukan *human capital* sangatlah menarik untuk dianalisis. Dalam organisasi, pembentukan tersebut dimulai sejak penyiapan pengadaan pegawai, selanjutnya seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemberhentian. Aspek-aspek tersebut merupakan hal yang mendasar bagi setiap pegawai yang bergabung dalam sebuah organisasi yang pada hakikatnya melakukan tugas, pokok, dan fungsi demi tercapai tujuan organisasi bersama.

Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kependidikan. Sedangkan fungsi operatif (teknis), berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik, meliputi pengadaan, pengembangan, kompetensi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan tenaga kependidikan.

### **1.2.3 Komponen-komponen *Human Capital***

Manusia merupakan komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi pada suatu organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan

kinerja yang luar biasa. Komponen alami yang ada di dalam diri manusia itu sendiri yang nantinya akan menentukan siapa, bagaimana, dan seperti apa seseorang tersebut. Jika dihubungkan dengan organisasi, maka seseorang yang sudah mengabdikan pada suatu lembaga perlu dikembangkan agar dapat menentukan nilai suatu organisasi. Manusia adalah faktor utama yang perlu dikelola dengan baik, seperti *team work*, *leadership*, *individual capability*, dan *the organizational climate*.

Modal manusia (*human capital*) dari suatu organisasi merupakan bagian dari modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki oleh organisasi tersebut, yang bersama-sama dengan modal keuangan (*financial capital*) dapat memberikan nilai tambah (*added value*) bagi organisasi tersebut.

#### **1.2.4 Pengelolaan *Human Capital***

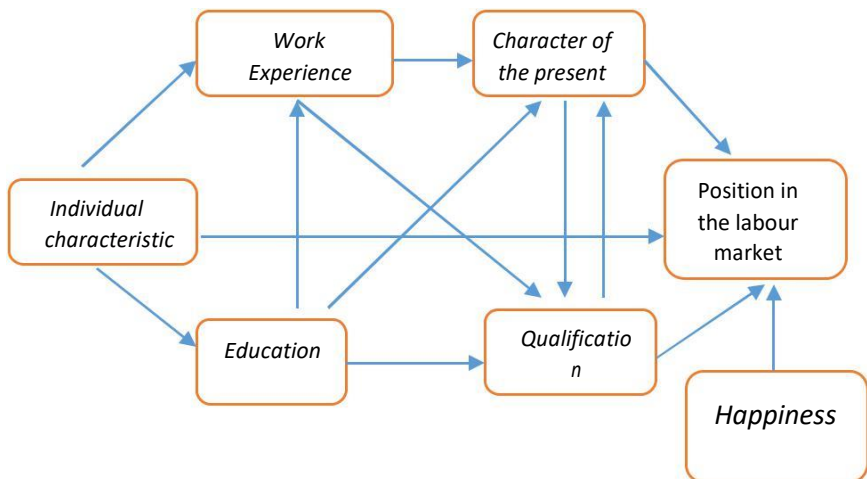
Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam *human capital* adalah cara berfikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan organisasi, masyarakat, dan individu. Burud & Tumolo (2004: 52) menyatakan pengelolaan *human capital* dan penerapan strategis yang bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi setidaknya memuat hal-hal berikut:

- 1) Kekuatan kerja sebagai realitas baru, diyakini bahwa tujuan organisasi bukan semata-mata mencari keuntungan melainkan komitmen saling terbuka dalam suatu lingkungan kerja, sehingga mendorong adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- 2) Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, melalui penerapan *intellectual capital* (*talent, knowledge, dan skill*) dan *relationship capital* (hubungan dengan *customer, stakeholders*).

- 3) Manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan pengetahuan yang mereka miliki, hubungan mereka dengan *customer*, rekan kerja, dan *professional network*.
- 4) Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*, terletak pada metode praktis beradaptasi yang mencakup: (a) strategi berinvestasi melalui orang; (b) strategi mengadopsi keyakinan baru; (c) strategi memahami budaya organisasi; (d) strategi mentransformasi praktik manajemen; dan (e) strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

### 1.2.5 Model Human Capital

Di dalam teori *human capital*, pendidikan merupakan pertimbangan yang baik untuk investasi. Sub bab ini akan menjelaskan mengenai permintaan kesejahteraan dan kesehatan pegawai yang memandang bahwa kesehatan merupakan persediaan modal tahan lama yang menghasilkan *output* dari waktu sehat. Pegawai mewarisi jumlah awal dari penanaman modal yang terdepresiasi dengan usia dan dapat ditingkatkan dengan investasi.



Source: Simplified according to Kuchar, 2007

**Gambar 1.1** Elements of Human Capital Model

*Human capital* merupakan suatu hal yang penting bagi kemajuan organisasi, terutama untuk memperhatikan kebutuhan bagi pegawai yang bekerja di lingkungan organisasi mulai dari pendidikan sebagai elemen investasi yang harus menghasilkan keuntungan lebih besar dan lebih tinggi bagi individu itu sendiri, e.g.: kesejahteraan meningkat, produktivitas lebih tinggi, masa depan yang lebih baik, berkontribusi pada organisasi. Dalam model *human capital* tersebut perlu diperhatikan dua hal yang menjadi elemen yaitu modal individu dan modal sosial.

*Human capital* mempengaruhi produktivitas, hal tersebut tergantung pada pengambilan keputusan oleh seorang individu secara bebas dan penuh dengan pertimbangan. Semakin yakin keputusan yang dibuat untuk berinvestasi maka semakin ketat persaingan yang akan dilakukan.

### **1) Merancang Proses Perencanaan Strategi untuk Memenuhi Kebutuhan Organisasi**

Merancang perencanaan strategi organisasi adalah mengenai mengubah, memodifikasi, atau mengembangkan struktur organisasi, struktur, pelaporan, dan/atau konfigurasi tim agar sesuai dengan strategi dan meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui mengenai struktur organisasi mana yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi yang sedang dijalani.

### **2) *Implement the Strategic Plan***

Rencana strategi tidak banyak berguna bagi sebuah organisasi tanpa adanya sarana untuk mewujudkannya dan implementasi merupakan bagian penting dari proses perencanaan strategi. Organisasi yang telah menyusun perencanaan strategi perlu adanya proses untuk menerapkan rencana tersebut. Proses implementasi dapat bervariasi dari suatu organisasi ke organisasi yang lain, namun organisasi

dapat memastikan bahwa pelaksanaannya berhasil dan rencana strategisnya dapat berjalan secara efektif.

### **3) *Evaluate and Monitor the Strategic Plan***

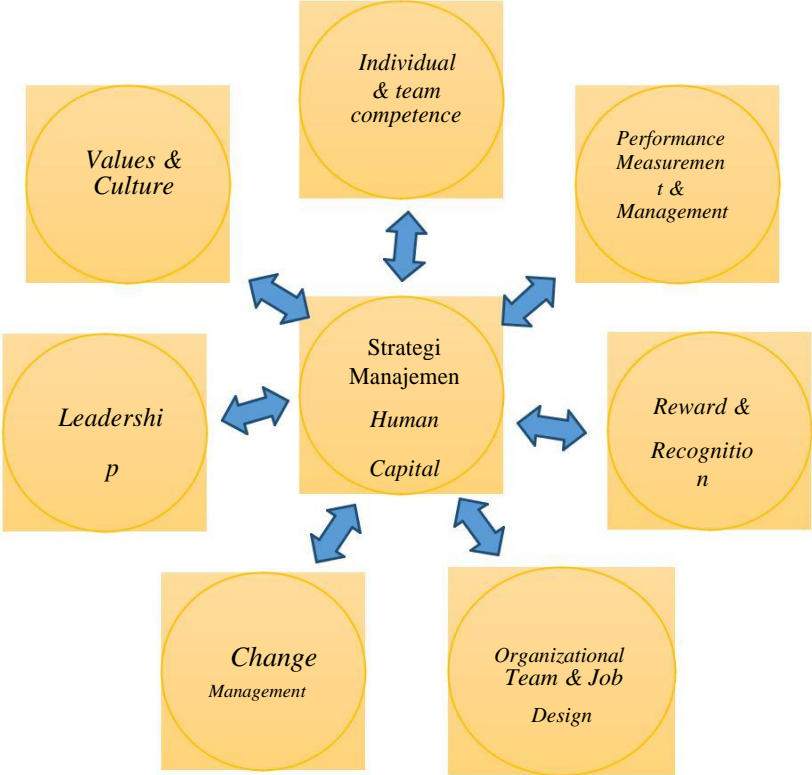
*Evaluate and Monitor the Strategic Plan* merupakan langkah terakhir dalam rangkaian proses perencanaan strategi. Rencana tersebut harus mencakup evaluasi diri dan evaluasi independen, hasilnya sangat diperlukan untuk memperbaiki dan menyesuaikan rencana awal. Sebenarnya *evaluate and monitor the strategic plan* adalah untuk menciptakan lingkungan yang tepat untuk berbagi pengalaman, menyebarkan dan mendiskusikan kemajuan, hasil dan isu dan memberikan saran pada fase pelaksanaan perencanaan yang relevan, kondusif untuk pembelajaran dan peningkatan secara keseluruhan dalam perencanaan organisasi.

### **1.3. STRATEGI MANAJEMEN HUMAN CAPITAL**

Manajemen *Human Capital* merupakan bidang strategis dari suatu organisasi. HCM (*Human Capital Management*) harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif. Dalam pengelolaannya diperlukan pengetahuan tentang perilaku *humani* dan kemampuan untuk mengelolanya. Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan *human* dalam suatu organisasi harus relevan terhadap penyusunan strategi organisasi. Seorang individu yang berada di dalam organisasi merupakan kebutuhan kompetitif sebuah organisasi tentunya yang memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan unik yang dibawa seseorang ke sebuah organisasi melalui bakat dan kompetensi yang dikonversikan pada kinerja adalah kunci kesuksesan kerja yang berkelanjutan dalam lingkungan organisasi modern yang dinamis dan semakin kompetitif. Strategi manajemen *human capital* sebuah organisasi sangat penting untuk menjadikan organisasi bertahan dan mampu menghadapi persaingan di masa depan.

Pendekatan dalam strategi manajemen *human capital* mempertimbangkan lingkungan organisasi dan strategi yang dapat memecahkan

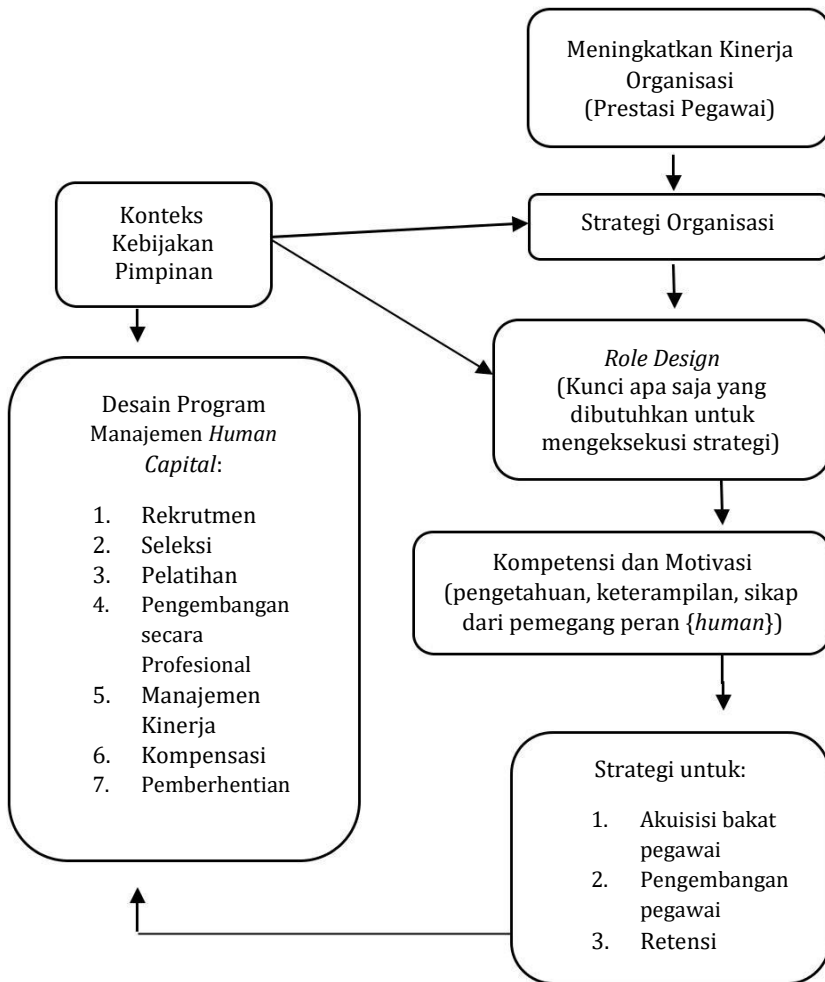
kode yang berfokus pada penetapan klarifikasi dan operasionalisasi sasaran strategis, faktor keberhasilan kritis di seluruh rantai nilai *human capital* dengan menggunakan model keuntungan manusia sebagai pondasi. Organisasi dimanapun berada pasti dihadapkan pada sebuah tantangan bagaimana mengelola bakat para pegawai secara efektif, bagaimana mengelola sumber apapun yang ada termasuk *human*, mengembangkan, menyelaraskan, dan mempertahankan bakat yang sudah ada dengan cara mendukung modal strategis organisasi dan kebutuhan organisasi. Bakat merupakan mata uang utama yang harus ada di era globalisasi seperti saat ini. Istilah strategi manajemen *human capital* mencakup semua hal yang menjadi inti pengelolaan *human capital*.



**Gambar 1.2** Strategi Manajemen *Human Capital*

### **1.3.1. Desain Program Strategi Manajemen *Human Capital***

Desain organisasi dinyatakan sebagai proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk memilih struktur organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi dan lingkungan tempat anggota organisasi melaksanakan strategi tersebut. Dengan kata lain, seorang pimpinan mengalokasikan keseluruhan *human resource* sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan desain organisasi. Dalam pengembangan *human capital*, setiap organisasi memerlukan suatu rancangan/desain yang dapat digunakan sebagai acuan aktivitas para pegawai melakukan pengembangan secara efektif dan efisien. Desain program strategi dalam organisasi perlu diimple-mentasikan secara sistemik dan sistimatis agar dapat memberikan dampak yang optimal terhadap keberhasilan organisasi.



**Gambar 1.3** Desain Program Strategi Manajemen *Human*



### 1.3.2. Akuisisi Bakat Pegawai

Terdapat lima elemen sistem manajemen *human capital* yang relatif kuat dalam akuisisi bakat pegawai, yaitu: (1) *staffing*; (2) *planning*; (3) *recruitment*; (4) *selection*; (5) *placement*; (6) *development*; (7) *performance assesment*; dan (8) *compensation*.

#### ***Staffing***

Merupakan fungsi dari manajemen organisasi melalui mana organisasi memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM). "*staffing encompasses the HR activities designed to secure the right employees at the right place at the right time. Organization face several strategies HR choices in recruiting, selecting, and socializing employees all part of staffing process.*" *Staffing* adalah proses yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, dan orientasi atau sosialisasi. Fungsi *staffing* erat hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi pengorganisasian.

Bagaimanapun juga harus dipahami, bahwa satu di antara sejumlah sumber-sumber atau aset penting dan bahkan paling utama dalam suatu organisasi adalah *human resources* yang berperan penting dalam kegiatan pencapaian tujuan organisasi dengan jelas tampak dalam manajemen sebagai "*getting thins done by, with, and trough people*". Melaksanakan fungsi *staffing* berarti seorang pimpinan melakukan kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat untuk tiap jenis jabatan atau pekerjaan tertentu yang bersifat manajerial atau orang yang menduduki kunci (*key position*) maupun yang bersifat bukan manajerial dalam organisasi. Dengan kata lain, tujuan dari *staffing* adalah mendapatkan orang yang terbaik dalam organisasi dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk orang-orang tersebut.

## **Planning**

*“Human resource planning is the process of systematically reviewing human resources requirements to ensure that the required number of employees, with the required skills, are available when they are needed.”*

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dipengaruhi oleh paling sedikit empat faktor yaitu: (1) *organizational goals and strategy*; (2) *labor force trends*; (3) *human resources audit*; (4) *the legal environemnt of human resources*.

## **Recruitment**

Langkah pertama dalam memperoleh bakat pegawai adalah dengan menggunakan strategi rekrutmen (seleksi) yang komprehensif. Melakukan rekrutmen SDM merupakan langkah pertama bagi manajemen organisasi yang berfokus pada *human resources*. *“Recruitment is the process of attracting individuals on timely basis, in sufficient number and with apporpriate qualifications, and encouraging them to apply for jobs with an organization”*.

## **Selection**

Seleksi adalah aktivitas melakukan pemilihan pegawai dari sekelompok calon yang melamar yang potensial, berbakat, dan terbaik untuk suatu posisi tertentu dalam suatu lembaga organisasi.

## **Placement**

*“Placement is the assignment or reassignment of an employee to a new or different job. It includes the initial assignment of new employees and the promotion, transfer, and demotion of present employees.”* (Silalahi, 2002: 286)

## ***Development***

Efektivitas organisasi tergantung secara langsung pada efektivitas kerja SDM dari organisasi yang bersangkutan, tetapi SDM dalam organisasi tidak sendirinya dapat bekerja secara efektif atau menunjukkan prestasi kerja sebagaimana yang diharapkan. Karena itu meningkatkan efektivitas kerja atau prestasi kerja SDM, baik pegawai lama maupun pegawai baru merupakan program penting suatu organisasi.

*“Human resources development is planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development program.”*

## ***Performance Appraisal***

Pendekatan *Performance Appraisal* (Penilaian Kinerja) didasarkan pada metode kinerja yang diimplementasikan pada sebuah organisasi. Penggunaan metode penilaian kinerja antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda. Suatu organisasi mungkin hanya menggunakan satu metode saja, namun belum tentu dengan organisasi yang lain bisa jadi menggunakan beberapa metode. Mengimplementasikan penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat memotivasi para pegawai, jika penilaian tersebut dapat menyakinkan para pegawai bahwa penilaian yang dilakukan adalah bagian dari apa yang mereka harapkan dihubungkan dengan peningkatan karir para pegawai. Artinya adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen organisasi akan dihubungkan dengan masa depan para pegawai, selain itu tentunya dapat memacu para pegawai untuk dapat lebih baik lagi terkait kedisiplinan, kebermanfaatan waktu dalam bekerja, keefektifan, dan meningkatnya kinerja dan produktivitas.

## ***Compensation***

Kompensasi adalah apa yang diterima pegawai dari organisasi sebagai pengganti untuk kontribusi yang ia berikan kepada organisasi. Kompensasi menunjuk pada tipe *reward* yang diterima oleh para pegawai yang berupa *financial compensation*, *nonfinancial compensation*, *nonmonetary forms of compensation*.

### **1.3.3. Peran Bakat *Human Capital***

Dalam pengembangan MSDM khususnya *human capital* dikenal *talent management* atau manajemen bakat. Proses dalam manajemen bakat dimulai dari mengembangkan dan memperkuat pegawai baru pada proses pertama kali memasuki organisasi, selanjutnya memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah bergabung pada organisasi, dan menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki bakat, kompetensi, dan karakter yang baik dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi-organisasi pada perkembangannya perlu menggunakan *talent in human capital* sebagai salah satu strategi pengelolaan SDM yang secara optimal dikaitkan dengan proses pencarian, perekrutan, pelatihan, pengembangan, promosi, mutasi, pemberian kompensasi, serta pemberhentian. Manajemen bakat mengandung paradigma bahwa organisasi bersaing di level individual. Jika berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari individu yang lainnya, maka organisasi akan mendapatkan sesuatu hal yang lebih baik. Peran bakat *human capital* dalam sebuah organisasi mengandung arti bahwa setiap *human* yang ada di dalam organisasi memiliki bakat (*talenti*), sehingga para pegawai tersebut memiliki kesempatan yang sama untuk dapat mengembangkan dirinya, pun demikian pula dengan organisasi, pihak manajemen harus dapat mengidentifikasi dan

memberikan peluang pada para pegawai untuk mengembangkan semua bakat yang dimiliki.

Adanya transformasi peran bakat *human capital* menjadi strategi, menuntut adanya pengembangan *human* berbasis bakat. Hal ini agar ada kontribusi kinerja SDM terhadap organisasi secara jelas dan terukur. Mengingat program pengembangan SDM harus dilakukan secara berkesinambungan, maka dalam pelaksanaannya memerlukan proses pembelajaran baik pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan yang dapat mendukung keberhasilan kinerja organisasi.

#### **1.3.4. Talent Retention(Retensi Bakat)**

Empat elemen yang mendasari sistem manajemen *human capital* agar selalu kuat dan tahan bersaing dengan organisasi lain adalah: (1) *induction and mentoring*; (2) *performance management*; (3) *profesional development*; dan (4) *compensastion*. Retensi bakat pegawai mencari pada peraturan yang mengatur pengembangan bakat para pegawai, karena jika tidak dan pegawai banyak yang mengundurkan diri itu akan menjadi kehilangan pegawai yang berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian, dan pengalaman. Lembaga organisasi perlu memagari pegawainya agar tidak mengundurkan diri dengan peraturan atau kebijakan yang menguntungkan organisasi dan pegawainya tersebut.

Semakin banyak kesempatan yang diperoleh pegawai dapat mengembangkan diri dan manajemen organisasi memberikan kebijakan untuk dapat memberikan kesejahteraan setelah mengembangkan diri maka semakin sedikit pegawai yang keluar dari organisasi tersebut dan akan bertahan lama di organisasinya tersebut sampe masa pensiun.

Banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut yang akan dijelaskan secara detail di dalam buku.

### **1.3.5. Pembentukan *Human Capital***

*Human Capital* (Modal Manusia) dalam suatu organisasi memang harus dibentuk sedemikian rupa yang dapat direproduksi dalam persamaan sebagai berikut:

$$H_{it} = f(A_i, S_{it}, E_{it}, H_{it})$$

Keterangan:

$A_i$  : Menunjukkan kemampuan individu

$S_{it}$  : Waktu yang dihabiskan untuk sekolah oleh individu  $i$

$E_{it}$  : Sumber-sumber yang digunakan untuk pendidikan

$H_{it}$  : Latar belakang keluarga

(Sumber: *economic literatureas the educational production function* Lazear, 2001)

Pembentukan *human capital* dimulai saat para pegawai melakukan pengembangan diri melalui pendidikan dan pelatihan. Persamaan di atas digunakan untuk menggambarkan semacam efek perkalian dari sumber daya manusia yang melakukan pengembangan melalui pendidikan. Di buku nanti akan dijelaskan beserta diberikan contoh penghitungan antara dampak langsung dan tidak langsung terkait dengan “produksi” pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan.

### **1.3.6. Pendidikan sebagai Investasi *Human Capital***

Pendidikan adalah modal manusia (*human capital*) yang paling penting untuk pengembangan organisasi dalam bentuk modal manusia baik bagi individu maupun bagi organisasi. Manfaat yang diperoleh bagi individu adalah selain pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam waktu yang tidak dapat ditentukan akan memberikan

peningkatan pendapatan, sedangkan manfaat bagi organisasi yaitu pegawai yang sudah melakukan pendidikan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja.

### **1.3.7. Dampak Penerapan Manajemen Strategi *Human Capital* pada Organisasi**

Di pasar global saat ini, organisasi dibentuk oleh pesaing. Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, teramat penting bagi organisasi untuk benar-benar memanfaatkan pegawai sebagai senjata kompetitif. Pada banyak negara maju, strategi untuk meningkatkan produktivitas pegawai guna mendorong nilai yang lebih tinggi telah menjadi fokus penting selama beberapa tahun belakangan ini. Organisasi berusaha untuk mengoptimalkan pegawai melalui *human capital development* (pengembangan modal manusia) yang komprehensif, program tersebut tidak hanya untuk mencapai tujuan organisasi namun yang paling penting adalah untuk kelangsungan hidup jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

## **1.4. PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL***

### **1.4.1. *Appraising and Managing Performance***

Dalam sub bab ini akan dijelaskan mengenai *performance appraisal*, bagaimana pengukurannya, apa saja alat ukurnya, *challenges to effective performance measurement*, dan *performance improvement*.

### **1.4.2. *Training the Workforce***

Kekuatan pegawai dalam sebuah organisasi merupakan tenaga yang harus dilatih melewati *training*, karena *human* dalam organisasi menjadi faktor utama untuk dipahami.

Oleh karena itu SDM perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Kekuatan tersebut dapat diperoleh dari dalam diri pegawai tersebut maupun dapat diperoleh dari hasil pengembangan dalam organisasi, karena pegawai dari suatu organisasi perlu didorong agar kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

Potensi-potensi dasar yang telah tertanam dalam diri masing-masing pegawai maupun potensi pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan serta berdasarkan pengalaman sendiri/orang lain dapat dijadikan sebagai modal yang kuat bagi masing-masing organisasi dalam mengikuti kompetisi/persaingan yang semakin ketat saat ini.

#### **1.4.3. Pendidikan dan Pelatihan**

Umumnya pendidikan yang diberikan oleh organisasi sifatnya lebih teoritis sedangkan latihan lebih bersifat penerapan. Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah proses transformasi pengetahuan dari seseorang kepada orang lain, dengan kata lain aspek yang dominan dalam pendidikan dan pelatihan adalah pengembangan pengetahuan dan kemampuan konseptor, sedangkan pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan tertentu.



Mengapa penekanannya pada pendidikan dan pelatihan? Agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, berbagai aktivitas pendidikan dan pelatihan akan membantu organisasi dalam mencapai strategi organisasinya. Terdapat hubungan langsung dan tidak langsung antara pendidikan dan pelatihan yang ditujukan pada *human capital* di dalam organisasi dengan strategi dan sasaran organisasi. Pelatihan dapat membantu pegawai dalam mengembangkan berbagai keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan organisasinya yang secara langsung akan mempengaruhi organisasi yang dilakukan. Sedangkan pendidikan dapat membantuu pegawai dalam mengembangkan keilmuan dan teori dengan pengetahuan yang dibutuhkan untuk membantu pimpinan menemukan solusi dan memberikan ide cemerlang demi tercapai visi dan misi organisasi.

Paradigma pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diletakkan pada posisi yang benar sehingga akan memberikan manfaat yang optimal. Belum semua organisasi atau para pemimpin memaknai pentingnya pendidikan dan pelatihan dilaksanakan. Bahkan justru memandang bahwa pendidikan dan pelatihan (*human development*) adalah hal yang mahal dan terlalu jangka panjang bagi pegawai. Masalah besar biaya juga menjadi permasalahan. Setiap organisasi yang menyediakan pelatihan bagi pegawainya pasti akan mengeluarkan biaya yang cukup mahal.

### **1.5. MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIR *HUMAN CAPITAL***

Karir merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang dalam organisasi. Manajemen karir pegawai merupakan suatu rangkaian yang diberikan pada pegawai untuk merencanakan dan mengembangkan potensi, bakat, keahlian, dan minat masing-masing pegawai untuk dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam organisasi. Pemberian peluang kepada pegawai dalam mencapai tujuan karirnya yang lebih luas dan realistis merupakan tujuan utama dari setiap sistem organisasi dan kewajiban organisasi tersebut membantu para pegawai

harus dilakukan oleh setiap manajemen yang ada di dalam organisasi. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai:

### **1.5.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan proses seumur hidup dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang. Dalam pengembangan pendidikan di organisasi, pengembangan karir biasanya menyiapkan para pegawai untuk memilih dan fokus melakukan perbaikan yang dampaknya dapat diberikan pada kebutuhan organisasi.

### **1.5.2. Tantangan Pengembangan Karir**

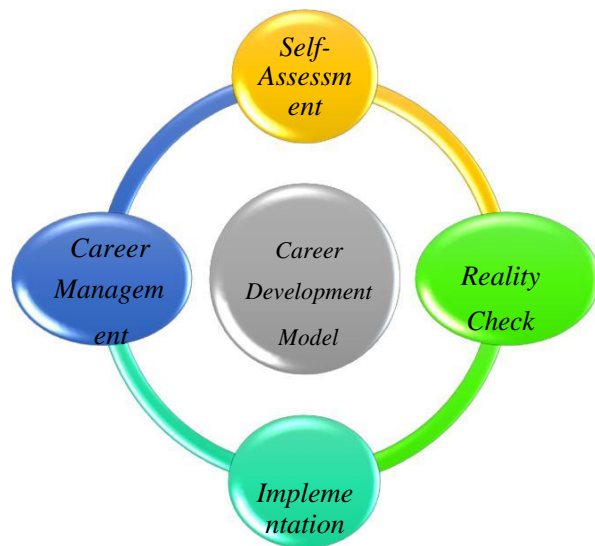
Siapa pun dan dimanapun, setiap apa yang akan dan sedang dilakukan pasti menemukan sebuah tantangan. Juga dalam pengembangan karir di dalam sebuah organisasi. Melaksanakan kegiatan pengembangan karir merupakan aktivitas utama organisasi. Tantangan utama yang perlu dijabarkan dalam pengembangan karir organisasi yaitu:

- 1) Memilih perencanaan aktivitas karir yang sesuai untuk para pegawai dan yang dapat memberikan tingkat dukungan yang sesuai dengan individu tersebut.
- 2) Memutuskan segera kapan akan berkarir, intervensi karir tertentu harus tersedia.
- 3) Menargetkan intervensi pada kelompok pegawai tertentu. Hal ini mendorong perencanaan karir juga mengharuskan organisasi untuk memeriksa dengan seksama informasi yang tersedia bagi pegawai dan memiliki konsekuensi pelatihan dan pendidikan bagi para pegawai.

### **1.5.3. Model Pengembangan Karir**

Setiap organisasi memiliki model masing-masing dalam pengembangan karir, dan setiap pegawai pasti memiliki pengalaman yang berbeda pula untuk mencapai pengembangan yang diharapkan. Model yang akan dibahas mengenai bagaimana upaya organisasi

pembinaan karir adalah salah satu dari program yang untuk dapat mengembangkan dan memperkaya *human capital* dengan menyelaraskan kebutuhan para pegawai dengan kebutuhan organisasi. Dalam model yang akan dibahas, para pegawai diarahkan dan dibimbing untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka saat bergabung ada organisasi. Terdapat empat model pendekatan pengembangan karir yang akan diuraikan yaitu: *Self Assessment*, *Reality Check*, *Implementation*, dan *Career Management*.



**Gambar1.4** Model Pendekatan Pengembangan Karir

Pendekatan aktif untuk memilih dan mengembangkan karir sangat penting saat para pegawai dan seluruh elemen yang ada di organisasi mulai mempertimbangkan di mana persiapan pengalaman dan akademis dapat menuntun dan menjadikan mereka untuk lebih profesional. Setiap individu yang ada di dalam organisasi pasti menginginkan sesuatu perubahan baik dalam pekerjaan maupun dalam hal yang lain. Penilaian diri melalui

pengalaman dan pendidikan itulah yang akan menjadikan mereka berubah teratur.

#### **1.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir**

Karir seseorang dalam organisasi tergantung terhadap apa yang ada di dalam diri individu tersebut, seperti kemauan untuk mengembangkan diri dalam organisasi, atau memiliki dorongan yang kuat dalam melakukan pekerjaan, hal lain juga tergantung pada faktor-faktor eksternal yang ada di luar individu tersebut tetapi juga masih dalam satu lingkup organisasi, seperti tergantung pada faktor-faktor manajemen organisasi.

Dalam realita yang ada, banyak sekali pegawai yang memiliki sikap yang baik, jujur, memiliki integritas tinggi, berwawasan luas, taat pada peraturan, cerdas, jujur, dan bertanggung jawab, tetapi banyak pula yang yang tidak dapat berkarir dengan baik dikarenakan pengelolaan/manajemen organisasi yang kurang baik sehingga tidak didukung oleh sistem yang baik.

#### **1.5.5. Cara Membangun Sistem Pengembangan Karir**

Sistem yang dimaksud ada dua hal yaitu sistem pada diri sendiri dan sistem yang ada di organisasi. Cara yang dilakukan oleh setiap individu pun berbeda-beda, juga setiap manajemen organisasi. Keduanya tetap memiliki tujuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemajuan baik dari diri sendiri maupun dari organisasi. Pengembangan diri (*self development*) berkaitan langsung dengan *development suggestion* dan *advancement suggestions*.

### **1.6. PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN HUMAN CAPITAL MELALUI RESTRUCTURING DAN REENGINEERING**

Restrukturisasi *human capital* dalam organisasi sebenarnya tidak harus menunggu seberapa banyak pegawai yang *resign* atau mengundurkan diri

normal, organisasi perlu melakukan pembenahan dan perbaikan supaya dapat terus unggul dalam persaingan atau paling tidak dapat bertahan. Organisasi yang tidak melakukan pembenahan dan penyesuaian, dalam kondisi persaingan yang semakin global akan terlindas oleh para pesaing.

Restrukturisasi organisasi bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja organisasi. Dimulai dari *human capital* terlebih dahulu dengan melakukan pembenahan melalui berbagai aspek. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa hal terkait berikut:

### **1) Kepemimpinan Organisasi**

Kepemimpinan organisasi merupakan salah satu faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini dapat mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi *human* organisasi agar dapat bersaing dengan baik.

Mullins (2002: 282) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “...*the ability to influence a group toward the achievement of goals.*”

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh”, dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins. Tindakan kepemimpinan yang efektif merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki karakter yang kuat dan dapat dipercaya. Kepemimpinan dalam organisasi yang efektif harus melibatkan dan membimbing para pegawai ke arah yang benar, membantu mereka mencapai tujuan yang diharapkan tentunya tidak lepas dari tujuan organisasi.

### **2) Budaya Organisasi**

Secara sederhana budaya organisasi adalah sebuah karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi panutan organisasi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi juga diartikan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami secara bersama

oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam mengatur perilaku *human* yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Isu dan kekuatan suatu budaya memengaruhi suasana etis sebuah organisasi dan perilaku etis para anggotanya. Budaya organisasi yang mempunyai kemungkinan paling besar untuk membentuk standar dan etika tinggi adalah budaya yang tinggi toleransinya terhadap resiko tinggi, sedang, sampai rendah dalam hal keagresifan dan fokus pada sarana selain itu juga pada hasil.

### 3) **Memberdayakan *Human Resource*: Peran Kebijakan**

Vanneman, Hamilton, & Anderson (2010) menyatakan "*Developing a strategic approach to managing human capital starts from understanding the need to dramatically improve organizational performance, specifically employees.*". Begitu pentingnya mengembangkan *human* dalam organisasi. Dengan memaksimalkan pendekatan pada *human* dan mengelolanya secara teratur hingga baik, maka tidak akan dapat dipungkiri kinerja organisasi dapat meningkat dengan baik. Dengan adanya *human resource* yang memadai khususnya dalam pemerataan bidang pendidikan secara bertahap dan berkesinambungan pada pegawai di dalam organisasi, maka dapat tersedia tenaga kerja yang terampil dalam jumlah memadai sehingga dapat melakukan pekerjaan sehari-hari di kantor demi menunjang tercapainya visi dan misi yang diharapkan bersama.

## 1.7. **NILAI BALIKAN PENDIDIKAN (*THE RETURN ON EDUCATION*)**

Manusia dalam organisasi bukan sekedar sumber daya saja namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*). *Human capital* penting dikarenakan merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang didapat dari *brainstorming* melalui riset, laboratorium, impian manajemen, proses *reengineering*, dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pegawai. *Human capital* memberikan nilai tambah dalam organisasi melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh para pegawai berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki

organisasi, pemindahan pengetahuan dari pegawai ke organisasi serta perubahan budaya manajemen.

### **1.7.1. Produktivitas *Human Capital***

Pengembangan *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan termasuk juga meningkatkan produktivitas kerja *human* dalam praktik atau mengimplementasikan pendidikan dan pelatihan yang telah ditempuh yang diukur dalam bentuk pengalaman kerja. Produktivitas *human capital* merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Produktivitas *human capital* tinggi dibuktikan adanya peningkatan efisiensi (waktu dan tenaga) dan sistem kerja, dan peningkatan keterampilan pegawai.

Konsep produktivitas kerja dapat dilihat dari dua dimensi yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Dimensi individu melihat produktivitas dalam kaitannya dengan karakteristik-karakteristik kepribadian individu yang muncul dalam bentuk sikap mental dan mengandung makna keinginan dan upaya individu yang selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupannya. Sedangkan dimensi keorganisasian melihat produktivitas dalam kerangka hubungan teknis antara *input* dan *out put*.

Oleh karena itu dalam pandangan ini, terjadinya peningkatan produktivitas *human capital* tidak hanya dilihat dari aspek kuantitas tetapi juga dapat dilihat dari aspek kualitas.

### **1.7.2. *On-the-job Training***

Setiap pegawai memiliki kesempatan untuk berproses berubah lebih baik dengan cara meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap pegawai yang baik. *On the job training* bagi pegawai adalah melakukan pendidikan dan pelatihan dalam kondisi sesuai pekerjaan yang sebenarnya. Salah satu tujuan dari *on the job training* adalah meningkatkan



kemampuan dan keterampilan dengan jelas dan meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil, dan mahir.

Metode *on the job training* sangat cocok untuk pegawai baru karena pegawai tersebut memiliki sikap kerja yang positif menuju prestasinya. Pegawai baru diharapkan memiliki gambaran atau pengetahuan sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja, dan pekerjaannya yang nyata. Pegawai baru juga akan lebih cepat mengenal situasi kerjanya dan mampu berorientasi pada pekerjaannya dengan lebih optimal. Suksesnya *on the job training* karena metode tersebut dirancang dengan baik dan benar.

### **1.7.3. Pengukuran Nilai Balik Pendidikan**

Pedoman pengukuran yang tepat mengenai *human capital investment* dalam pendidikan belum dapat ditetapkan. Model yang digunakan menjadi pedoman dalam evaluasi penelitian ini tidak mengukur secara langsung mengenai *human capital investment*, tetapi mengajukan suatu ukuran untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah sebagai hasil dari kemampuan intelektual instansi dengan menggunakan pendekatan nilai tambah yang dipopulerkan oleh Pulic yaitu (*Value Added Intellectual Coefficient – VAIC™*).

Mengetahui efektivitas *human capital*, maka diperlukan suatu sistem pengukuran. Beberapa persoalan pengukuran pembentukan *human capital* menurut pendekatan dari segi pembiayaan organisasi, maka pembentukan pengukurannya yaitu berkenaan dengan masalah kompleksnya hubungan antara pendidikan dan investasi serta berkenaan dengan bagaimana memperlakukan pegawai dalam memperkirakan *opportunity cost* untuk melakukan investasi dalam hal pendidikan.

### **1.7.4. Keefektifan *Human Capital***

Keefektifan yang perlu diperhatikan adalah pemanfaatan *human capital* yang ada secara tepat guna untuk memperoleh hasil

yang semaksimal mungkin atau sampai pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keefektifan *human capital* dalam hal ini adalah kemampuan organisasi dalam mencari sumber dan memenuhinya sesuai dengan tujuan. Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi pendidikan maka harus mengacu pada tujuan pendidikan, maka hal ini dapat dikatakan efektif. *Human capital* dikatakan efektif apabila orang-orang yang sedang bekerja dalam organisasi tersebut memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi, dengan kata lain *human capital* tersebut mampu merealisasikan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan.

#### **1.7.5. Efektifitas vs Keadilan**

Efektifitas dan keadilan merupakan dua hal yang berbeda dan diyakini dapat menjadi salah satu faktor penunjang dalam pengembangan karir. Efektifitas lebih merujuk pada pemanfaatan sumber daya yang dikelola oleh *leader*, sedangkan keadilan mengacu pada seberapa manfaat yang diperoleh untuk organisasi hingga menjadi acuan *leader* untuk memutuskan.

### **1.8. KEBIJAKAN MANAJEMEN STRATEGI HUMAN CAPITAL DALAM ORGANISASI**

#### **1.8.1. Pengaruh Kebijakan Strategi bagi Organisasi**

Memberikan berbagai peluang kepada para pegawai untuk belajar dan berkembang dapat menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif, mendukung strategi organisasi dengan menarik pegawai berbakat serta memotivasi dan mempertahankan pegawai yang ada pada saat ini. Banyak organisasi lain yakin bahwa investasi pada pendidikan dan pelatihan dapat membantu mereka dalam mencapai keunggulan bersaing.

Kebijakan adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku

*human* dalam organisasi dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam masyarakat. Kebijakan akan menjadi rujukan utama para anggota organisasi dalam berperilaku. Kebijakan organisasi yang diharapkan pada umumnya bersifat *problem solving* dan proaktif demi kemajuan organisasi. Berbeda dengan *law* dan *regulation*, kebijakan organisasi lebih bersifat adaptif dan interperatif. Kebijakan organisasi juga harus memberi peluang diinterpretasikan sesuai kondisi spesifik yang ada.

### **1.8.2. Analisis Kebutuhan akan Kebijakan Strategi Organisasi dalam Pengembangan *Human Capital***

Kebijakan manajemen organisasi terhadap pegawai sebagai salah satu dasar landasarn hukum untuk menetapkan konsep pengembangan SDM yang berorientasi pada peningkatan mutu *human capital* organisasi perlu dievaluasi dan diformulasikan kembali. Analisis kebutuhan kebijakan merupakan proses penting bagi evaluasi kinerja setiap pegawai melalui kegiatan pengembangan *human capital* sehingga akan dihasilkan gambaran yang jelas tentang kesenjangan antara hal atau kondisi nyata dengan kondisi yang diinginkan oleh organisasi.

## **BAB II**

### **KONSEPTUALISASI DAN OPERASIONALISASI *HUMAN CAPITAL***

Konsep merupakan sesuatu yang representasi dari situasi pemikiran yang abstrak dari suatu peristiwa. Pentingnya konseptualisasi dan operasionalisasi untuk *human capital* di dalam organisasi karena dapat mengukur indikator dan variabel yang *real* dalam pencarian segala potensi yang ada di dalam diri tenaga kependidikan dan dapat dikembangkan sehingga berdampak pada pengembangan organisasi. Semua konsep yang sudah tertulis di dalam organisasi tersebut dibutuhkan operasionalisasi konsep untuk mewujudkannya menjadi nyata. Adanya tenaga kependidikan sebagai *human capital* di dalam organisasi dapat terlihat pada tingkah laku yang baik, sopan, cerdas dalam berpendapat dan dapat memberikan solusi yang terbaik bagi setiap keputusan yang ditentukan untuk organisasi. Dan tergambar berupa *skills, innovation, performance, productivity, motivation, dan knowledge* yang luas. *Capital* yang ada di dalam diri tenaga kependidikan sangat berbeda dengan *capital* lain yang ada di organisasi seperti uang, peralatan, prasarana, gedung, tanah, dan lain sebagainya. Jika benda mati hanya menjadi peralatan yang mendukung jalannya perkembangan organisasi, sedangkan *human* adalah orang yang dapat menginvestasikan diri melalui berbagai pendidikan dan pelatihan dengan mengupayakan semangat dan pikiran yang ada, sehingga dapat berkembang dan mengembangkan organisasi yang ada.

#### **2.1 METODE PEMECAHAN MASALAH**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang lingkup

strategi dalam konsep dan operasional *human capital* khususnya dalam dunia pendidikan, yang meliputi:

1. Pengertian *human capital*
2. Peranan *human Capital*
3. Komponen-komponen *human capital*
4. Pengelolaan *human capital*
5. Model *human capital*
6. Pengukuran *human capital*
7. Komitmen organisasi berbasis *human capital theory*
8. Merancang proses perencanaan strategi untuk memenuhi kebutuhan organisasi
9. *Implement the strategic plan*
10. *Evaluate and monitor the strategic plan*

Salah satu ciri dari seorang pemimpin dalam suatu lembaga organisasi adalah memiliki perencanaan dan strategi yang dapat dikembangkan dan dapat menjadi solusi yang baik untuk para anggota organisasi, hingga organisasi dapat berjalan sesuai yang mejadi visi yang telah ditentukan bersama.

## **2.2 Pengertian Human Capital**

Garis besar pengertian *human capital* atau modal manusia adalah kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Dapat dinyatakan dari yang terlihat maupun yang masih terpendam. Kemampuan seseorang yang terlihat dapat tercermin dari penyelesaian pekerjaan sehari-hari dengan penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang di dalam organisasi, dengan kata lain yaitu kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan organisasi. Sedangkan yang terpendam, mungkin bisa jadi dengan cara memberikan pelatihan dan sarana yang memadai bagi seluruh tim organisasi baik dari pimpinan maupun para bawahan supaya dapat diketahui sejauh mana mereka dapat memahami dan menyelesaikan pekerjaan.

Salah satu kunci kesuksesan dalam organisasi adalah seorang *leader* yang dapat mengelola dan mengembangkan SDM secara berkala, baik dengan melakukan pelatihan maupun pendidikan secara terstruktur. Pendidikan formal yang tinggi memang sangat dibutuhkan bagi terpenuhinya segala teori yang ada, sehingga para pegawai yang melakukan peningkatan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi harapannya dapat berkontribusi dalam kemajuan organisasi. Begitu juga dengan pelatihan yang diadakan oleh organisasi maupun eksternal lingkungan organisasi. Pelatihan tersebut secara langsung dapat bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bekerja para pegawai secara profesional.

(Salim, Yao, & Chen, 2017) menyatakan:

*“human capital through the lens of literacy, school enrolment, and average years of schooling. Although these indicators are intuitive and easy to obtain, they only capture information pertinent to formal education attainment and ignore “on-the-job training, experience, and learning-by-doing, usually they do not account for education equality and focus on academic education, overlooking vocational education.”*

Maksud dari pengertian Salim *et al.* di atas adalah *human capital* (modal manusia) didapat dari seseorang yang melek huruf melalui pendaftaran sekolah dan rata-rata tahun saat melakukan sekolah. Meskipun indikator tersebut intuitif dan mudah didapat, namun hanya menangkap informasi yang berkaitan dengan pencapaian pendidikan formal dan mengabaikan pelatihan, pengalaman kerja, dan pengalaman di tempat kerja. Biasanya organisasi tersebut tidak memperhitungkan kesetaraan pendidikan, tetapi fokus pada pendidikan akademik, dan melihat pada kejuruan.

*Human capital* tidak lain adalah aset seseorang yang berupa keterampilan dan pengetahuan yang tidak berwujud yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai ekonomi baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi. Salah satu dari perwujudan peningkatan

nilai ekonomi adalah dengan cara melakukan peningkatan pengetahuan baik melalui pelatihan maupun pendidikan. Pendidikan merupakan investasi dalam modal manusia yang terbayar dalam hal produktivitas yang lebih tinggi.

(Pasban & Nojedeh, 2016) menyatakan “*human capital is not considered as a simple input, since it plays a more complicated role in the process of producing goods or providing services. Human capital displays an intrinsic talent, which can both change or moderate itself and other inputs. This characteristic leads to the perpetual dynamism of economy.*” Artinya adalah modal manusia (*human capital*) tidak dianggap sebagai input sederhana, karena memainkan peran yang lebih rumit dalam proses memproduksi barang atau penyediaan jasa. *Human capital* menampilkan bakat intrinsik, yang dapat mengubah atau memoderatori dirinya sendiri dan masukan lainnya. Hal ini merupakan karakteristik yang mengarah pada dinamisme ekonomi secara abadi.

*Generally*, kita mengetahui bahwa setiap peningkatan pendidikan pasti akan berdampak pada peningkatan baik pengetahuan, keterampilan, kecakapan, wawasan, dan dampak panjangnya adalah peningkatan penghasilan. *Human capital* memang menjadi bagian terpenting dalam suatu organisasi. Karena setiap individu yang tergabung menjadi tim dalam satu kesatuan, maka akan menjadi aset yang paling berharga bagi kemajuan dan kesuksesan organisasi. Karena sejatinya *human capital* adalah seseorang yang memiliki kesehatan, pengetahuan, motivasi, dan keterampilan serta presetasi yang dianggap sebagai tujuan pribadi yang menghasilkan kepuasan pribadi (terlepas dari potensi pendapatannya).

Dalam konteks organisasi, *human capital* mengacu pada nilai kolektif yang menjadi modal intelektual organisasi, meliputi: kompetensi, pengetahuan, keterampilan, kinerja, produktivitas, dan loyalitas bersama. Modal ini merupakan sumber dari inovasi dan kreatifitas bagi para tim organisasi yang harus terus diperbaharui secara organik (maksudnya adalah penanaman pelatihan supaya memiliki kemampuan yang terus

berubah) namun tidak tercermin dalam laporan keuangan para masing-masing individu dalam organisasi.

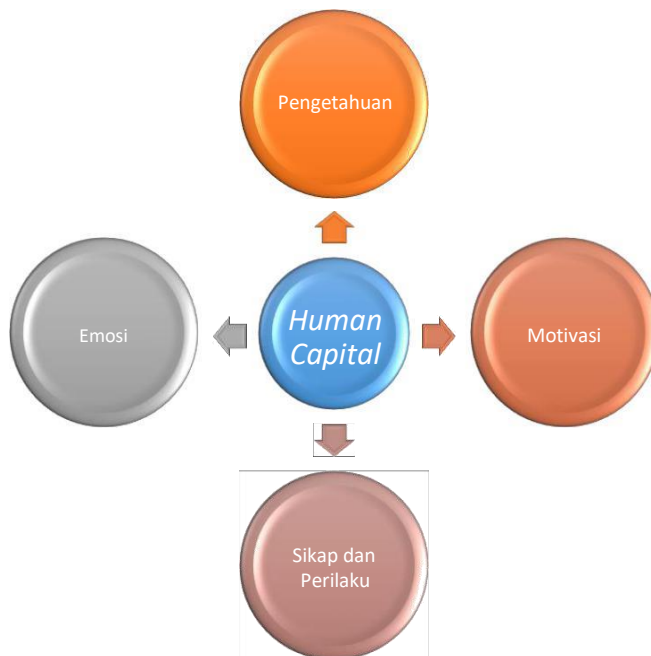
*Why human capital is our organization's greatest asset?* Dalam dekade terakhir, manajemen organisasi telah menemukan bahwa SDM merupakan *capital* yang sangat vital bagi organisasi, karena SDM merupakan bagian utama dalam pelaksanaan aktivitas/kegiatan operasional organisasi. Artinya bahwa *capital* yang lain tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada campur tangan dengan manusia. Oleh karena *greatest asset*, maka pentingnya pemeliharaan SDM supaya organisasi memiliki kegiatan yang dapat berjalan dengan efisien dan efektif, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan baik. Keterkaitan atau hubungan dari berbagai elemen organisasi yang dapat mencapai *output* dari yang diharapkan merupakan kualitas yang baik, tentunya akan menjadikan organisasi lebih maju dan berkembang.

(Samagaio & Rodrigues, 2016) menyatakan "*human capital as knowledge/skills as opposed to experience/education, and that specific human capital attributes (task-relatedness) affect organizational success more than generic human capital (low task-relatedness) does. In knowledge-based organizations such as reporting, human capital is an important source of innovation and strategic renewal.*" Artinya bahwa modal manusia sebagai pengetahuan/keterampilan yang bertentangan dengan pengalaman/pendidikan, dan atribut *human capital* yang spesifik (*task-relatedness*) mempengaruhi keberhasilan organisasi lebih dari sekedar modal manusia generik (*low task relatedness*). Dalam organisasi yang berbasis pengetahuan seperti pembuatan laporan, modal manusia merupakan sumber penting inovasi dan pembaharuan strategis.

Secara sederhana *human capital* adalah kemampuan baik nyata maupun yang masih terpendam seorang individu yang dibentuk oleh suatu peningkatan baik pendidikan maupun pelatihan yang dilakukan secara rutin dan kontinu (terus-menerus) dan hasil dari pendidikan dan pelatihan dapat dipergunakan untuk berkontribusi pada organisasi sehingga tujuan organisasi dapat berjalan dengan lancar dan tercapai



sesuai dengan yang diharapkan. Pengertian *human capital* secara sederhana dapat dirangkum dalam gambar berikut ini.



**Gambar 2.1** *Framework Human Capital*

Pada gambar di atas menjelaskan bahwa *human capital* di dalam organisasi dapat dikembangkan oleh setiap individu, dengan melalui *capital* yang sebenarnya sudah ada melekat pada individu masing-masing. Menurut penulis, dari berbagai teori yang ada dan penulis kembangkan ke dalam teori yang lebih mendalam, maka setiap individu yang ada di dalam organisasi memiliki macam-macam *capital* sebagai berikut:

### 1) Pengetahuan

Modal pengetahuan merupakan komponen terpenting dari *human capital*, karena dapat menyumbangkan sesuatu atau memberikan kontribusi yang dapat memberi nilai tambah dan kegunaan yang berbeda bagi organisasi. Modal pengetahuan 39

terdiri atas kemampuan, keahlian, keterampilan seseorang. Jika seseorang tidak terampil berarti bahwa seseorang tersebut tidak memiliki suatu pengetahuan yang dapat digunakan dalam penyelesaian pekerjaan kantor sehari-hari. Itu artinya bahwa *human capital* yang sedang bekerja dalam suatu organisasi tidak memfungsikan kemampuan untuk memiliki pengetahuan yang ada atau kata lain dapat diartikan bahwa kurangnya terampil dalam mengelola *capital* yang dimilikinya.

Modal pengetahuan baru akan berkembang jika masing-masing orang memiliki berbagai wawasan. Modal pengetahuan dimanifestasikan pula dalam kemampuan untuk dapat hidup dalam perbedaan dan menghargai perbedaan (*diversity*). Pengakuan dan penghargaan atas perbedaan adalah suatu syarat tumbuhnya kreativitas dan sinergi. Kemampuan bergaul dengan orang yang berbeda, menghargai, dan memanfaatkan secara bersama bagaimana perbedaan tersebut akan memberikan kebaikan bagi semua pegawai yang ada di dalam organisasi.

## **2) Motivasi**

Untuk menghasilkan suatu tindakan baik berupa jasa maupun layanan, maka seseorang harus memiliki keinginan untuk melakukan dengan optimal. Suatu kekuatan dalam diri seseorang untuk menggerakkan batin supaya dapat bertindak ke arah yang lebih baik dan berkembang maka itu adalah motivasi. Dalam kaitannya dengan *human capital as investment* maka kekuatan tersebut didorong untuk melakukan hal yang berkaitan dengan peningkatan, entah dalam peningkatan pendidikan, pelatihan, mencoba memperbaharui keadaan, kesejahteraan, dan lain sebagainya merupakan motivasi yang harus ada di dalam seorang *capital* yang bergabung dalam organisasi.

## **3) Sikap dan Perilaku**

Kesiapan dan kemauan untuk merubah pola pikir, sikap, dan perilaku sebagai pegawai dalam organisasi yang berintegritas dan profesional menjadi fondasi dan esensi strategis yang menentukan

keberhasilan bagi organisasi. Sikap dan perilaku setiap pegawai mencerminkan langkah awal untuk menciptakan tenaga yang berkualitas.

#### **4) Emosi**

Setiap karyawan pasti memiliki emosi yang berbeda-beda, ada kecenderungan pada emosi negatif, juga emosi positif. Apabila karyawan bekerja dengan menggunakan emosi negatif, maka hasil pekerjaan dapat dipastikan tidak optimal dikarenakan emosi negatif tersebut dapat mempengaruhi produktivitas, probabilitas, kerjasama, kinerja, semangat kerja, dan pada akhirnya akan mengurangi keberhasilan organisasi.

Seseorang yang memiliki modal emosional yang tinggi akan memiliki sikap positif di dalam menjalani pekerjaan dalam organisasi. Khususnya di dalam menghadapi perbedaan, orang yang memiliki modal emosional baik akan menyikapinya dengan positif, sehingga diperoleh manfaat yang besar bagi pengembangan diri atau pengembangan sebuah konsep dalam organisasi.

### **2.3 PERANAN HUMAN CAPITAL**

Peranan *human capital* dalam mencapai *outcomes* diharapkan dapat menentukan kesejahteraan hidup. Proses dalam pembentukan *human capital* sangatlah menarik untuk dianalisis. Fitz-enz (2009:78-90) menyatakan pentingnya tiga aspek dalam mempersiapkan sumber daya manusia sebagai *human capital*, diantaranya:

- a) Memahami kebutuhan pelanggan (*outcomer*), dalam *sector public*, tentunya *customer* yang dimaksud adalah masyarakat;
- b) Menetapkan kompetensi dan berapa besar peranan sumber daya manusia dalam memainkan fungsinya dalam pelayanan kepada masyarakat tersebut;
- c) Mengembangkan rantai kapabilitas yang berkesinambungan dalam penyediaan sumber daya manusia baik dan aspek kualitas dan kuantitas untuk mendukung peranan yang telah ditentukan tersebut.

Aspek-aspek di atas merupakan hal mendasar dalam pengadiministrasian kepegawaian yang pada hakikatnya melakukan dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif (teknis). Fungsi manajerial berkaitan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kependidikan. Sedangkan fungsi operatif (teknis) berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan fisik meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemensiunan tenaga kependidikan.

Fitz-enz (2009: 136-138) menyatakan bagaimana *benchmarking* dan *best practices* yang difokuskan dalam perbaikan organisasi. Fokus pada aspek-aspek, meliputi:

- a) Bagaimana menurunkan biaya operasional untuk pengembangan sumber daya manusia dan berorientasi pada optimalisasi hasil/*benefit*;
- b) Mempercepat proses pengembangan sumber daya manusia berorientasi pada prioritas kepentingan;
- c) Melakukan evaluasi adanya peningkatan kepuasan dari *customer* melalui metode baru yang diterapkan.

Saat ini melalui *benchmarking* lebih mudah dilakukan dengan semakin canggihnya teknologi komunikasi dan internet. Namun perlu dilakukan analisis mengenai definisi, terminologi, dan kualitas data yang *valid* dan *reliable*. Wallis *et al* (2007: 34) menyatakan “penegasan adanya hubungan antara disiplin dengan sistem dalam administrasi publik yang membentuk peranan sumber daya manusia dalam bekerja di pemerintah”. Wallis menekankan pada pentingnya konsep *collective supply* (penyediaan secara kolektif) dari *human capital* yang mampu berkontribusi secara signifikan terhadap kebijakan organisasi yang efektif. Kebijakan tenaga kependidikan sebagai salah satu dasar landasan hukum untuk menetapkan konsep pengembangan sumber daya manusia di sektor publik yang berorientasi pada peningkatan mutu *human capital* sektor publik perlu dievaluasi dan diformulasikan kembali.

## 2.4 KOMPONEN-KOMPONEN *HUMAN CAPITAL*

Setiap orang merupakan komponen yang sangat penting di dalam proses inovasi pada suatu organisasi. Seseorang dengan segala kemampuannya bila dikerahkan keseluruhannya akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Mayo (2000: 521-533) menyatakan sumber daya manusia atau *human capital* memiliki lima komponen yaitu:

- a. *Individual capability*;
- b. *Individual motivation*;
- c. *Leadership*;
- d. *The organizational climate*; dan
- e. *Workgroup effectiveness*.

Masing-masing komponen memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* bagi organisasi yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah organisasi.



Sumber: Mayo (2000)

**Gambar 2.2** Komponen-komponen *Human Capital*

Mayo (2000: 521-533) menyatakan bahwa setiap komponen memiliki peranan yang berbeda. Kelima komponen tersebut meliputi:

- 1) *Individual capability: knowledge, skill, experience, network, ability to achieve results, potential for growth, and what they bring into work from other parts of their life;*

- 2) *Individual motivation, aspirations, ambitions and drive, work motivation, productivity;*
- 3) *Leadership, the clarity of vision of top management and they ability to communicate it and behave in a way that is consistent with it;*
- 4) *The organizational climate. The culture of the organization, especially in its freedom to innovate, openness, flexibility and respect for the individual;*
- 5) *Workgroup effectiveness. Supportiveness, mutual respect, sharing in common goals and values.*

Ancok (2003: 11-19) menyatakan terdapat enam komponen dari *human capital*, yaitu:

- a. Modal intelektual;
- b. Modal emosional;
- c. Modal sosial;
- d. Modal ketabahan;
- e. Modal moral;
- f. Modal kesehatan

Keenam komponen *human capital* tersebut akan muncul dalam sebuah kinerja yang optimum apabila disertai oleh modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan wahan kerja yang mendukung.

Ross (1997: 413-426) menyatakan “modal intelektual merupakan perangkat yang diperlukan untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan”. Banyak pakar yang mengatakan bahwa modal intelektual sangat besar peranannya di dalam menambah nilai suatu kegiatan. Berbagai organisasi yang unggul dan meraih banyak keuntungan adalah organisasi yang terus menerus mengembangkan sumber daya manusianya.

Goleman (2009: 738-748) menyatakan “menggunakan istilah *emotional intelligence* untuk menggambarkan kemampuan manusia dalam mengenal dan mengelola emosi diri sendiri, serta memahami emosi orang lain agar dia dapat mengambil tindakan yang sesuai dalam berinteraksi dengan orang lain’.

Bradberry & Greaves (2005: 99) menyatakan terdapat empat dimensi dari kecerdasan emosional, yaitu:

- a. *Selfawareness*;
- b. *Self management*;
- c. *Social awareness*;
- d. *Relationship management*.

Orang yang memiliki modal emosional yang tinggi memiliki sikap positif di dalam menjalani kehidupan, baik dalam pemikiran maupun saat menilai sebuah fenomena kehidupan meskipun hal tersebut dipandang buruk oleh orang lain. Brehm & Rahn (2003: 999) menyatakan “modal sosial adalah jaringan kerjasama di antara warga masyarakat yang memfasilitasi pencarian solusi dari permasalahan yang dihadapi mereka”. Pennar (2006: 154) menyatakan “*the web of social relationships that influences individual behavior and thereby affects economic growth*”, yang berarti jaringan hubungan sosial yang mempengaruhi perilaku individual yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi.

Woolcock (2001: 153) menyatakan “modal sosial sebagai *the information, trust, and norms of reciprocity inhering in one’s social networks*”. Diartikan bahwa modal sosial sebagai informasi kepercayaan, dan norma timbal balik bersumber pada jaringan seseorang. Cohen & Prusak (2001: 301) menyatakan “*social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding and shared values and behaviors that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible*”. Diartikan bahwa modal sosial adalah kumpulan dari hubungan yang aktif di antara manusia: rasa percaya, saling pengertian, dan kesamaan nilai dan

perilaku yang mengikat anggota dalam sebuah jaringan kerja dan komunitas yang memungkinkan adanya kerjasama.

Hall (2008:75) menyatakan terdapat tiga komponen yang perlu diperhatikan dalam upaya membangun sistem (*building the system*) untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah bergantung pada empat fungsi kekuatan besar yaitu:

- a. Efektivitas tim eksekutif;
- b. Kinerja pemimpin;
- c. Mengalahkan pesaing; dan
- d. Kinerja pegawai.

Komponen dari *Human Capital* secara keseluruhan merupakan bagian yang terpenting seseorang dalam menjalani rangkaian aktivitas yang ada di dalam organisasi. Terlepas dari komponen yang dimiliki oleh setiap individu, komponen *human capital* secara kolektif merupakan satu kesatuan yang harus ada. Beberapa komponen yang perlu dikembangkan adalah sebagai berikut:

### **1) Leadership Practices**

Setiap individu pasti memahami apa yang menjadi tanggung jawab atas dirinya. Begitu juga dengan individu yang berada di lingkup organisasi. Perlunya *developing leadership practices* karena dapat membantu setiap anggota organisasi mengembangkan cara untuk merevitalisasi anggota tim dan menggerakkan keterlibatan anggota organisasi dengan menampilkan kemampuan pribadi untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang profesional.

Dengan mengembangkan pemahaman yang lebih luas mengenai bagaimana memimpin diri sendiri, memimpin orang lain, dan organisasi dengan pendekatan berbagai cara efektif dan kreatif. Untuk meningkatkan kepemimpinan, maka perlunya suatu praktik. Tidak sekedar hanya membaca buku-buku kepemimpinan, menghadiri seminar, mengamati perilaku para pemimpin terkenal, bahkan melihat atasan sendiri. Namun juga sadar bahwa



kepemimpinan itu perlu dilatih setiap hari. Berdasarkan pengamatan penulis (termasuk penelitian yang mendalam terhadap diri penulis sendiri), sebagian besar kepemimpinan cukup tidak sadar mereka melakukan perbuatan yang tidak perlu dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal-hal yang perlu diketahui untuk mengemukakan praktik kepemimpinan seperti:

- (1) Menginspirasi untuk mencapai misi dan visi organisasi bersama;
- (2) Memungkinkan supaya para anggota organisasi bertindak;
- (3) Memberikan motivasi baik pada diri sendiri maupun pada orang lain;
- (4) Terbuka akan eksistensi para anggota organisasi;
- (5) Tetap pada jalur kepemimpinan meskipun terjadi konflik;
- (6) Berkeyakinan dalam berprinsip.

## **2) *Employees Engagement***

Keterlibatan pegawai pertama kali muncul sebagai sebuah konsep dalam teori manajemen pada tahun 1990an. Selanjutnya meluas dalam praktik manajemen pada tahun 2000an, namun tetap diperebutkan. Terlepas dari kritik akademis, praktik keterlibatan pegawai sudah mapan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan komunikasi internal. Keterlibatan pegawai (*Employee Engagement*) merupakan komitmen emosional yang dimiliki oleh setiap individu yang berada di dalam organisasi. Pegawai atau seluruh anggota akan merasa bahwa visi dan misi pribadi sejalan dengan organisasi.

Dengan demikian, para anggota memiliki kepedulian yang tinggi terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan selebihnya para anggota akan merasa senang hati mengerjakan tugas-tugasnya serta tidak menganggap apa yang sedang dikerjakan menjadi beban mereka.

Melihat besarnya manfaat yang dilakukan oleh *employees engagement*, maka perlunya suatu organisasi dapat mengkon-disikan perkembangannya sebagai wadah yang tepat bagi 47

tumbuhnya para anggota. Hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan para anggota organisasi yaitu sebagai berikut:

- (1) Menjelaskan secara detail misi dan visi organisasi, sehingga apa yang akan dicapai sesuai dengan kemampuan para anggota dan sesuai dengan ekspektasi.
- (2) Memberikan pemahaman terkait dengan tugas yang harus dikerjakan secara terstruktur dan sesuai dengan pokok dan fungsinya. Begitu juga dengan bagaimana pengembangan dan pelatihan para anggota, bagaimana *reward* dan *punishment*, begitu juga terkait dengan *salary*.
- (3) Memberikan dukungan kepada para anggota untuk mengembangkan potensi yang sudah dimiliki.

Bagi penulis, keterlibatan para anggota memang sangat penting. Karena dengan demikian para anggota organisasi merasa dihargai, sehingga tindakan, sikap, dan perilaku yang dilakukan pada organisasi dalam penyelesaian tugas membawa banyak keuntungan bagi kemajuan organisasi. Berikut beberapa keuntungan (yang diperoleh organisasi) ketika SDM memiliki keterlibatan emosional yang besar terhadap pencapaian strategi visi dan misi organisasi, karena keterlibatan (*engagement*) para anggota meningkatkan:

- 1) Kinerja kolektif;
- 2) Produktivitas kerja;
- 3) Loyalitas para anggota;
- 4) Kesejahteraan anggota;
- 5) Kepuasan *customer*;
- 6) Banyaknya pelanggan yang datang;

Perlunya mengondisikan organisasi sehingga dipandang bahwa organisasi tersebut dapat sesuai dengan tumbuhnya keterlibatan para anggota. Antara anggota organisasi dengan organisasi memiliki keterikatan yang baik sehingga kedua belah pihak dapat di-

untungkan bersama. Dengan adanya keterikatan tersebut harappannya dapat mencapai pencapaian visi dan misi yang diharapkan.

### **3) *Knowledge Availability & Accessibility***

Dasar dari pengetahuan menjelaskan perbedaan individu dalam setiap perkembangan. Wagoner & Palermo (2014: 152) menjelaskan seseorang yang malang biasanya terlihat lebih miskin memori daripada pembaca yang baik. Keahlian lebih bergantung pada pengetahuan daripada kapasitas mengingat. Dengan adanya *knowledge accessibility* maka adanya distribusi pemerataan pengetahuan dari para anggota organisasi dengan mempertimbangkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, juga motivasi baik segala tingkatan maupun segala usia yang ada di dalam organisasi. Sedangkan *knowledge availability* maka persediaan *human capital* berbasis *knowledge* memadai dengan kompetensi dan keterampilan untuk mencocokkan kebutuhan organisasi. Kedua *knowledge* tersebut memang sangat dibutuhkan baik setiap individu maupun kolektif yang ada di dalam organisasi. Kombinasi yang tepat yang dapat digunakan sebagai upaya meningkatkan produktivitas kerja.

### **4) *Workforce Optimization***

Pengoptimalan *workforce* (tenaga kerja) merupakan strategi yang harus dimiliki oleh organisasi yang mengintegrasikan antara teknologi yang semakin berkembang dengan pengalaman dari *customer* untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Strategi *workforce optimization* ini melibatkan proses otomatisasi yang terkait dengan teknologi. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan manajemen tenaga kerja dan kinerja.

### **5) *Learning Capacity***

*Learning capacity* mengacu pada cara seorang individu (dan organisasi sebagai kelompok individu/individu secara kolektif) dapat mengenali, menyerap ilmu pengetahuan, dan menggunakan praktik sesuai dengan teori yang ada. *Learning Capacity* sangat

penting karena merupakan dasar untuk meningkatkan efisiensi operasional, merangsang inovasi, dan meningkatkan kelincahan pergerakan organisasi. *Knowledge* adalah input dan output pembelajaran sehingga pengetahuan yang mengalir di sekitar organisasi dapat merangsang, menyediakan bahan ajar/pembelajaran, juga mentransfer manfaat dari pembelajaran yang sudah dipelajari. Oleh karena itu, peningkatan *learning capacity* berarti sejalan dengan meningkatnya arus pengetahuan dan semakin baik dalam proses pembelajaran yang terkait dengan organisasi.

Sebagai bagian dari peningkatan proses pembelajaran dalam sebuah organisasi, maka penting untuk *join up* (menggabungkan) berbagai strategi dan prioritas fungsional yang terkait dengan aspek pembelajaran yang berbeda. Inisiatif untuk memperbaiki pembelajaran seorang individu dalam organisasi dapat digabungkan dengan memikirkan tentang sifat pengetahuan yang terlibat.

Komponen di atas perlu dikembangkan selaras dengan pentingnya suatu bagian yang dapat dijadikan sebagai bekal perencanaan strategis organisasi, seperti:

- a. Berbasis sistematis dan berbasis data. Sebelum mengambil keputusan, maka perlunya suatu informasi yang tepat sehingga tidak terjadi dampak yang membahayakan.
- b. Menetapkan prioritas. Membuat keputusan tentang arah dan tujuan.
- c. Membangun komitmen. Melibatkan pemangku kepentingan yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan yang baik.
- d. Mempertimbangkan/memprediksikan masa depan.

## **2.5 PENGELOLAAN HUMAN CAPITAL**

Seperti yang sudah diketahui bahwa pengelolaan merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian

hingga evaluasi. Proses yang dilakukan untuk menggerakkan dan mengarahkan suatu usaha baik *leader* maupun *follower* untuk memanfaatkan secara efektif segala *resources* yang ada di dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Pengelolaan *human capital* perlu dilakukan di setiap organisasi. Karena dengan adanya pengelolaan tersebut maka bertujuan untuk mengetahui kualitas dari para anggota dalam organisasi. Fungsi dari pengelolaan *human capital* adalah untuk menunjang proses aktivitas organisasi seperti terciptanya tata tertib dan peraturan, serta memberikan kontribusi pekerjaan yang layak secara keseluruhan sehingga para anggota mendapatkan kesejahteraan yang layak.

Teori modern untuk melakukan pengelolaan realitas baru dalam *human capital* adalah cara berpikir dan berperilaku baru yang radikal sangat dibutuhkan pada kondisi perubahan lingkungan organisasi. Burud & Tumolo (2004: 51) menyatakan yang harus dilakukan dalam pengelolaan *human capital* adalah:

- a. Strategi berinvestasi melalui orang;
- b. Strategi mengadopsi keyakinan baru;
- c. Strategi memahami budaya organisasi;
- d. Strategi mentransformasi praktik manajemen; dan
- e. Strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

Burud & Tumolo (2004: 52) menyatakan pengelolaan *human capital* dan penerapan strategis yang bermanfaat bagi hasil dan proses transformasi setidaknya memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Kekuatan kerja sebagai realitas baru, diyakini bahwa tujuan organisasi bukan semata-mata mencari keuntungan, melainkan komitmen saling terbuka dalam suatu lingkungan kerja, sehingga mendorong adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan;
- b. Faktor manusia menentukan keberhasilan tujuan organisasi, melalui penerapan *intellectual capital* (*talent, knowledge, dan skill*) dan

*relationship capital* (hubungan dengan pelanggan, rekan, *vendors*, dan *stakeholders* lainnya);

- c. Manusia adalah unsur yang terpenting untuk mencari keunggulan kompetitif melalui, kreativitas dan pengetahuan yang mereka miliki, hubungan mereka dengan *customer*, rekan kerja, dan *professional network*;
- d. Kekuatan strategi adaptif dalam mengungkit *human capital*, terletak pada metode praktis beradaptasi yang mencakup: (1) strategi berinvestasi melalui orang; (2) strategi mengadopsi keyakinan baru; (3) strategi memahami budaya organisasi; (4) strategi mentransformasi praktik manajemen; dan (5) strategi memastikan kesesuaian antara keyakinan, budaya, dan praktik.

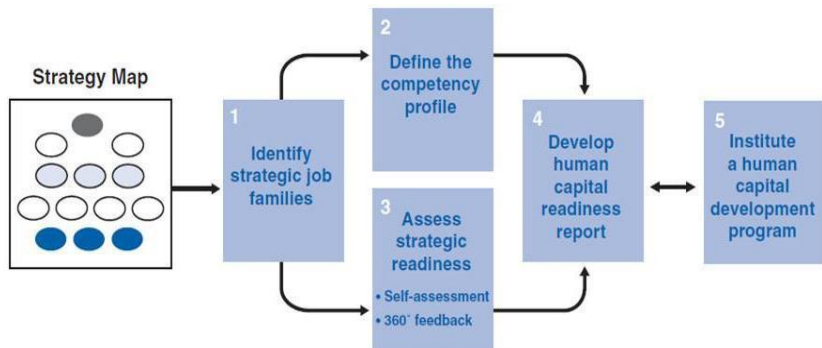
Pengelolaan *human capital* dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

- a. Mengidentifikasi sejauh mana kesiapan *human capital*;  
Bertujuan untuk mengetahui kesiapan kompetensi dan keterampilan setiap anggota organisasi untuk melakukan pengembangan dari kapital manusia. Hal-hal yang perlu disiapkan dapat diidentifikasi sebagai berikut:
  - *Strategic Job Families*.

*Strategic job families* merupakan kategori pekerjaan dimana kompetensi setiap anggota keluarga memiliki dampak terbesar dalam meningkatkan proses internal organisasi yang kritis.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, yang harus dilakukan dalam *strategic job families* adalah organisasi menyusun profil kompetensi, deskripsi secara rinci mengenai persyaratan pekerjaan strategis yang ada di dalam organisasi. Selanjutnya, melakukan penilaian untuk mengukur kemampuan organisasi dari masing-masing pekerjaan berdasarkan profil kompetensi. Perbedaan antara persyaratan dan kemampuan saat ini merupakan “kesenjangan kompetensi”, yang dinyatakan dalam konteks keadaan kesiapan *human capital*.

Berikut gambar untuk membantu pemahaman dalam *strategic job families*:



**Gambar 2.3** Membaca Kesiapan *Human Capital*

Sumber: Burud & Tumolo (2004)

*Strategic job families* menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak yang tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas setiap individu. Dalam hal ini, penilai harus mengetahui pekerjaan yang strategis dan orang-orang yang memiliki potensi untuk menempati pekerjaan tersebut.

Untuk memahami pentingnya mengidentifikasi *strategic job familie*.

- Pengembangan Kompetensi

Pada tahap pengembangan kompetensi ini menggambarkan suatu keterampilan, *value added*, *knowledge*, dan kebutuhan kemampuan yang dibutuhkan seorang anggota organisasi dalam pekerjaannya. Pengembangan kompetensi merupakan suatu dasar yang melengkapi pengetahuan juga menjadikan suatu nilai yang menghasilkan kinerja seseorang atas pekerjaan yang telah dilakukannya.

- Penilaian Kesiapan *Human Capital*

Setiap organisasi harus memiliki suatu pengukuran atas semua *resources* yang ada di dalam organisasi. Baik berupa kapital bergerak maupun tidak. Setiap kapital yang ada dalam menunjang penyelesaian pekerjaan sehari-hari dalam organisasi merupakan suatu rangsangan yang harus diberikan suatu penilaian. Apakah pantas atau tidak. Apakah masih memiliki daya tawar atau tidak. Masih bisa dimanfaatkan/difungsikan atau tidak. Begitu juga dengan *human capital*. Seorang evaluator harus dapat menarik suatu pendekatan untuk mengevaluasi kinerja dan potensi masing-masing individu yang ada di dalam organisasi.

Berikut merupakan beberapa langkah yang harus dilakukan penilaian terkait dengan kesiapan *human capital*:

- a) Penilaian kesiapan *human capital* tidak dilakukan sendiri melainkan pada beberapa pihak termasuk meminta umpan balik pada beberapa anggota organisasi dengan berbagai aspek kinerja anggota yang sedang dinilai.
- b) Penilaian yang dilakukan memberikan pemahaman yang jelas pada seorang individu dengan tujuan untuk memberikan arahan yang jelas tentang apa yang idealnya dilakukan atau tidak. Ini berkaitan dengan kompetensi. Apakah sesuai atau tidak, dan perlukah dikembangkan atau tidak.
- c) Penilaian dimaksudkan untuk mengartikulasikan strategi melalui disiplin dan pekerjaan yang terstruktur sehingga dapat dibuat peta strategi bagi pengembangan *human capital* organisasi.
- d) Digunakan sebagai acuan dalam menciptakan suatu profil kompetensi yang berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi.
- e) Penilaian diharapkan supaya dapat meluncurkan program pengembangan bagi sumber daya manusia untuk menutupi



celah minimnya pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan kemampuan seorang anggota organisasi.

Pada penilaian kesiapan *human capital* secara keseluruhan adalah menilai kapabilitas yang ada dengan kompetensi setiap anggota organisasi dalam pelaksanaan *strategi job families*.

- b. Memberikan pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan *human capital*;

Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang penting bagi setiap individu dalam organisasi. Pendidikan dan pelatihan adalah usaha untuk mendapatkan pengetahuan baik itu secara formal melalui sekolah maupun secara informal dari pendidikan dalam kehidupan sehari-hari. Elisa dkk (2001: 36) menyatakan “pendidikan luas dikenal di masyarakat adalah pendidikan dalam arti formal, yaitu pendidikan yang diterima oleh peserta didik melalui pendidik dan biasanya dilakukan pada suatu lembaga atau institusi”. Dengan kata lain, esensi pendidikan (usaha sadar) mengandung makna suatu proses transaksional yang intensional, terjadi di lingkungan (sosial budaya) berstruktur yang disebut sekolah atau sejenisnya.

Brodjonegoro (1998: 41) menyatakan “pendidikan dapat dirumuskan sebagai tuntutan kepada manusia yang belum dewasa untuk menyiapkan dirinya agar dapat memenuhi sendiri tugas hidupnya”. Richey (1968: 85) menyatakan “pendidikan berkenaan dengan fungsi yang luas dari pemeliharaan dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat terutama membawa warga masyarakat yang baru (generasi baru) bagi penuaian kewajiban dan tanggung jawabnya di dalam masyarakat.

Notoatmodjo (2005: 55) menyatakan “pendidikan adalah upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia”. Penggunaan istilah pendidikan dalam situasi institusi atau

organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan).

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa secara universal pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu cara untuk mengembangkan keterampilan, kebiasaan dan sikap-sikap yang diharapkan dapat menjadikan seseorang lebih baik, dan tujuannya adalah untuk mengembangkan atau mengubah kognisi, afeksi, dan konasi seseorang. Sumber Daya Manusia atau *human capital* dalam suatu organisasi adalah hal yang penting dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan, dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Umumnya pendidikan yang diberikan oleh organisasi sifatnya lebih teoritis sedangkan latihan lebih bersifat penerapan. Flippo (Sutia, 2009: 30) menyatakan

*“training is concerned with increasing knowledge and skill in doing a particular job, education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environmental.”*

Berarti bahwa pelatihan berhubungan dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan berhubungan dengan meningkatnya pengetahuan umum dan pemahaman secara menyeluruh.

Cascio (Sutia, 2009: 31) menyatakan *“training consist of planned designed to improve performance of individual, group, and organization level improved performance, in turn, implies that there have been measurable change in knowlege, skills, attitudes, and social behaviour.”* Artinya adalah latihan terdiri atas suatu program perencanaan yang didesain untuk memperbaiki perilaku individu, kelompok dan atau tingkat organisasi. Perbaikan perilaku tersebut dapat dinyatakan melalui perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap, dan tingkah laku sosial.

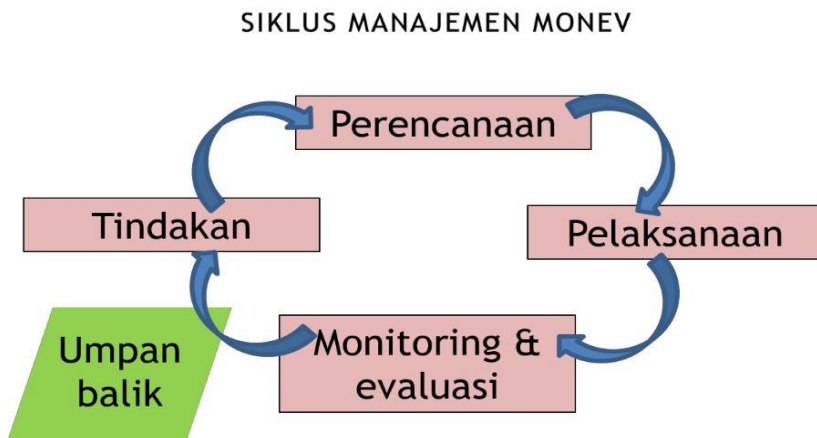
Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan metode dan teknik tertentu untuk membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat mengembangkan tingkat pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi.

Pengembangan tenaga kependidikan membawa misi pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan. Boediono (2011: 81) menyatakan “pendidikan yang diselenggarakan seharusnya juga memberi bekal-bekal kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan yang dibutuhkan agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan”.

Fogarty (1991: 25) menyatakan “proses pengembangan mengutamakan pada pembentukan sikap yang berkaitan dengan norma dan nilai-nilai”. Pengembangan tenaga kependidikan pada dasarnya merupakan suatu proses melakukan perubahan, dalam rangka perbaikan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kualitas tenaga kependidikan. Kesejahteraan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup rakyat, baik material maupun mental dan spiritual, sedangkan kualitas tenaga kependidikan terkait dengan derajat kemampuan termasuk kreativitas dan moralitas.

- c. Memberikan monitoring dan evaluasi sebagai akhir dari pengukuran yang dilakukan pada *human capital*.

Kegiatan monitoring lebih berpumpun (terfokus) pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Monitoring dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara regular berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati. Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Apabila monitoring dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam



melakukan evaluasi.

**Gambar 2.4** Siklus Manajemen Monev

Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambanan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input

bagi kepentingan proses selanjutnya. Sementara Evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil Evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama di waktu dan tempat lainnya.

Seperti terlihat pada gambar Siklus Majamen Monev, fungsi Monitoring (dan evaluasi) merupakan satu diantara tiga komponen penting lainnya dalam sistem manajemen program, yaitu Perencanaan, Pelaksanaan dan Tindakan korektif (melalui umpan balik). Sebagai siklus, dia berlangsung secara intens ke arah pencapaian target-target antara dan akhirnya tujuan program.

Menurut Dunn (2003), monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

- a. Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
- c. Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
- d. Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Secara umum tujuan pelaksanaan M&E adalah;

- a. Mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana

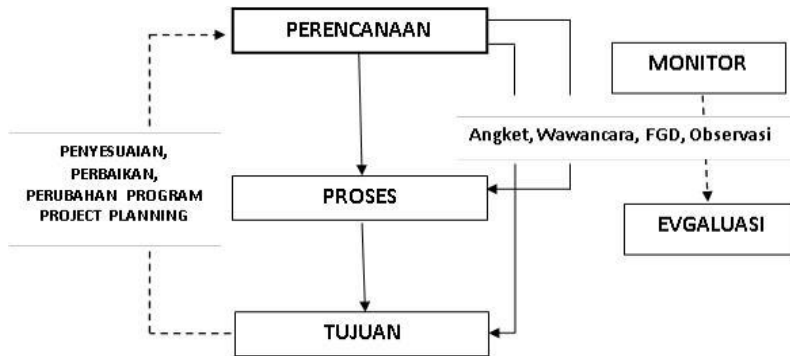
- b. Mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi
- c. Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek.
- d. Mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan,
- e. Menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Secara lebih terperinci monitoring bertujuan untuk:

- a. Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan;
- b. Memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program;
- c. Mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan;
- d. Memberikan informasi tentang metode yang tepat untuk melaksanakan kegiatan;
- e. Mendapatkan informasi tentang adanya kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan selama kegiatan;
- f. Memberikan umpan balik bagi sistem penilaian program;
- g. Memberikan pernyataan yang bersifat penandaan berupa fakta dan nilai.

Proses dalam monev sederhananya adalah “menelusuri” proses pekerjaan proyek atau kegiatan sehingga dapat menemukan “apa yang sesungguhnya terjadi di antara pelaksanaan (proses) dengan tujuan yang dirumuskan. Apabila dalam penelusuran atau pemantauan itu ditemukan adanya pesenjangan atau penyimpangan yang direkomendasikan perubahan atau perbaikan sehingga kesenjangan segera teratasi. Atau setidaknya meminimalisir kerugian yang timbul akibat penyimpangan.

Karena manfaat monitoring itu sangat besar dan penting dalam peranannya sebagai “alat perencanaan” maka dilakukan dengan metode dan alat yang terstruktur dan sistematis, misalnya dengan menggunakan angket, wawancara, FGD dan sebagainya. Prosesnya secara skematik dapat dilihat seperti dibawah ini:



**Gambar 2.5.** Proses Pelatihan dan Pendidikan dalam Rangka Pengembangan *Human Capital*

Sumber: Dunn (2003)

Nanang Fattah (2004) menyarankan langkah-langkah monitoring yang dapat bermanfaat diikuti seperti dalam diagram berikut:



**Gambar 2.6** Mekanisme *Monitoring Human Capital*

Sumber: Nanang Fattah (2004)

Dari pembahasan di atas jelas bahwa M & E memiliki peran dan fungsi yang sangat penting. Terutama adalah untuk memastikan proses pelaksanaan kegiatan yang sedang berjalan benar-benar “*on the track*” sesuai tujuan program organisasi. Monitoring dapat disebut sebagai “*on going evaluation*,” yang dilakukan sementara kegiatan berlangsung untuk melakukan perbaikan “di tengah jalan” bila diperlukan. Sementara Evaluasi dimaksud adalah “*terminate evaluation*,” yang dilakukan pada akhir proyek untuk memastikan apakah pelaksanaan dan manfaat proyek sesuai tujuannya atau tidak. Lalu, hasilnya dapat dijadikan sebagai masukan untuk perencanaan proyek/program berikutnya.

## **2.6 MODEL HUMAN CAPITAL**

Seperti yang kita pahami bahwa model merupakan suatu bentuk rencana yang representatif untuk dijelaskan atau dideskripsikan dari suatu objek dalam hal ini adalah *human capital*. Bentuk dari model *human capital* yang dimaksud adalah berupa rancangan yang terbentuk dalam gambar. Model yang dirumuskan dalam buku ini adalah terkait dengan perlakuan seorang *leader* terhadap permintaan peningkatan produktivitas dan kinerja seseorang (anggota/staff/pegawai) yang bekerja dalam sebuah organisasi/lembaga/instansi.

Model tersebut memandang peningkatan kinerja sebagai persediaan modal tahan lama yang menghasilkan output dari waktu ke waktu, begitu juga peningkatan produktivitas. Seseorang mewarisi suatu tindakan nyata dan berkelas di dalam organisasi yang dapat ditingkatkan melalui investasi. Dalam kerangka ini, harga bayangan “peningkatan kinerja dan produktivitas” bergantung pada banyaknya variabel selain dengan variabel peningkatan pendidikan dan pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam bekerja berarti secara siklus hidup juga akan meningkatkan kesejahteraan juga ilmu pengetahuan jika orang tersebut



melakukan pendidikan lebih efisien. Hasil yang penting adalah bahwa dalam kondisi tertentu, kenaikan harga bayangan “kinerja dan produktivitas” secara simultan dapat mengurangi kuantitas dari ketidakpercayaan diri, dimotivasi, mangkir, serta dapat meningkatkan input dari keterampilan dan kecakapan seseorang.

Salah satu *idea* terpenting dalam peningkatan kualitas dari tenaga kerja yang ada di dalam organisasi adalah memikirkan seperangkat keterampilan kerja yang dapat dipasarkan sebagai bentuk modal di mana para anggota organisasi membuat beragam suatu investasi (bukan sekedar uang, tetapi perlakuan). Perspektif ini penting dalam memahami “insentif” investasi tenaga kerja berupa peningkatan keterampilan, produktivitas, kerja, serta pendapatan. Secara umum, sumber daya manusia sesuai dengan pengetahuan atau karakteristik yang dimiliki oleh seseorang tenaga kerja (baik bawaan atau yang diakuisisi) yang berkontribusi terhadap produktivitasnya. Definisi di atas memang luas cakupannya yang tentunya memiliki kelemahan dan kelebihan. Keuntungannya sangat jelas yaitu memungkinkan setiap *leader* untuk memikirkan segala upaya yang dapat diberikan kepada para sumber daya khususnya manusia tidak hanya bertahun-tahun sekolah, melainkan juga memiliki investasi yang dapat ditonjolkan bagi organisasi. Dengan beragam karakteristik yang dimiliki seperti kualitas, pelatihan, sikap, dan sikap kerja terhadap orang lain dengan menggunakan jenis pelatihan yang ada. Hal tersebut ditujukan supaya dapat membuat beberapa kemajuan untuk memahami perbedaan diantara para tenaga kerja yang tidak dapat diperhitungkan hanya dengan sekolah saja.

Sedangkan kelemahannya adalah pada tingkat tertentu saat para tenaga kerja melakukan peningkatan baik di bidang pendidikan formal maupun informal juga pada peningkatan dengan melakukan pelatihan, seorang *leader* memang dituntut dapat mendorong gagasan mengenai modal manusia (*human capital*) yang sudah selesai dalam melakukan peningkatan seperti memikirkan bagaimana dampak yang diberikan kepada para tenaga tersebut, perlakuan yang harus diberikan, juga

kapasitas pekerjaan yang harus diselesaikan. Begitu juga memikirkan perbedaan upah. Sebagai contoh, di dalam suatu organisasi terdapat anggota yang sudah selesai melakukan peningkatan pendidikan pada jenjang Doktoral (S3), begitu kembali ke lembaga untuk mengabdikan dan bekerja maka perlu dipikirkan upahnya. Jika dibayar kurang dari Ph.D/Dr. itu pasti memiliki keterampilan yang lebih rendah namun apabila sebaliknya, maka perlu dipikirkan ulang. Karena buat apa diadakan peningkatan pendidikan, yang tentunya sudah memberikan kontribusi terbaik bagi pengembangan organisasi maka perlu adanya imbalan yang sesuai dengan kinerja yang sudah diberikan. Begitu juga dalam beberapa dimensi yang tidak mungkin seorang *leader* duga mengenai masalah heterogenitas seorang tenaga kerja yang tidak terpenuhi (*infamous*). Anggapan bahwa semua perbedaan gaji berhubungan dengan keterampilan (walaupun keterampilan ini tidak diperhatikan oleh ahli ekonomi dalam kumpulan data standar) bukanlah tempat yang buruk untuk memulai ketika seorang *leader* ingin memaksakan konsep struktur yang ideal.

Model yang dapat digambarkan mengenai penjelasan di atas untuk memudahkan pemahaman adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.7** Model *Human Capital*

## 2.7 PENGUKURAN *HUMAN CAPITAL*

Ketika seseorang menjadi aset penting bagi organisasi, maka kemampuan untuk mengukur nilai aset tersebut menjadi hal yang sangat diperlukan. Karena hal tersebut berhubungan dengan kemampuan seorang *leader* untuk membuat suatu keputusan terhadap para pegawai untuk memaksimalkan potensi dan tingkat pengembalian organisasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Guest pada tahun 1997, menyatakan indeks yang berbeda telah diidentifikasi untuk mengukur dimensi dari *human capital* salah satunya adalah kinerja pegawai, efisiensi jasa, layanan yang diberikan pada *customer*, jumlah kesalahan, kepuasan *customer*, dan kualitas jasa.

Berikut ada hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh Stiles & Kulvisaechana (2003) mengenai indeks pengukuran *human capital*:

**Tabel 2.1** Indeks Pengukuran *Human Capital*

| <i>The activities of human capital</i>         | <i>Possible measurement</i>  |
|--|--|
| <b><i>Employing new forces</i></b>             | <i>Cost, time, quantity, quality, compatibility with strategic criteria</i>  |
| <b><i>Rotation, dismissal</i></b>              | <i>The reasons of quitting job</i>   |
| <b><i>Reward, compensating the service</i></b> | <i>Level of payments, differences, evaluating justice, customer's satisfaction, employees' satisfaction, variety</i> |
| <b><i>Competence, training</i></b>             | <i>Measuring competence, skills, the distance between competence and investment in training</i>                      |
| <b><i>The diagram of human force</i></b>       | <i>Age, rate of promotion, cooperation in management activities, knowledge, variety</i>                              |
| <b><i>Utilization criteria</i></b>             | <i>Per capita income, operating expenses, real value added</i>   |

Mengetahui efektivitas *human capital*, maka diperlukan suatu sistem pengukuran. Huselid *et al.* (2009: 45) menyatakan suatu sistem pengukuran hasil kerja tenaga kerja dalam hal untuk memaksimalkan kontribusi strategis tenaga kerja, organisasi harus:

- 1) Melihat kontribusi potensial tenaga kerja mereka dan bukan sebagai biaya yang harus diminimalkan (tantangan perspektif);
- 2) Metrik *benchmarking* dengan langkah-langkah yang membedakan tingkat dampak strategis (tantangan metrik);
- 3) Manajer lini dan profesional *Human Resources* bersama-sama bertanggung jawab atas kualitas tenaga kerja dan pelaksanaan strategi (tantangan eksekusi);
- 4) Manajer dan pemimpin akan membutuhkan strategi untuk bisnis, strategi untuk tenaga kerja, dan strategi untuk fungsi SDM.

Jac Fitz-enz (2009: 88) menyatakan “dorongan untuk mengukur *human capital* ini merefleksikan perubahan peran MSDM dari peran administratif menjadi *partner* bisnis yang strategis”. Jika dipahami bahwa sumber keunggulan bersaing bukan berasal dari desain produk atau layanan yang canggih, strategi pemasaran yang terbaik, desain teknologi atau manajemen keuangan yang paling cerdas, tetapi berasal dari adanya sistem yang tepat, aktivitas memotivasi, mengelola organisasi SDM.

Pengukuran *human capital* jauh lebih mudah ketimbang modal sosial. Ukuran dari *human capital* dapat dilihat dari lamanya sekolah, kualifikasi, dan kompetensinya termasuk dapat diukur kinerjanya yang merupakan fungsi dan mutu sumberdaya manusianya.

## **2.8 KOMITMEN ORGANISASI BERBASIS *HUMAN CAPITAL THEORY***

Organisasi seperti halnya dengan perusahaan, pada dasarnya merupakan suatu bentuk kelompok sosial yang terdiri atas beberapa orang yang ada didalamnya baik sebagai pimpinan, staff, *partner* kerja

yang semuanya mempunyai persepsi bersama tentang kesatuan masing-masing. Kesatuan dalam organisasi dapat dibentuk melalui kekompakan dan keharmonisan dalam menjalankan fungsi dan tugas. Keharmonisan dalam organisasi itu memang terkadang sulit untuk diwujudkan bersama karena adanya sebuah perbedaan dari masing-masing individu yang berada di lingkup organisasi tersebut, padahal sebuah perbedaan mustinya dapat dijadikan sebagai sumber persatuan jika dikemas dengan kekompakan bersama. Tidak sedikit kegagalan organisasi dijumpai yang justru faktor utamanya adalah tidak adanya kekompakan dalam tubuh organisasi itu sendiri.

Kimberly (1979: 438) menyatakan "*just as for a child, the conditions under which an organization is born and the course of its development in infancy have nontrivial consequences for its later life*". Artinya adalah seperti untuk anak, kondisi di mana sebuah organisasi lahir dan perkembangannya pada masa bayi memiliki konsekuensi trivial untuk kemudian harinya. Maksudnya adalah organisasi tersebut dapat berkembang jika seorang pimpinan dapat mengelola dengan baik.

Unsur-unsur yang ada di dalam organisasi seperti staf, pimpinan, dan hubungan antara keduanya jika dijaga dengan baik akan memberikan sesuatu yang dapat mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Seorang pimpinan yang tidak dapat mengelola semuanya dengan baik, maka jangan ditanya jika organisasi tersebut akan dapat bertahan lama. Organisasi tidak berkembang dan langgeng dikarenakan banyak faktor salah satunya adalah faktor komitmen organisasi dari para staf.

Komitmen individu terhadap organisasi merupakan hal yang terpenting dalam organisasi. Jika organisasi dapat memberikan kepuasan kepada para staff, maka tingkat komitmen staf akan semakin kuat. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu, maka tidak akan mungkin organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Komitmen organisasi juga merupakan suatu karakter penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan dalam sebuah organisasi, mengidentifikasi apakah individu memiliki keter-

libatan yang relatif kuat atau tidak, dan untuk *mempertahankan* keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

*Human Capital Investment* melalui pendidikan dan pelatihan sebenarnya berdampak langsung dan tidak langsung terhadap organisasi. Dampak yang tidak hanya dinikmati sendiri, tetapi juga bagi kepentingan bersama. Unger, *etal.* (2009: 43) menyatakan “secara lebih spesifik, atribut-atribut sumber daya manusia (*human capital*) yang meliputi pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan, diyakini sebagai faktor penentu keberhasilan dalam berbagai organisasi, baik bisnis maupun nirlaba”.

Penentu yang dimaksud bisa jadi adalah dengan meningkatkannya *knowledge* dan *skills* yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan maka seorang individu akan lebih paham dengan apa yang harus dilakukan dan dipahami dalam organisasi. Setiap pendidikan dan pelatihan yang ditempuh menjadikan SDM terampil dan kreativitas hal ini berdampak langsung bagi organisasi supaya tidak mudah lemah dalam menghadapi persaingan dengan organisasi yang lain. Konsep teori organisasi, telah dijelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan hal yang penting bagi organisasi terutama untuk menjaga kelangsungan dan pencapaian tujuan. Komitmen seseorang dalam organisasi yang tinggi diperlukan kondisi-kondisi yang memadai untuk mencapainya.

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen individu yang bergabung dalam organisasi, yaitu:

- a. Menjadikan visi dan misi organisasi sebagai bahan dasar untuk melangkah menuju tujuan organisasi. Adanya visi dan misi ini setiap individu akan mengetahui rambu-rambu yang harus dilakukan. Saling bekerjasama dan tidak menjatuhkan. Hingga pada akhirnya tujuan dapat tercapai.
- b. Memelihara dan menjaga yang sudah menjadi tradisi dari organisasi. Jika tradisi itu sudah kuno dan buruk, maka dapat dikelola

sedemikian rupa supaya organisasi tetap berkembang dan tidak ketinggalan zaman.

- c. Memiliki standar dan prosedur baku, supaya menjadi acuan yang baik. Jika ada permasalahan maka secepat mungkin untuk diselesaikan sesuai peraturan dan prosedur organisasi yang telah dibuat. Standar dan prosedur baku tersebut dibuat untuk memberi batasan spesifikasi dan karakteristik sebuah proses atau metode guna memecahkan masalah atau membantu mencapai tujuan.
- d. Adanya komunikasi dua arah, baik dari pimpinan pada bawahan, dari bawahan kepada pimpinan, dan bawahan dengan bawahan. Komunikasi dua arah dapat menimbulkan kepuasan dua belah pihak, baik bawahan maupun pimpinan. Selain itu informasi yang diterima menjadi lebih jelas, akurat, dan lebih tepat karena dapat diperoleh langsung penjelasannya. Komunikasi dua arah juga dapat memunculkan rasa kekeluargaan diantara individu yang ada dalam organisasi, kekerabatan, dan iklim demokratis, serta dapat menghindari kesalahpahaman.
- e. Menjadikan semua unsur yang ada di dalam organisasi sebagai suatu komunitas agar muncul rasa kebersamaan, rasa saling memiliki antara satu individu dengan individu yang lain, menimbulkan kerjasama dan saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
- f. Membuat kebijakan yang dapat digunakan untuk semua kalangan dalam organisasi baik ditujukan untuk pimpinan maupun bawahan.
- g. Setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

Jenifer & Gareth (2002: 76) menyatakan "*organizational commitment is the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole*". Jika dijabarkan maka pengertian Jenifer tersebut merupakan cara seseorang menjadikan kepercayaan dan perasaan terhadap organisasi. Seseorang mampu mengidentifikasi



dirinya dalam bergabung dengan organisasi dengan cara-caranya sendiri dan keterkaitan dengan tujuan-tujuan yang telah dibuat oleh organisasi tersebut.

Komitmen pada setiap pegawai sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang pegawai dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan pegawai lain yang kurang memiliki komitmen.

Para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, biasanya akan bekerja secara optimal dengan segala perhatian, pikiran, tenaga, dan waktunya dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.

Setiap aktivitas organisasi tidak akan lepas dari berbagai macam masalah dan kendala, termasuk diantaranya adalah perubahan cepat yang sering sekali timbul. Perubahan yang cepat tersebut sering menjadi hambatan baik level pimpinan maupun bawahan, jika dibiarkan berlarut-larut akan menimbulkan masalah bagi organisasi. Masalah tersebut dapat muncul dari internal maupun eksternal organisasi. Jika masalah berasal dari luar organisasi, maka dapat dikatakan sebagai persaingan. Persaingan yang memunculkan daya saing erat kaitannya dengan pemahaman mekanisme pasar (standar dan *benchmarking*), kecepatan dan ketepatan penyampaian produk yang mampu menciptakan nilai tambah. Peningkatan daya saing organisasi dipengaruhi oleh aspek kreativitas, kapasitas, teknologi yang digunakan dan jangkauan dari *market* organisasi yang akan dicapai. Hal tersebut dapat diwujudkan dari tampilan produk, produktivitas yang tinggi, dan pelayanan yang baik.

**Tabel 2.2** Determinan Komitmen Organisasi

| No. | Perspektif  | Determinan  |
|-----|---|---|
| 1.  | a) Ekonomika organisasi non profit                | Karakteristik organisasi (misalnya, tingkat kosentrasi organisasi, tingkat pertumbuhan organisasi, skala ekonomis, dan <i>entry rates</i> ).<br>Atribut organisasi (diantaranya, ukuran organisasi (pelayanan) dan usia organisasi) |
|     | b) Ekonomika Evolusioner                          | Siklus hidup organisasi<br>Aktivitas/inovasi teknologi  |
| 2.  | Manajemen Keuangan dan Akuntansi                  | Rasio keuangan Data pasar kompetitif  |
| 3.  | Ekologi organisasional/populasi                   | Karakteristik organisasi (usia dan ukuran organisasi) Faktor lingkungan (di antaranya, densitas persaingan, transformasi ekonomi, dan stabilitas politik)   |
| 4.  | Manajemen Teknologi                               | <i>Dominant design</i> Strategi teknologi   |
| 5.  | Manajemen Strategik                               | Urutan memasuki pasar ( <i>order of market entry</i> )  |
| 6.  | Siklus hidup produk ( <i>product life cycle</i> ) | Pelayanan yang <i>excellent</i>   |

Sumber: Diadaptasi dari Tjiptono, Craig-Lees & Layton (2006: 38).

Jika digunakan dalam dunia pendidikan, kelanggengan organisasi dapat dijelaskan melalui daya saing yang digunakan oleh organisasi itu sendiri. Dalam isntansi pendidikan, daya saing organisasi adalah meru-

duk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memformulasikan strategi yang menempatkannya pada suatu posisi yang menguntungkan berkaitan dengan organisasi lain (mitra). Daya saing organisasi adalah keunggulan yang dimiliki oleh suatu organisasi, dimana keunggulannya dapat dipergunakan untuk berkompetisi dan bersaing dengan organisasi lainnya, untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuannya.

Cooper, *etal.* (1994) menyatakan terdapat beberapa indikator kelangngan suatu organisasi. Determinan Kelangngan Perusahaan: Perspektif *Human Capital Theory*

**Tabel 2.3** Karakteristik *Human Capital*

| No. | Karakteristik Pendiri                                | Deskripsi   | Contoh Indikator  |
|-----|--|---|---|
| 1.  | <i>General human capital</i>                         | Latar belakang umum pendiri organisasi yang mencerminkan pengalaman hidup dan akses ke jejaring bisnis dan sumber daya lainnya                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan</li> <li>• Gender</li> <li>• Ras (Minoritas)</li> </ul>   |
| 2.  | Pengetahuan Manajemen ( <i>management know-how</i> ) | Pengetahuan tentang cara mengelola organisasi, baik yang dimiliki oleh pendiri maupun melalui keterlibatan penasihat profesional (konsultan dan mitra bisnis) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keahlian manajemen</li> <li>• Orangtua yang memiliki layanan masyarakat sendiri</li> <li>• Penggunaan penasihat profesional</li> <li>• Keberadaan mitra kerja</li> </ul> |
| 3.  | Pengetahuan  | Ketersediaan pengetahuan  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemiripan</li> </ul>   |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | organisasi spesifik ( <i>specific organization know-how</i> ) | spesifik mengenai organisasi atau lini bisnis yang digeluti | organisasi ( <i>organization similarity</i> ) |
|--|---|---|---|

Keterangan : Indikator yang ditampilkan adalah yang banyak dijumpai dalam literatur *Human Capital Theory*. Beberapa indikator lain, termasuk yang digunakan dalam literatur kewirausahaan, meliputi usia wirausahawan, status pernikahan, pekerjaan manual, dan lain-lain (Parker, 2009)

Sumber : Cooper, Gimeno-Gascon & Woo (1994), Gimeno, *et al.* (1997), Nafziger & Terrell (1996), Preisendorfer & Voss (1980).

Keterampilan kognitif sebagai kemampuan penting yang berkembang secara berbeda-beda pada diri tiap manusia (pegawai), maka perlu dibuat suatu asumsi yang rasional. Teori *human capital* telah mempelajari implikasi dari perbedaan dalam pendidikan (ataupun bentuk lain dan pelajaran lain), tetapi merupakan implikasi terhadap kemungkinan pelaku untuk berperilaku seperti yang diharapkan/diprediksi oleh teori.

## 2.9 MERANCANG PROSES PERENCANAAN STRATEGI UNTUK MEMENUHI KEBUTUHAN ORGANISASI

Strategi yang tepat dalam pelaksanaan organisasi yaitu yang segala perencanaannya didasarkan atas kebutuhan organisasi. Seberapa besar dampak yang dapat meningkatkan pelaksanaan organisasi terhadap hasil yang akan dicapai? Adalah pertanyaan yang dapat dijawab dengan menggunakan strategi-strategi yang harus disusun oleh organisasi. Seberapa yakin para pemimpin organisasi dalam melepaskan kekuatan para pegawai? Hal ini membutuhkan pengakuan oleh para pegawai 74

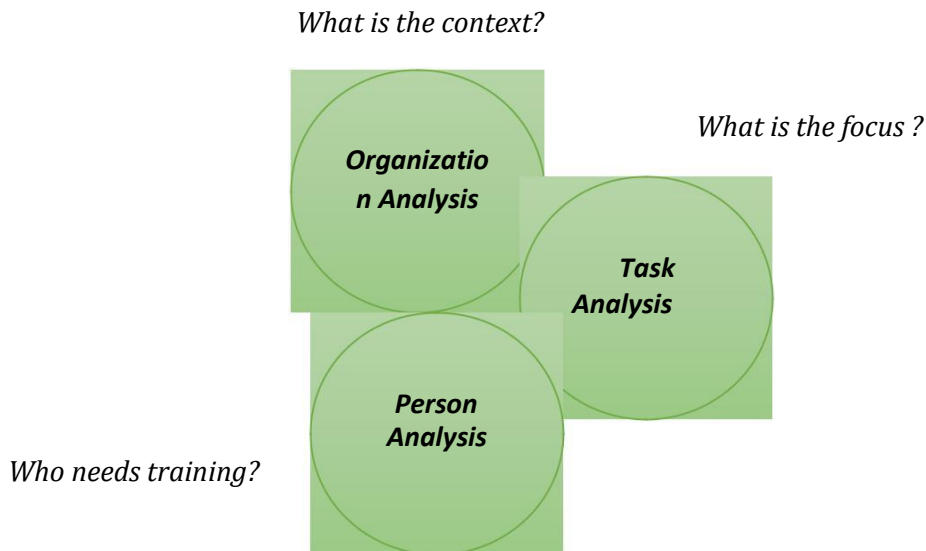
terhadap kebutuhan dirinya sendiri dan dirinya dalam organisasi. Kebutuhan sebuah organisasi merupakan dari hasil pengalaman dan pengamatan yang terlihat sehari-hari.

Organisasi yang dapat mencapai tujuan adalah sebuah organisasi yang dapat mewujudkan seluruh strategi yang sudah dibuat melalui operasional para anggota organisasi, artinya adalah antara strategi yang telah disiapkan dengan operasional yang akan dilaksanakan serta yang menunjang dapat berjalan seriringan. Organisasi tidak akan dapat menjalankan semua strategi yang telah dibentuk apabila tidak ada orang yang menjalankan operasionalnya. HRM merupakan sekelompok orang yang ada di organisasi yang berperan penting dalam mewujudkan semua strategi organisasi melalui tindakan-tindakan yang konkret. HRM juga merupakan aset berharga yang ada, oleh karena itu semua organisasi membutuhkan HRM yang jelas memiliki kompetensi, kapabilitas, serta berkualitas dalam komitmen untuk menunjang keberhasilan organisasi, salah satunya adalah *solve problem* yang dihadapi oleh organisasi.

Untuk meningkatkan HRM dalam organisasi, maka para pemimpin organisasi harus dapat mengambil suatu langkah yang dapat meningkatkan kompetensi supaya dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Hal tersebut tidak jauh dari pelaksanaan *training and development* bagi para pegawai. *Training* yang dilaksanakan adalah lebih berfokus pada usaha untuk meningkatkan *skills* yang berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas para pegawai sehari-hari. Dengan adanya pelatihan tersebut bertujuan untuk dapat mengaplikasikan pada pelaksanaan sehari-hari, sedangkan *development* lebih fokus pada *education formal, work experience, personality, ability* yang berorientasi pada jangka panjang. Strategi *training and development* yang dilakukan adalah tidak hanya mengenai *skill* dan tuntutan pekerjaan dalam organisasi saja, melainkan juga terkait dengan *motivation* dan *attitude*.

Perlunya analisis terlebih dahulu sebelum melakukan *training and development* bagi para pegawai supaya yang akan dilakukan tersebut tepat pada sasaran, tidak boros baik dari segi waktu, tenaga, maupun

kondisi keuangan organisasi. Ada beberapa analisis yang dapat dipertimbangkan dalam mengambil langkah untuk para pegawai dalam meningkatkan kompetensinya melalui *training and development*, salah satunya dengan menggunakan *Training Needs Analysis (TNA)* oleh Raymond A. Noe (2002: 148) yang memiliki tiga elemen sebagai berikut:



**Gambar 2.8** *Element of Training Needs Analysis – Raymond A. Noe*

Gambar TNA di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

**a. *Organization Analysis***

Menurut Raymond, tujuan dan strategi organisasi merupakan salah satu faktor dalam menentukan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan diadakan untuk meningkatkan kompetensi para pegawai, karena dengan pelatihan tersebut benar-benar diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi organisasi dalam pencapaian strategi yang sudah disusun. Pokok-pokok yang perlu diidentifikasi dari *organization analysis* ini adalah terkait dengan *budget, time*, dan kemampuan untuk melaksanakan *training resources*.

Perlu diketahui juga menurut penulis bahwa *organizational analysis focuses on the structure and design of the organization and how*

*the organization's systems, capacity, and functionality influence outputs. Additional internal and external factors are also accounted for in assessing how to improve efficiency. Undertaking an organizational analysis is helpful in assessing an organization's current well-being and capacity, and deciding on a course of action to improve the organization's long-term sustainability.*

### **b. Task Analysis**

Analisis individu menurut Raymond ini membantu untuk menentukan apakah penurunan kinerja disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, kemampuan, atau keterampilan, kemudian untuk menentukan individu yang membutuhkan *training*, dan menentukan kesiapan para pegawai dalam mengikuti pelatihan. Analisis individu dapat dilakukan melalui identifikasi karakteristik dari individu tersebut, seperti:

- **Input.** Perlunya memahami apa, bagaimana, dan kapan dalam melaksanakan pekerjaan.
- **Output.** Berkaitan dengan ekspektasi dari hasil kerja yang telah dilakukan saat setelah mengikuti *training*.
- **Konsekuensi**
- **Feedback.** Umpan balik terhadap kinerja para pegawai sangat penting, oleh karena itu *feedback* yang diberikan tidak hanya pada setiap tahun saja melainkan juga perlu dilakukan pada setiap saat).

### **c. Person Analysis**

Analisis tugas ini berfokus pada kebutuhan tugas-tugas yang diberikan dan dibebankan oleh para pemimpin kepada para pegawai di bagian yang sudah diberikan sesuai dengan tugas, pokok, dan fungsi. Analisis tugas merupakan suatu rangkaian dari tanggung jawab pegawai untuk mengetahui kebutuhan dan keterampilan apa yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas. Dengan tahu tugas dan tanggung jawab tersebut, maka dapat ditentukan *training* apa yang dibutuhkan dan tepat untuk para pegawai.

## 2.10 IMPLEMENT THE STRATEGIC PLAN

Implementasi pelaksanaan strategi merupakan suatu upaya untuk mewujudkan rancangan-rancangan yang sudah dibuat organisasi. Upaya yang dilakukan bukan sebuah konsep lagi melainkan tindakan yang nyata atau langkah-langkah yang berurutan yang menggambarkan rincian dari rancangan yang harus diselesaikan. Mulai program, anggaran, alternatif program (sebagai wujud antisipasi apabila terjadi suatu kegagalan), serta evaluasi dari kegiatan tersebut. Perlu diketahui bahwa tindakan yang dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi adalah semua elemen yang ada di dalam organisasi mulai dari *top* hingga pada level *down*. Semua elemen tersebut diharapkan dapat bekerja sama juga saling berkaitan agar dapat menciptakan dan memelihara kompetensi khususnya organisasi.

Salah satu tujuan yang idealnya harus dicapai dalam implementasi perencanaan strategi adalah adanya sinergitas diantara berbagai fungsi dan unit yang ada di dalam organisasi. Hal tersebut merupakan suatu alasan mengapa banyak organisasi pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dapat dikatakan terdapat adanya korporasi divisional apabila pengembalian investasi (*return on investment/ROI*) para tenaga kerja yang sudah selesai melakukan peningkatan pendidikan dan pelatihan pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi tersebut ketika terpisah sebagai sub unit yang mandiri.

Sebelum perencanaan dapat diterapkan dalam bentuk tindakan yang menghasilkan kinerja secara nyata maka sebuah organisasi harus dapat mengorganisir dengan baik. Setiap program yang dirancang dapat melibatkan seluruh anggota staff (tanpa seorang pun tidak terlibat), dan kegiatan yang akan dilakukan dapat diarahkan untuk mencapai tujuan yang sudah diharapkan bersama. Hal tersebut memang membutuhkan tenaga yang ekstra, karena melibatkan semua elemen organisasi. Tentunya tidak jarang jika banyak perbedaan baik perkataan, tingkah laku, dan pemikiran. Sehingga beberapa organisasi dalam strategi



organisasi sangat membutuhkan beberapa jenis perubahan dalam hal penyusunan program juga berbagai jenis keterampilan yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan.

Seorang *leader* harus dapat membahas dengan teliti cara penyusunan organisasi yang sudah berdiri dan akan dikembangkan agar dapat memutuskan perubahan-perubahan yang harus dibuat saat kondisi terbentur oleh suatu problematika dengan langkah yang sempurna. Mempertimbangkan, apakah kegiatan disendirikan ataukah dikelompokkan secara berbeda? Apakah otoritas untuk membuat keputusan disentralisasikan atau didesentralisasikan? Ataukah organisasi akan mengelola seperti *tight ship* dengan beberapa aturan dan peggawasan atau dengan aturan dan kontrol *loosy*, apakah setiap sub unit akan diatur dalam sebuah struktur *tall* dengan beberapa lapis *leader*, masing-masing memiliki sebuah batas pemantauan yang dekat (sedikit tenaga kerja pada setiap sub unit) untuk mengawasi dengan baik para anggotanya, atau apakah organisasi akan diorganisir ke dalam struktur *flat* dengan lapis *leader* yang sedikit, dimana masing-masing memiliki batas pengawasan yang luas (yaitu banyak tenaga kerja pada setiap sub unit) untuk memberikan lebih banyak kebebasan kepada para anggotanya. Tentunya setiap organisasi memiliki cara pengorganisasian tersendiri dan berbeda-beda.

Dr. Eliezer H. Hardjo Ph.D., CM *The Institute of Certified Professional Managemers* (ICPM), Amerika Serikat pernah melakukan penelitian (survei dan riset) secara terpisah yang dilakukan terhadap beberapa organisasi yang sukses, telah mengalami keberhasilan dengan pertumbuhan yang signifikan dan terdaftar pada Inc 500. Dari penelitian yang dilakukan tersebut terungkap beberapa praktik manajemen yang mendorong dalam pencapaian implementasi dari perencanaan dan menjadi kunci keberhasilan dari pertumbuhan organisais yang efektif, yaitu:

- *Effective Growth Planning*, menunjuk pada penyusunan perencanaan pertumbuhan yang jelas, fokus dan efektif untuk diimplementasikan.

Bagaimana organisasi dapat memenangkan kompetisi/persaingan, apakah fokus pada produk (jasa) atau pelanggan, segmentasi pasar, apa produk dan servis dengan keunggulannya yang akan dipersepsi sama oleh konsumen, pengguna, pemakai, juga sebuah perencanaan dipahami, dihayati dan diaplikasikan. Semakin ke bawah harus semakin rinci. Menurut survei tersebut hanya 15 persen saja organisasi yang memiliki perencanaan pertumbuhan, sisanya 85 persen sekedar memiliki perencanaan.

- *Advanced Customer Management*. Solusi yang dirancang secara *customized* bagi masing-masing segmentasi grup melalui komunikasi dan saluran distribusi yang unik.
- *Robust Processes*, mendefinisikan dan mengembangkan proses organisasi dari organisasi inti (*core organization*) yang efektif dan efisien guna menunjang dan mengangkat peningkatan kinerja seperti peningkatan jumlah langganan, jumlah permintaan mahasiswa/siswa (jika dalam organisasi pendidikan), jumlah unit produk dan servis.
- *Differentiated Products and Services*. Menyediakan dan menawarkan produk dan servis yang bervariasi melalui keunikan yang disukai oleh pelanggan/konsumen, pemakai atau pengguna. Semakin kita dapat memperlihatkan keunikan yang merupakan keunggulan dari organisasi maka semakin besar peluang yang akan dipilih oleh konsumen/customer/pelanggan.
- *Strong Core Values*. Memiliki nilai-nilai inti organisasi yang mengikat dan memotivasi seluruh jajaran, baik berupa aturan, prinsip, arahan dan standar-standar praktik dengan dorongan keyakinan sehingga menjadi bagian dan gaya hidup, budaya bersama. Ada ikatan yang kuat dalam kepercayaan satu dengan lain, antara atasan dan bawahan, sama kata dengan perbuatan.
- *Right People in the Right Seats*. Tim inti dan khususnya para - dalam tingkatannya masing-masing harus memiliki keahlian, ilmu pengetahuan, pengalaman dan perilaku yang sepadan serta ditempatkan

pada fungsinya yang benardan diberi tanggung jawab. The right seats for the right people.

Dalam penyusunan rencana untuk diimplementasikan ke dalam rangkaian step organisasi perlu juga disusun perencanaan terkait dengan kondisi dan prakiraan dengan dituangkannya ke dalam perencanaan alternatif, sesuai dengan asumsi-asumsi yang dibuat oleh setiap organisasi. Asumsi tidak selalu sama dengan kenyataan juga pastinya jauh berbeda dengan perkiraan para *leader* ataupun seluruh anggota organisasi yang menyusun perencanaan karena disebabkan banyak hal seperti dinamika peluang yang berbeda, kompetisi organisasi yang lebih agresif atau tidak, jasa yang diberikan semakin prima, keterampilan/penggunaan teknologi yang difasilitasi semakin mutakhir, dan jangkauan yang sudah merancah ke internasional maupun masih *stay* pada domestik. Oleh karena itu, dalam eksekusi perencanaan sangat diperlukan suatu kemahiran dalam mengantisipasi, mengadopsi, mengombinasikan, dan meng-*counter* dari perencanaan yang sudah disusun sepanjang menghasilkan yang sama atau lebih baik dari yang direncanakan.

Beberapa kunci untuk *implementation the strategic plan* menurut penulis adalah sebagai berikut:

- a. Fokus pada isu yang paling penting. Isu/gagasan ini termasuk pada internal maupun eskternal organisasi. Semua yang ada digodog sedemikian rupa supaya terfokus dan tidak kemana-mana. Termasuk merumuskan tujuan, juga berdasarkan kemampuan dari organisasi.
- b. Menghasilkan sebuah dokumen. Semua kegiatan yang berkaitan dengan organisasi lebih baik memang ada suatu bukti hitam di atas putih. Apalagi jika perencanaan tersebut sangat penting, terlebih pada bagian anggaran. Selain itu, menghasilkan sebuah dokumen berarti tidak monoton melakukan kegiatan organisasi dalam penyelesaian sehari-hari melainkan memerlukan suatu perubahan dan transformasi untuk penambahan baik *networking* maupun kerjasama dengan lembaga lain.

- c. Memastikan rencana strategis dapat dioperasikan dalam jangka waktu lama.

### **2.11 EVALUATE AND MONITOR THE STRATEGIC PLAN**

*Evaluate and monitoring* merupakan suatu faktor dari sebuah perencanaan yang diperlukan dan sangat penting, hal tersebut merupakan sebagai *tools* (alat) yang meninjau dari kinerja perencanaan yang dilakukan pada organisasi. Suatu *planning organization* pada dasarnya memiliki tujuan dan membutuhkan tenaga yang digunakan untuk mengatur aktivitas tersebut dengan sangat kompleks. Hal itulah yang seharusnya perlu diadakannya *evaluate and monitor*, sehingga dapat dijadikan sebagai sebuah evaluasi dan dampaknya menghasilkan sesuatu yang optimal. *Evaluate* dan *Monitor* mengekstraksi informasi yang relevan dari masa lalu, aktivitas yang sedang dilakukan saat ini yang dapat dijadikan basis data untuk program dan orientasi perencanaan di masa yang akan datang. *Monitoring* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan selama proses perencanaan tersebut dilakukan. *Monitoring* merupakan suatu kegiatan pemantauan penyelesaian suatu program dimana didalamnya terdapat *review* terhadap keberhasilan tujuan yang ingin dicapai dan yang digunakan sebagai dasar input kegiatan berikutnya. Sedangkan evaluasi merupakan kegiatan yang dilakukan di akhir proses perencanaan, dimana kegiatan yang dilakukan berupa *review* dari kegiatan tersebut dimana komponen yang sangat diperhatikan adalah *output*, *outcome*, dan kesesuaian tujuan dengan implementasi yang dilakukan oleh *leader* sebagai perencana.

### **BAB III**

#### **STRATEGI MANAJEMEN *HUMAN CAPITAL***

Setiap organisasi pasti memiliki cara tersendiri untuk dapat mengelola dan mengorganisir semua *resources*, terutama dalam hal ini adalah modal manusia (*human capital*). Dengan pengelolaan yang dikemas sedemikian menarik sehingga menjadikan para tenaga kependidikan loyal, hal tersebut menjadi strategi jitu yang perlu dipertahankan bahkan dikembangkan supaya menarik sehingga dapat berinovasi dan para tenaga kependidikan semakin bekerja dengan penuh dedikasi dan semangat. *Human capital* di dalam sebuah organisasi saat ini memang dirujuk sebagai *key of success* yang dapat dijadikan sebagai fondasi yang harus diperhatikan dalam kajian strategi organisasi dan pengembangannya. Strategi manajemen *human capital* dalam organisasi bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat berjalan dengan dinamis yang berhubungan dengan *human*, produk yang dihasilkan (dalam hal ini adalah pelayanan yang maksimal dan *excellent*), dan lingkungan yang mendukung sesuai dengan harapan.

Adanya *human capital* di dalam organisasi memang sangat *urgent*. Karena tidak adanya maka organisasi tidak dapat berjalan dan tumbuh berkembang. Posisi *human capital* memang sangat strategis dalam menciptakan keunggulan dalam menjalankan seluruh rencana untuk menggunakan dan mengembangkan teknologi organisasi, yang cenderung terus berkembang semakin canggih di masa depan. *Human capital* yang ada di dalam organisasi dapat menjadi aset tersendiri untuk menghasilkan “kekayaan” yang lebih besar, sehingga dapat berperan dalam meningkatkan *value added* organisasi yang sangat besar bagi *stakeholders*.

### 3.1 METODE PEMECAHAN MASALAH

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang strategi manajemen *human capital*, yang meliputi:

1. Desain Program Strategi Manajemen *Human Capital*
2. Akuisisi Bakat Tenaga Kependidikan
3. Peran Bakat *Human Capital*
4. *Talent Retention*
5. Pembentukan *Human Capital*
6. Pendidikan sebagai Investasi *Human Capital*
7. Dampak Penerapan Manajemen Strategi *Human Capital* pada Organisasi

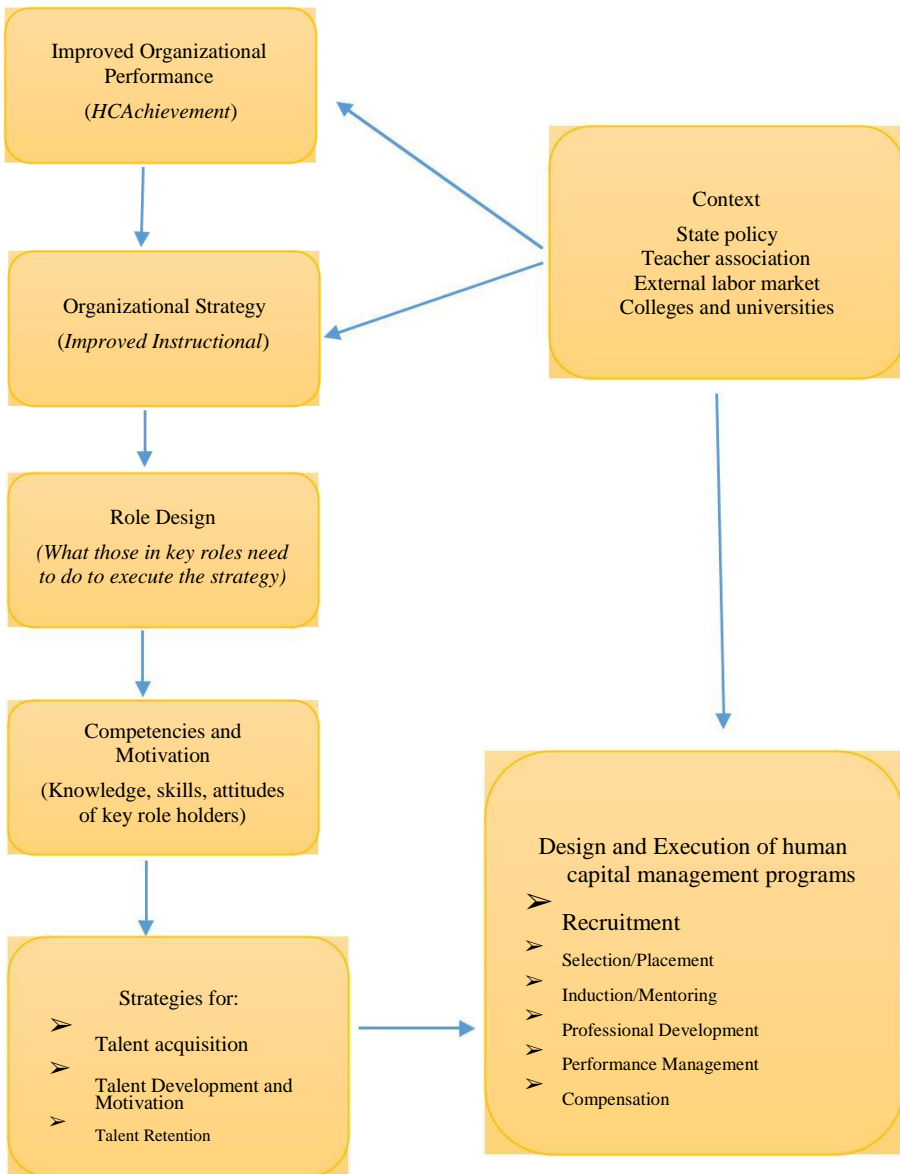
Keberhasilan dalam menyusun strategi organisasi tersebut akan menjadi sebuah perhatian tersendiri oleh seluruh pengelola organisasi. *Human capital* merupakan pengelolaan yang strategis dari setiap organisasi yang ada, karena dengan adanya *human capital* dapat dipandang sebagai bentuk *capital* yang aktif, bergerak, dapat berinovasi, kreatif sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang efektif, efisien, dan produktif. Dengan adanya *human capital* maka dibutuhkan perilaku dan kemampuan untuk mengelolanya dengan baik, sehingga penyusunan *human capital* harus relevan dengan penyusunan strategi organisasi.

Melalui pendekatan strategi dalam mengembangkan *human capital* di dalam organisasi merupakan penetapan serangkaian keputusan dan kegiatan dalam merumuskan serta mengimplementasikan strategi-strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi bersama, selain itu juga dapat membantu meningkatkan kualitas sistem pengelolaan sumber daya manusia dan menerapkan modal manusia yang telah dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Berpikir strategik merupakan langkah pengumpulan, penginterpretasian, dan penilaian

sejumlah informasi atau gagasan dalam rangka meraih keunggulan bersaing organisasi secara berkelanjutan.

Beberapa kunci strategi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan melalui strategi pengelolaan *human capital*, yaitu:

1. Mengidentifikasi seberapa penting adanya *human capital*.
2. Menyusun tujuan-tujuan yang akan dicapai oleh organisasi terkait adanya *human capital* sebagai *tools*.
3. Mengadopsi strategi-strategi organisasi lain yang dapat diterapkan dan cocok untuk organisasi sendiri. Dengan menyusun *instructional vision* maka adanya *human capital* ada pada posisi yang strategis.
4. Menggunakan data-data *human capital* yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk menciptakan strategi yang unggul.
5. *Investing in on-going professional development of human capital*.
6. Menggunakan banyak waktu untuk menjadikan *human capital* lebih efektif dan efisien.
7. Membuat rencana untuk melakukan *benchmarking* pada organisasi lain, terkait dengan iklim kerja, budaya organisasi, sistem pengelolaan, dan lain sebagainya.
8. *Addressing talent and human capital issues*.



**Gambar 3. 1** Strategi Manajemen *Human Capital* dalam Organisasi



Dalam pemenuhan strategi yang harus dilakukan secara nyata, maka sebuah organisasi harus memiliki keberanian dalam pengambilan resiko atas keputusan yang sudah diambil dengan melibatkan para tenaga kependidikan dan seluruh jajaran pimpinan. Strategi yang baik pasti akan menjadikan seluruh rangkaian dari kegiatan yang dijalani/dilakukan untuk mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien. Dengan adanya strategi manajemen *human capital* ini diharapkan dapat diberdayakan dan dikembangkan sedemikian rupa sehingga wujud cita-cita semakin nyata adanya.

### **3.2. DESAIN PROGRAM STRATEGI MANAJEMEN HUMAN CAPITAL**

Strategi yang bermutu/berkualitas dalam proses pencapaiannya perlu memerlukan desain yang kiranya tepat dapat digunakan. Desain tersebut menggambarkan bagaimana alur yang harus diperhatikan dan dilakukan saat akan melaksanakan semua program yang sudah terencana. Adanya pengelolaan yang baik dengan terbuatnya desain maka proses dalam menciptakan sebuah nilai dari suatu organisasi dapat terealisasi melalui langkah-langkah yang tepat. Pada akhirnya, penciptaan desain program dari strategi manajemen *human capital* akan berguna bagi seluruh pemangku kepentingan di dalam organisasi seperti *top leader*, para karyawan, dan seluruh orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Oleh karena itu, menciptakan desain program adalah menciptakan suatu nilai dengan membangun kemampuan untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi dalam hal ini adalah pelayanan jasa pendidikan dapat berjalan dan berkembang dengan baik, serta dapat menciptakan suatu keunggulan kompetitif dalam organisasi pada kesempatan-kesempatan yang dapat ditentukan. Pencapaian nilai dari desain program memiliki beberapa aktivitas yang dapat dikaitkan dengan membangun suatu *skills* pada masa depan, menciptakan percepatan dalam strategi organisasi, dan memilih keuntungan yang tepat dari peluang utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Ada beberapa komponen penting untuk memastikan sistem organisasi dapat berjalan dengan baik, seperti:

- 1) Adanya tim *leader* yang efektif
- 2) Kinerja pemimpin
- 3) Kinerja para anggota
- 4) Berkompetitif

Setelah penciptaan suatu program (langkah yang akan ditempuh dalam strategi organisasi) dikembangkan, maka program tersebut harus ditingkatkan dengan mengacu pada tujuan bahwa program itu bermanfaat bagi keunggulan kompetitif organisasi. Memanfaatkan program adalah proses dimana sumber daya manusia harus dikembangkan segala potensi yang ada. Keunggulan kompetitif yang terkait dengan masalah ini adalah setiap lembaga/organisasi akan menghadapi strategi untuk memperbaiki sumber daya manusianya.

Beberapa kategori yang perlu diperhatikan dalam menyusun desain program manajemen *human capital* adalah sebagai berikut:

- 1) Proses dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa ketika sebuah organisasi memiliki strategi dan akan melakukan dengan tindakan nyata oleh seluruh anggota tim organisasi, maka organisasi akan selalu memiliki kebutuhan terhadap kehadiran *human capital* untuk mewujudkannya. Dalam proses ini, terdapat beberapa proses *human capital* yang diimplementasikan dan dirancang untuk pemenuhan strategi.
- 2) Proses pengembangan dimana suatu organisasi/lembaga memastikan bahwa semua *human capital* atau sumber daya manusia yang sudah ada dan bergabung dalam organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan atau meningkatkan baik *skills*, kompetensi untuk menjadi lebih baik bagi diri sendiri, juga secara kolektif bagi sebuah organisasi. Dalam proses ini, *human capital* yang akan mengimplementasikan perlu dirancang dengan menggunakan pendekatan sistem pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan *leadership*-nya.

- 3) Proses keterlibatan dimana sebuah organisasi dapat memastikan bahwa semua sumber daya manusia atau *human capital* memiliki hubungan yang baik dan mampu terlibat dalam keputusan yang akan ditetapkan. Proses ini melibatkan seluruh *human capital* dalam membangun *networking* baik secara internal maupun eksternal organisasi. Jadi, *human capital* dirancang untuk membangun sistem hubungan yang baik.
- 4) Proses Penahanan. Dalam hal ini maksudnya adalah seluruh *human capital* atau sumber daya manusia bukan ditahan secara aktual namun artinya adalah memberikan jangka waktu lama kepada para *human capital* untuk meningkatkan rasa loyalitas pada organisasi dengan cara memberikan *reward*, harapannya dapat menciptakan kompetensi yang spesifik dan memastikan bahwa setiap individu didalam organisasi akan bekerja lebih lama. *Human capital* dirancang untuk dapat membuat sistem kerja manajemen lebih baik lagi.

(Kucharčíková, Tokarčíková, & Blašková, 2015) menyatakan terdapat pendekatan sistem dalam pengelolaan *human capital* secara logis yang saling berhubungan dan menghubungkan sistem. Sistem ini menggambarkan peraturan kerja dengan *human capital* dan mereka secara standar disebut sebagai:

- a. *The system of staff recruitment and selection*
- b. *The system of staff adaptation*
- c. *The system of staff education*
- d. *The system of staff evaluation*
- e. *The system of career development*
- f. *The system of staff remuneration and motivation*
- g. *The system of work organization and personnel management – ensures the efficient use and economizing of human capital and the participation of executives in the management of human capital (organizational – procedural optimization)*

Karakteristik yang mendefinisikan manajemen strategis *human capital* dalam sistem operasional adalah kenyataan bahwa hal tersebut merupakan manajemen terpadu, terkait dengan strategi keseluruhan. Titik utama dalam pengelolaan strategis *human capital* atau sumber daya manusia adalah korelasi (pengaruh) pengelolaan sumber daya manusia dengan keseluruhan strategi serta persepsi masyarakat sebagai sumber strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan. Watson (2002) menyatakan *human capital* yang lebih baik mengarah pada tenaga kependidikan yang lebih produktif dan terlibat berbasis pada pelayanan pelanggan dengan tingkat kelayakan tinggi sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Mrudula dan Kashyap (2005) menyatakan pendekatan yang relatif baru terhadap pemahaman manajemen sumber daya manusia-pengelolaan *human capital* dimediasi oleh tenaga kependidikan dalam pelatihan dan pendidikan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan *human capital* merupakan suatu pendekatan strategi terhadap penempatan para anggota, yang menganggap bahwa orang-orang tersebut sebagai aset/*capital* dengan nilai saat ini dapat diukur dan nilai pada masa yang akan datang (masa depan) dapat ditingkatkan melalui investasi. Setiap organisasi dan lembaga perlu menyadari bahwa manajemen strategi dari *human capital* membantu para seluruh anggota secara jelas untuk dapat meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan. Seorang *top leader* atau pimpinan tertinggi bertanggung jawab atas penilaian, penghargaan, dan pertanggungjawaban para anggota untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih spesifik, menciptakan kebaruan, dan mendukung perbaikan terus menerus.

Tujuan dari desain program strategi manajemen *human capital* adalah bahwa organisasi dapat membangun dan memelihara hubungan kerja yang efektif sehingga para anggota organisasi memiliki pengetahuan yang sama, sevisi, semisi, untuk kemajuan organisasi, dengan memastikan bahwa nilai dan tujuan organisasi tidak luntur. Hal

ini sama pentingnya dengan hubungan ketenagakependidikan dikelola untuk memastikan terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam mencapai strategi manajemen *human capital*, setiap *leader* maupun tim organisasi memerlukan:

- 1) Sebuah peraturan yang dapat melindungi dan melestarikan potensi dalam hal ini adalah pengetahuan baik setiap individu dalam organisasi maupun organisasi sendiri pada pengetahuan masa depan terkait dengan organisasi.
- 2) Mengidentifikasi setiap anggota organisasi, hal ini merupakan suatu kunci keberhasilan organisasi. Dengan membuat suatu identifikasi individu berarti organisasi sangat memperhatikan kemampuan setiap individu. Hal ini dapat digunakan sebagai pemetaan kompetensi yang diperlukan dalam pencapaian strategi yang sudah dirancang.
- 3) Mengidentifikasi individu dari luar organisasi yang menjadi kunci keberhasilan organisasi. Seberapa jauh dan dalam keterlibatan setiap individu dalam meramalkan kelemahan dan kelebihan yang akan terjadi di luar organisasi.

Manajemen strategi *human capital* memang memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi anggota organisasi. Setiap individu dapat berkontribusi lebih nyata dalam meningkatkan strategi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Manajemen strategi *human capital* meliputi:

- 1) Mengoptimalkan bakat, kemampuan, dan *skills* para anggota organisasi;
- 2) Orientasi penuh ditujukan pada seluruh anggota terhadap organisasi;
- 3) Menjadikan para anggota organisasi merasa nyaman dan betah dengan aktivitas-aktivitas organisasi;
- 4) Melatih dan mengembangkan para anggota organisasi agar dapat terus meningkatkan kemampuan yang mereka miliki;
- 5) Mempertahankan para anggota organisasi;

- 6) Melatih para anggota organisasi untuk mandiri dan dapat mempersiapkan kemampuan dalam menghadapi setiap kondisi yang ada, baik maupun buruk.

Pada periode tekanan globalisasi yang semakin kompetitif dan kuat maka diperlukan orientasi untuk meningkatkan daya saing dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi dan seluruh *stakeholders* maupun konsumen, termasuk penggunaan dan pemberdayaan seluruh komponen *resource* terlebih pada *human capital* agar lebih efektif. Dari aspek kelembagaan/organisasi, efektivitas dapat dipahami sebagai hubungan antara pengelolaan dana yang digunakan sedemikian rupa untuk menghasilkan tindakan nyata lebih seefektif mungkin. Dalam perlakuan, pemecahan masalah, kejujuran, kedisiplinan, kepatuhan, dan lain sebagainya.

Strategi manajemen *human capital* diartikan sebagai proses untuk memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan, dan memberikan penghargaan kepada para anggota organisasi agar mereka dapat berkontribusi secara sadar dan efektif dalam seluruh rangkaian kegiatan organisasi. Hal tersebut memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing lembaga/organisasi dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia atau *human capital*. Strategi manajemen *human capital* dapat meningkatkan potensi sumber daya manusia. Strategi ini merupakan pendekatan ketika seluruh anggota organisasi dianggap sebagai kekayaan dan investasi masa depan. Konsep ini lebih maju dibandingkan konsep pengembangan saja. Dengan adanya strategi manajemen *human capital* maka dapat terbentuk suatu program dengan menggunakan pengetahuan, kreativitas, pemikiran analitis dan interdisipliner serta dapat merancang matrik evaluasi terhadap *human capital*.

### **3.3. AKUISISI BAKAT TENAGA KEPENDIDIKAN**

Akuisisi berasal dari sebuah kata dalam bahasa inggris yaitu *acquisitioni* yang berarti pengambilalihan, sedangkan bakat merupakan kemampuan yang ada didalam diri seseorang. Jika dimaknai dalam satu

rangkaian maka akuisisi bakat adalah proses untuk menemukan dan memperoleh keterampilan/bakat yang dimiliki oleh seluruh tenaga kependidikan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Jika digunakan dalam konteks saat *recruitment* atau oleh seorang pimpinan *human resource management*, maka akuisisi bakat memiliki tugas untuk menemukan, memperoleh, menilai, dan mempekerjakan calon tenaga kependidikan untuk menempati posisi yang dibutuhkan sesuai persyaratan yang ditawarkan pada organisasi.

Akuisisi bakat ini berbeda dengan perekrutan. Perekrutan merupakan proses untuk mencari tenaga kependidikan dalam rangka mengisi kekosongan posisi yang ada di dalam organisasi sedangkan akuisisi bakat adalah strategi berkelanjutan untuk menemukan tenaga kependidikan secara spesialis dalam keterampilan atau kemampuan kerja dengan tujuan dapat menempati posisi dalam jangka waktu yang lama. Akuisisi bakat ini cenderung berfokus pada perencanaan sumber daya manusia dalam jangka panjang dan menemukan kandidat yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan organisasi secara spesifik.

Ryan Naylor, *founder and president of local work*, sebuah organisasi yang menghubungkan pekerjaan lokal dengan pencari kerja lokal mengatakan bahwa “akuisisi bakat lebih terfokus pada sisi strategis dari posisi yang lebih sulit diisi”.

*It's important to project three to six months ahead of when you need to fill leadership and speciality positions. Many tech positions take six months or longer to fill. If your company is awarded a new client and you need to deliver the work ASAP, it can be tough to recruit for those positions in short turn around.*

Artinya adalah penting untuk memproyeksikan tiga sampai enam bulan sebelum tenaga kependidikan harus mengisi posisi kepemimpinan dan keahlian khusus. Banyak posisi teknologi butuh waktu enam bulan atau lebih untuk mengisi. Jika suatu organisasi mendapatkan klien baru dan perlu mengirimkan pekerjaan secepatnya, maka sulit untuk merekrut posisi tersebut dalam waktu yang singkat.

Sebuah organisasi memang perlu untuk bertanya dan menggali langkah apabila suatu ketika terdapat posisi strategis yang kosong. Maka peran pemimpin lah memerlukan pendekatan jangka panjang yang bijaksana untuk mengakuisisi bakat. Lalu, bagaimana memulai untuk menyiapkan program akuisisi bakat? Berikut merupakan program yang perlu disiapkan untuk akuisisi bakat tenaga kependidikan pada satu waktu:

1) Mengorganisir dengan baik

Mengorganisir dalam hal ini menjawab pertanyaan: bagaimana seorang pemimpin akan melacak bakat yang ia temukan dan sumber daya yang akan digunakan?

Sebuah organisasi kecil pasti akan mudah dalam menemukan bakat tenaga kependidikan, berbeda dengan organisasi yang besar dan mengalami perkembangan pesat.

2) Memperbaiki kualitas layanan yang diberikan

Artinya seorang pemimpin dapat memastikan bahwa seluruh tenaga kependidikannya dapat melayani dengan *excellent services*. Perlu pertimbangan untuk mendapatkan gelar *excellent services*, seperti peralatan layanan yang digunakan, ketepatan, kecekatan, dan tentunya semua berpengaruh dari tenaga kependidikan.

3) Memulai mencari sumber bakat

Ini dapat dilakukan dengan cara meluangkan waktu dan menjadwalkan periodik yang ditujukan kepada tenaga kependidikan. Untuk indikator yang akan dibuat dalam pencarian bakat tergantung pada kebutuhan masing-masing organisasi.

Langkah awal dalam akuisisi bakat dapat dilakukan oleh setiap organisasi sebelum mengimplementasikannya dengan cara memberikan sosialisasi secara gencar disetiap bagian organisasi dari atas sampai bawah. Akuisisi bakat membutuhkan pemimpin yang dapat mengintegrasikan kultur dan teknologi yang berbeda. Langkah yang perlu diperhatikan untuk program akuisisi bakat adalah sebagai berikut:

1) Membuat dan mendefinisikan proses akuisisi bakat



## 2) Penilaian kebutuhan

Analisis kebutuhan tenaga kependidikan merupakan dasar bagi penyusunan formasi yang dibutuhkan bagi organisasi. Dasar yang dilakukan dengan cara menghitung secara logis dan teratur dari segala faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan tenaga kependidikan yang diperlukan/dibutuhkan bagi kemajuan organisasi. Penilaian kebutuhan dapat dilakukan dengan cara:

- a) Faktor pengaruh apa saja yang menjadi landasan utama untuk menilai kebutuhan tenaga kependidikan.

Hal ini dapat dijelaskan dengan :

### (1) Jenis pekerjaan

Meliputi segala macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas, fungsi, dan pokoknya. Misalnya menangani dokumen, surat menyurat, *typewriting*, pengarsipan, penelitian, atau bagian pelatihan tenaga kependidikan.

### (2) Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan dalam hal ini adalah apakah pekerjaan itu diselesaikan sekali jalan atau kontinu. Sifat pekerjaan yang dimaksud adalah penyelesaian pekerjaan secara terstruktur.

### (3) Perkiraan beban kerja

Merupakan frekuensi rata-rata dari masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

### (4) Kapasitas tenaga kependidikan

Kapasitas tenaga kependidikan adalah kemampuan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi. Kemampuan kerja tenaga kependidikan berbeda dan sangat tergantung pada keterampilan, keserasian, kesehatan, usia, dan jenis kelamin.

### (5) Jenjang dan jumlah jabatan serta pangkat

Penentuan jenjang, jumlah jabatan, dan pangkat dalam suatu organisasi harus ditinjau dari sudut keseluruhan organisasi.

(6) Peralatan yang tersedia

Peralatan yang digunakan dalam proses penyelesaian pekerjaan memang sangat berpengaruh. Ketersediaan peralatan membuktikan bahwa organisasi mampu menampung tenaga kependidikan yang semakin terampil dan dibutuhkan. Begitu juga sebaliknya.

(7) Cara menghitung analisis kebutuhan tenaga kependidikan berbasis beban kerja

Beban kerja yang harus ditanggung dalam suatu unit organisasi erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas di unit organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan beban kerja tenaga kependidikan termasuk pada pengaturan sumber daya manusia yang merupakan sumber daya penting. Dalam menghitung analisis kebutuhan tenaga kependidikan perlu memperhatikan tiga aspek pokok yaitu beban kerja, standar kemampuan rata-rata dan waktu kerja efektif (dalam hal ini hari kerja efektif dan jam kerja efektif).

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan. Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang dapat diperoleh. Rumusnya adalah:

Standar Kemampuan Satuan Waktu = \_\_\_\_\_

Contoh: Seorang *typewriter* dalam menulis surat/dokumen sedang mengetik selama 45 menit dapat menghasilkan 5 lembar. Cara menghitungnya adalah sebagai berikut :

Standar Kemampuan Satuan Waktu =  $\frac{1}{45}$  \_\_\_\_\_

Contoh penghitungan tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang tenaga kependidikan adalah 45 menit menghasilkan 5 lembar ketikan.

Sedangkan cara untuk menghitung standar kemampuan tenaga kependidikan dalam satuan hasil adalah sebagai berikut :

$$\text{Standar Kemampuan Satuan Hasil} = \frac{\text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Contoh real dalam penghitungan standar kemampuan satuan hasil adalah sebagai berikut: Analisis jabatan untuk menyelesaikan pengiriman dokumen melalui email diperlukan waktu 15 menit. Maka cara menghitungnya adalah:

$$\text{Standar Kemampuan} = \frac{\text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata standar kemampuan tenaga kependidikan dari analisis jabatan untuk menghasilkan 1 penyelesaian pekerjaan dalam organisasi diperlukan waktu 15 menit.

Selanjutnya adalah waktu kerja, yang dimaksud adalah *weekday* bukan *weekend*. Maksudnya adalah waktu kerja efektif yaitu yang benar-benar digunakan untuk menyelesaikan tugas sehari-hari dalam organisasi. Waktu kerja terdiri atas hari kerja dan jam kerja.

Hari kerja efektif merupakan jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan tanggal merah (cuti bersama). Formulasnya adalah sebagai berikut:

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| Jml. Hari menurut kalender     | .... hari         |
| Jml. Hari minggu dalam 1 tahun | .... hari         |
| Jml. Hari libur dalam 1 tahun  | <u>.... hari</u>  |
| Jumlah cuti dalam 1 tahun      | .... hari         |
| Hari libur dan cuti            | <u>..... hari</u> |
| <b>Hari Kerja Efektif</b>      | <b>..... hari</b> |

Hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Oleh karena itu, masing-masing organisasi yang memiliki letak daerah yang berbeda pasti memiliki hari libur yang berbeda dari satu organisasi ke organisasi yang lain.

Jam kerja efektif merupakan jam kerja formal dikurang dengan waktu yang hilang karena tidak bekerja seperti istirahat, shalat, makan, ke toilet, dan sebagainya.

Contoh menghitung jam kerja efektif adalah sebagai berikut:

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| Jumlah jam kerja formal 1 minggu | 400 menit |
| <i>Allowance</i> 30% x 400 menit | 120 menit |
| Jam kerja efektif 1 minggu       | 280 menit |

Jumlah jam kerja formal dalam 1 minggu dihitung 8 jam per hari kali 5 hari.

Menurut Kemenpan, menghitung formasi tenaga kependidikan dilakukan melalui beberapa yaitu analisis jabatan, memperkirakan persediaan tenaga kependidikan, menghitung kebutuhan tenaga kependidikan, dan terakhir menghitung keseimbangan antara kebutuhan dan persediaan. Khusus pada perencanaan persediaan dan kebutuhan tenaga kependidikan, hendaknya diarahkan untuk mencari keseimbangan antara sumber daya tenaga kependidikan yang akan didayagunakan dalam proses pekerjaan dengan hasil yang ingin dicapai atau misi yang harus dilakukan. Oleh karena itu, perencanaan persediaan dan kebutuhan tenaga kependidikan diselaraskan dengan kemungkinan adanya perubahan dalam organisasi.

Dalam menghitung formasi tenaga kependidikan, hendaknya diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- (a) Memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan menjadi tanggung jawab pimpinan unit kerja yang menangani tenaga kependidikan;

- (b) Memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan dibantu dengan masukan para pemimpin unit teknis;
- (c) Memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan dimulai dengan penilaian program-program yang berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas;
- (d) Perkiraan kebutuhan tenaga kependidikan dinyatakan dalam jabatan dan syarat-syaratnya. Syarat dimaksud dapat berupa syarat yang pokok, misalnya syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, atau keahlian dan keterampilan.
- (e) Memperkirakan kebutuhan tenaga kependidikan diperlukan inventarisasi data kepegawaian minimal tiga tahun yang lalu
- (f) Melakukan pencatatan data menjadi bagian dari dokumentasi data pada sistem informasi manajemen ketenagakependidikan. Dengan demikian, pencatatan data harus berkesinambungan.

Beberapa hal di atas idealnya dipenuhi untuk menjamin kemudahan dalam melakukan perhitungan dari tahun ke tahun. Selanjutnya, tahapan perhitungan formasi adalah seperti penjelasan di bawah ini (Perhitungan ini diambil dari Kemenpan).

- Menyusun daftar jabatan beserta uraian ringkasnya (ikhtisar) disertai dengan syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan syarat lain yang bukan menjadi syarat mental. Langkah ini dapat dinyatakan dalam tabel berikut:

Contoh:

**Tabel 3.1** Daftar Jabatan

Unit kerja: .....

| No | Nama jabatan | ikhtisar tugas | Syarat jabatan |           |            |          |              |
|----|--------------|----------------|----------------|-----------|------------|----------|--------------|
|    |              |                | Pendidikan     | pelatihan | pengalaman | keahlian | keterampilan |
|    |              |                |                |           |            |          |              |

Contoh:

**Tabel 3.2** Daftar Jabatan  
Unit Kerja: Kepegawaian

| No | Nama jabatan                  | Ikhtisar Tugas   | Syarat jabatan       |                  |   |                      |                                  |
|----|-------------------------------|--|----------------------|------------------|---|----------------------|----------------------------------|
|    |                               |  | Pendidikan           | pelatihan        | Pengalaman  | keahlian             | keterampilan                     |
| 1  | kepala bagian kepegawaian     | memimpin kegiatan perencanaan, pengadaan, dan pengembangan pegawai | S1 adminis-<br>Trasi | kenemimi-<br>nan | pernah men-<br>duduki jaba-<br>tan setara<br>kepala sub<br>Bagian | perencana-<br>an SDM | berkomuni-<br>kasi               |
| 2  | kepala sub bagian...<br>..... | .... Di isi sesuai uraian yang ada                                 | Dst                  | dst              | Dst   | dst                  | dst                              |
| 3  | kasubag<br>dst                | Dst  | Dst                  | dst              | Dst   | dst                  | dst                              |
| 4  | pemroses mutasi jabatan       | memroses pemutasian pegawai dalam jabatan                          | SMU                  | -                | bekerja di bi-<br>dang sekre-<br>Tariat                           | -                    | administrasi dan ke arsi-<br>pan |
| 5  | penyusun formasi pegawai      | ..... Dst .....  | Dst                  | dst              | Dst   | dst                  | dst                              |
|    | dst                           | ..... Dst .....  | Dst                  | dst              | Dst   | dst                  | dst                              |
|    | dst                           | ..... Dst .....  | Dst                  | dst              | dst   | dst                  | dst                              |

- Menyusun daftar tenaga kependidikan menurut jabatan. Daftar tenaga kependidikan memuat nama jabatan, nama tenaga kependidikan, tahun pengangkatan, tahun pensiun, dan kualifikasi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Daftar tenaga kependidikan dapat disusun dalam tabel berikut ini:

**Tabel 3.3** Daftar Pegawai menurut Jabatan  
Unit Kerja: .....

| Jabatan |      | Pegawai |          |         | Kualifikasi |         |       |       |       |
|---------|------|---------|----------|---------|-------------|---------|-------|-------|-------|
| No      | Nama | Nama    | Diangkat | Pensiun | Eddk        | Pelatih | Pengl | Keahl | Ketrn |
|         |      |         |          |         |             |         |       |       |       |
|         |      |         |          |         |             |         |       |       |       |
|         |      |         |          |         |             |         |       |       |       |

Contoh:

**Tabel 3.4** Daftar Tenaga Kependidikan Menurut Jabatan  
Unit Kerja: Bagian Kepegawaian

| Jabatan |                            | Pegawai    |          |         | Kualifikasi |         |          |       |        |
|---------|----------------------------|------------|----------|---------|-------------|---------|----------|-------|--------|
| No      | Nama                       | Nama       | Diangkat | Pensiun | Pddk        | Pelatih | Pengi    | Keahl | Ketrum |
| 1       | kabag kepeg                | Drs. Budi  | 1980     | 2008    | S1          | Snama   | kasubag  | -     | -      |
| 2       | kasubbag ...               | Polan, SE  | 1974     | 2004    | S1          | Adum    | kesekret | -     | -      |
| 3       | kasubbag                   | Dst        | Dst      | dst     | dst         | dst     | Dst      | Dst   | dst    |
| 4       | dst                        | Dst        | Dst      | dst     | dst         | dst     | Dst      | Dst   | dst    |
| 5       | pemroses mutasi jabatan    | Mulad, BSc | DIII     | dst     | dst         | dst     | Dst      | Dst   | dst    |
|         |                            | Andi S     | SMU      | dst     | dst         | dst     | Dst      | Dst   | dst    |
| 6       | penyusunan formasi pegawai | Sobari     | SMU      | dst     | dst         | dst     | Dst      | Dst   | dst    |
|         |                            | Astuti     | SMU      | dst     | dst         | dst     | dst      | dst   | dst    |
|         |                            | Dst        | Dst      | dst     | dst         | dst     | dst      | dst   | dst    |
|         |                            |            |          |         |             |         |          |       |        |

- Membuat perkiraan perubahan komposisi tenaga kependidikan yang akan pensiun, dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi tenaga kependidikan dalam jabatan.

**Tabel 3.5** Perkiraan Perubahan Komposisi Tenaga Kependidikan

Tahun ..... s.d. ....

Unit kerja: .....

| Jabatan |      | pegawai<br>yg ada | Pensiun |       |       | Promosi |       |       | Mutasi |       |       |
|---------|------|-------------------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|
| No.     | Nama |                   | .....   | ..... | ..... | .....   | ..... | ..... | .....  | ..... | ..... |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
|         |      |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |

Contoh:

**Tabel 3.6** Perkiraan Perubahan Komposisi Tenaga Kependidikan

Tahun 2004 s.d. 2006

Unit Kerja: Bagian Kepegawaian

| Jabatan |                         | pegawai<br>yg ada | Pensiun |       |       | Promosi |       |       | Mutasi |       |       |
|---------|-------------------------|-------------------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|-------|-------|
| No.     | Nama                    |                   | .....   | ..... | ..... | .....   | ..... | ..... | .....  | ..... | ..... |
| 1       | kabag kepeg             | 1                 | -       | -     | -     | -       | -     | -     | -      | -     | 1     |
| 2       | kasubag mutasi          | 1                 | -       | 1     | -     | -       | -     | -     | -      | -     | -     |
| 3       | Dst                     |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
| 4       | pemroses mutasi jabatan | 3                 | -       | -     | 1     | -       | -     | -     | -      | 1     | -     |
| 5       | penyusun formasi        | 2                 | -       | -     | -     | -       | -     | -     | -      | -     | -     |
| 6       | Dst                     |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
| 7       | Dst                     |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |
| 8       |                         |                   |         |       |       |         |       |       |        |       |       |

- Membuat perkiraan persediaan tenaga kependidikan untuk waktu yang ditentukan dengan inventarisasi tenaga kependidikan yang



sudah bersih. Inventarisasi tenaga kependidikan bersih dimaksudkan sebagai inventarisasi yang sudah tidak mencantumkan lagi tenaga kependidikan yang pensiun dalam waktu sampai perencanaan.

**Tabel 3.7** Perkiraan Persediaan Tenaga Kependidikan  
Tahun ..... s.d. ....  
Unit Kerja: .....

| No. | Nama jabatan | Pegawai<br>yang ada | Persediaan |         |         |
|-----|--------------|---------------------|------------|---------|---------|
|     |              |                     | Th.....    | Th..... | Th..... |
|     |              |                     |            |         |         |

Contoh:

**Tabel 3.8** Perkiraan Persediaan Tenaga Kependidikan  
Tahun 2004 s.d. 2006  
Unit Kerja: Bagian Kepegawaian

| No. | Nama jabatan              | Pegawai<br>yang ada | Persediaan |      |      |
|-----|---------------------------|---------------------|------------|------|------|
|     |                           |                     | 2004       | 2005 | 2006 |
| 1   | kepala bagian kepegawaian | 1                   | 1          | 1    | 0    |
| 2   | kasubag mutasi            | 1                   | 1          | 0    | 0    |
| 3   | dan seterusnya            |                     |            |      |      |
| 4   | penroses mutasi jabatan   | 3                   | 3          | 2    | 1    |
| 5   | penyusun formasi          | 2                   | 2          | 2    | 2    |
| 6   | dan seterusnya            |                     |            |      |      |
| 7   | dan seterusnya            |                     |            |      |      |

Selanjutnya di bawah ini cara perhitungan kebutuhan tenaga kependidikan dengan metode umum. Perhitungan dengan metode umum adalah perhitungan untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standar kebutuhannya oleh instansi pembina. Perhitungan kebutuhan tenaga kependidikan dalam

jabatan tersebut menggunakan acuan dasar data tenaga kependidikan yang ada serta peta dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang dipergunakan dalam menghitung kebutuhan tenaga kependidikan adalah uraian jabatan yang tersusun rapi. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung tenaga kependidikan adalah mengidentifikasi beban kerja melalui:

➤ Hasil kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metode dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metode ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metode ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:

- Wujud kerja dan satuannya;
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- Standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\frac{\text{Beban Kerja}}{\text{Standar kemampuan rata-rata} \times \text{Jumlah}}$$

Contoh:

Jabatan : Sekretaris  
 Hasil kerja : Entri data  
 Beban kerja : 200 data entrian  
 Standar kemampuan : 30 data per hari  
 Perhitungannya adalah:



➤ Peralatan kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metode ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Sebagai contoh, *driver* kantor memiliki beban kerja yang bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan.

Dalam menggunakan metode ini, informasi yang diperlukan adalah:

- Satuan alat kerja
- Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja
- Jumlah alat kerja yang dioperasikan
- Rasio jumlah tenaga kependidikan per jabatan per alat kerja (RPK)

Rumus perhitungannya adalah:

$$\frac{\text{Peralatan kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} = \dots$$

Contoh:

Mobil kantor

|  |   |   |
|--|---|---|
| Satuan alat kerja                                      | : | Mobil kantor  |
| Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja | : | > <u>Driver</u><br>> <u>Co Driver</u><br>> Montir       |
| Jumlah alat kerja yang dioperasikan                    | : | 10  |
| Rasio pengoperasian alat kerja                         | : | > <u>1 Driver</u><br>> <u>1 Co Driver</u><br>> 2 Montir |

Jumlah tenaga kependidikan yang diperlukan

- *Driver* \_\_\_\_\_

- *Co Driver* \_\_\_\_\_  
1 orang = 10
- *Montir* \_\_\_\_\_  
2 orang = 5 menit

➤ Tugas per tugas jabatan

Metode ini adalah metode untuk menghitung kebutuhan tenaga kependidikan pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metode ini adalah:

- Uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;
- Waktu penyelesaian tugas;
- Jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata

Rumusnya adalah:

$\Sigma$   
 $\Sigma$

Waktu penyelesaian tugas disingkat WPT, sedangkan waktu kerja efektif disingkat WKE.

Contoh:

Jabatan: Sekretaris

| No. | Uraian Tugas  | Beban Tugas   | SKR         | WPT       |
|-----|---------------|---------------|-------------|-----------|
| 1   | 2             | 3             | 4           | 5         |
| 1   | Mengetik      | 70 lb/hari    | 12 menit/lb | 840 menit |
| 2   | Agenda surat  | 24 surat/hari | 6 menit/srt | 144 menit |
|     | Arsip surat   | 24 surat/hari | 2 menit/srt | 120 menit |
|     | Melayani tamu | 4 tamu/hari   | 6 menit/srt | 24 menit  |

|          |                  |              |            |                 |
|----------|------------------|--------------|------------|-----------------|
|          | Menyusun laporan | 1 lap/hari   | 30 mnt/lap | 30 menit        |
|          | Adm kepegawaian  | 16 data/hari | 90 mnt/dt  | 1.440 mnt       |
|          | Dst              | -            | -          | -               |
| $\Sigma$ |                  |              |            | 2.598 + n menit |

Jumlah waktu kerja rata-rata per hari yang ditetapkan sebagai waktu efektif adalah 270 menit. Jadi, jumlah tenaga kependidikan yang dibutuhkan untuk jabatan sekretaris adalah:

$$\frac{2.598 + n \text{ menit}}{270 \text{ menit}} \quad 1 \text{ orang} = \dots \text{ orang}$$

- a) Bagaimana pembiayaan tenaga kependidikan? Mulai dari pencarian, rekrutmen hingga pemberian kompensasi bahkan sampai pensiun / meninggal dunia.
- b) Posisi apa yang dibutuhkan di dalam organisasi.

### 1) **Job Benchmarking**

*Benchmarking* sendiri merupakan proses yang biasa digunakan dalam manajemen strategi, dimana suatu lembaga atau organisasi mengukur dan membandingkan seluruh aktivitas maupun kegiatan hingga menghasilkan kinerja dan produktivitas seluruh tenaga kependidikan terhadap kegiatan – kinerja – produktivitas yang serupa dengan organisasi lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal.

Anderson & Camp (2001: 71) menyatakan:

*“in early studies, the focus tended to be on performance measures, often of competitors, and for the purpose of setting more ambitious targets. Recent studies have examined how non-competitors and industrial outsiders learn how to improve*

*business processes. Comparison of performance measures has developed into learning about best practices.”*

Kutipan Anderson & Camp di atas dapat dimaknai bahwa “dalam studi awal, fokus *benchmarking* cenderung pada ukuran kinerja, untuk menetapkan target yang lebih ambisius. Studi terbaru telah meneliti bagaimana *non-competitors* dan *industrial outsiders* belajar bagaimana memperbaiki proses kinerja. Perbandingan ukuran kinerja telah berkembang menjadi pembelajaran tentang praktik terbaik.”

Proses *benchmarking* memiliki beberapa metode. Salah satu metode yang paling terkenal dan banyak diadopsi oleh organisasi adalah metode 12, yang diperkenalkan oleh *Robert Camp*, dalam bukunya *The search for industry best practices that lead to superior performance. Productivity Press. 1989*. Langkah metode 12 terlalu luas untuk dijabarkan. Agar mudah, metode 12 tersebut dapat diringkas menjadi enam bagian utama, yaitu:

- (1) Identifikasi problem apa yang hendak dijadikan subyek. Ini dapat berupa proses, fungsi, output, dsb
- (2) Identifikasi industri/organisasi/lembaga yang memiliki aktivitas/usaha serupa. Sebagai contoh, jika anda menginginkan mengendalikan *turnover* tenaga kependidikan sukarela di organisasi, carilah organisasi-organisasi sejenis yang memiliki informasi *turnover* tenaga kependidikan sukarela
- (3) Identifikasi lembaga yang menjadi pemimpin/*leader* di bidang usaha serupa. Anda dapat melihat didalam asosiasi industri, survey, customer, majalah finansial yang mana industri yang menjadi *top leader* dibidang sejenis
- (4) Lakukan survey pada industri untuk pengukuran dan praktek yang dilakukan. Anda dapat menggunakan survey kuantitatif atau kualitatif untuk mendapatkan data dan informasi yang relevan sesuai problem yang diidentifikasi di langkah awal.

- (5) Kunjungi “*best practice*” organisasi untuk mengidentifikasi area kunci praktek usaha. Beberapa organisasi biasanya rela bertukar informasi dalam suatu konsorsium dan membagi hasilnya di dalam konsorsium tersebut.
- (6) Implementasikan praktek organisasi yang baru dan sudah diperbaiki prosesnya. Setelah mendapatkan *best practice* organisasi, dan mendapatkan metode/teknik cara pengelolannya, lakukan proyek peningkatan kinerja dan laksanakan program aksi untuk implementasinya.



**Gambar 3.2** Langkah-langkah Job Benchmarking

Ross (1997) menyatakan secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi:

- (1) Perubahan budaya, memungkinkan organisasi untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis berperan menyakinkan setiap orang dalam organisasi dan kredibilitas target.



- (2) Perbaikan kinerja membantu organisasi mengetahui adanya *gaps* tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki.
- (3) Peningkatan kemampuan sumber daya manusia memberikan dasar bagi pelatihan tenaga kependidikan lain di organisasi lain. Keterlibatan tenaga kependidikan dalam memecahkan permasalahan sehingga tenaga kependidikan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Secara sadar tujuan *benchmarking* adalah untuk menemukan kunci sukses dari sebuah lembaga pendidikan, selanjutnya diadaptasi - diseleksi - diperbaiki dan diterapkan pada lembaga pendidikan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut. Pandangan baru yang seharusnya dipahami adalah bahwa kompetisi/persiapan bukan merupakan alasan untuk tidak melakukan kerjasama. Dengan jiwa kompetisi, lembaga pendidikan akan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri ke arah yang jauh lebih baik. Begitu pula melalui kerjasama, sebuah lembaga pendidikan bahkan mampu memperkuat dirinya dalam meningkatkan daya saing dengan menerapkan secara efektif pelajaran-pelajaran yang telah dipelajari secara susah payah oleh lembaga-lembaga lain yang telah menghadapi situasi-situasi serupa atau masalah-masalah terkait.

Menurut Finn Frandsen ada tiga manfaat utama dari *benchmarking*, yaitu: perubahan budaya, perbaikan kinerja, peningkatan kemampuan sumber daya manusia. Prinsip strategi *benchmarking* meliputi: formula strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi. Untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kesuksesan penerapan *benchmarking*, maka dapat dilihat indikator di bawah ini:

- (1) Komitmen yang aktif untuk *benchmarking* dari manajemen;
- (2) Pemahaman yang jelas dan komprehensif bagaimana pekerjaan dilakukan sebagai dasar perbandingan terhadap praktik yang terbaik;

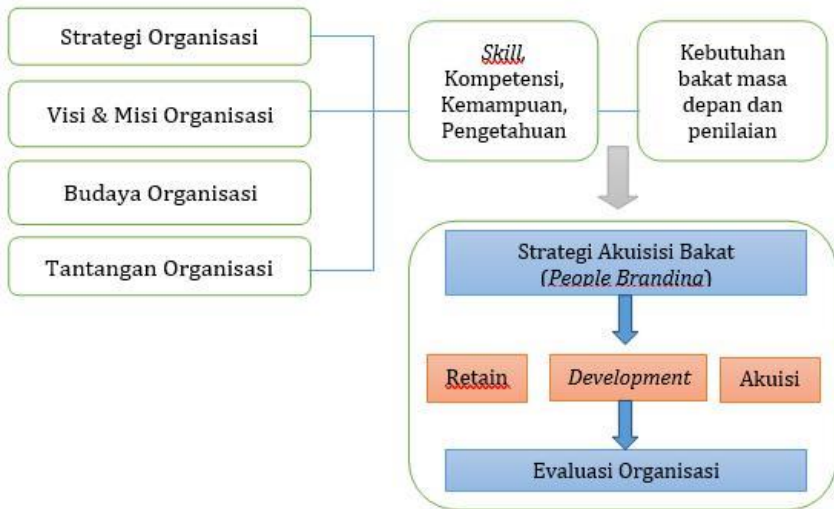
- (3) Keinginan untuk berubah dan beradaptasi berdasarkan temuan *benchmarking*;
- (4) Kesadaran bahwa kompetisi selalu berubah dan perlu mendahuluinya;
- (5) Keinginan membagi informasi dengan mitra *benchmarking*;
- (6) Konsentrasi pada organisasi terkemuka dalam bidang yang diakui oleh pemimpin;
- (7) Ketaatan pada proses *benchmarking*;
- (8) Usaha yang berkesinambungan;
- (9) Institusionalisasi *benchmarking*.

Melalui strategi *benchmarking* ini sebuah lembaga pendidikan tidak akan seperti bekicot dalam rumahnya yang tertutup dengan perubahan. Namun dengan berbekal informasi melalui strategi *benchmarking* ini, proses pengembangan visi suatu organisasi yang tengah berubah benar-benar dapat menjadi penuh wawasan. Oleh karena itu dalam melaksanakan strategi *benchmarking* seorang pimpinan harus dapat menjadi konseptor serta harus memiliki pemahaman yang penuh tentang kekurangan serta kelebihan lembaganya sebagai bahan studinya, sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaganya.

## 2) Strategi akuisisi bakat

Akuisisi bakat menjadi keharusan untuk diadopsi menjadi strategi utama organisasi, bukan lagi strategi pelengkap. Manajemen semakin menyadari bahwa strategi bersaing melalui *human capital* sesungguhnya merupakan inti dari kesuksesan memimpin dalam organisasi untuk jangka panjang karena menemukan tenaga kependidikan yang tepat untuk mendukung lingkungan organisasi yang dinamis tidaklah semudah menemukan tenaga kependidikan yang tepat sangat penting, karena akan memberi dampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi baik dari segi pelayanan, produktivitas, dan operasional. Memang tidak mungkin menghitung besarnya manfaat strategi akuisisi bakat tenaga

kependidikan dalam bentuk uang, tetapi tetap penting untuk mengidentifikasi besarnya biaya dan dampaknya terhadap aspek untung-rugi.



### 3) Wawancara & Seleksi

Jackson et al. (2010: 294) menyatakan seleksi adalah “proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar.” Metode seleksi adalah dengan menggunakan wawancara, tes kemampuan fisik, tes kemampuan kognitif, inventarisasi kepribadian, tes narkoba dan tes kejujuran (Noe et al, 2010).

Menurut Jackson et al (2010) penyeleksian secara aktif akan melibatkan manajer-manajer lini, profesional SDM, dan pegawai lainnya yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam menyeleksi pelamar. Panggabean (2004) prosedur seleksi meliputi penerimaan pendahuluan, pemeriksaan berkas lamaran, tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan latar belakang dan referensi,

evaluasi medis, wawancara dengan atasan langsung, ulasan pekerjaan yang sebenarnya, keputusan penerimaan.

Wawancara adalah salah satu metode penggalan data atau informasi yang sangat penting dan relatif paling sering digunakan untuk mengukur kemampuan tenaga kependidikan. Wawancara kerja (*job interview*) saat ini merupakan salah satu aspek penting dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kependidikan. Meskipun validitas wawancara dianggap lebih rendah jika dibandingkan dengan metode seleksi yang lain seperti psiko tes, namun wawancara memiliki berbagai kelebihan yang memudahkan petugas seleksi dalam menggunakannya.

Ada beberapa langkah yang dapat digunakan dalam dua proses seleksi dan wawancara, yaitu:

- *Screening* dasar
- Umpan balik
- *Shortlist*
- Semi final
- *Offer*

#### 4) **Pelatihan *On-boarding***

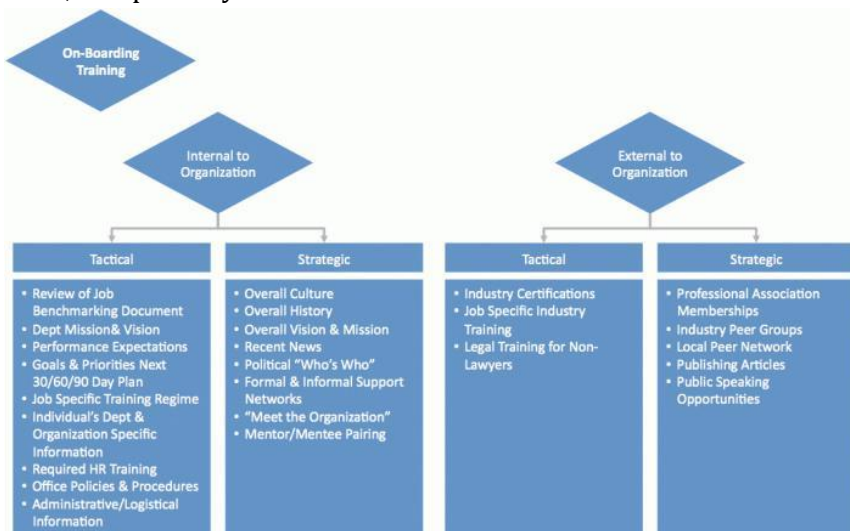
Kata *on-boarding* diadopsi dari kata yang digunakan pada manajemen oleh perusahaan-perusahaan. Secara sederhana pelatihan *on boarding* adalah proses yang digunakan oleh *leader* kepada para tenaga kependidikan yang baru saja selesai direkrut untuk dapat dengan mudah menyesuaikan dengan budaya dan iklim kerja di dalam organisasi.

Mengapa ada tenaga kependidikan mudah untuk *resign*? Banyak penelitian yang memberikan alasan dan sering dikemukakan adalah karena para tenaga kependidikan kurang dihargai, tidak cocok dengan budaya organisasi, tidak paham terhadap ekspektasi organisasi. Guna mengatasi hal tersebut, organisasi memerlukan mekanisme yang memungkinkan tenaga kependidikan baru memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai sehingga dapat

menjadi tenaga kependidikan yang efektif, produktif, dan diterima dengan baik oleh rekan-rekan kerjanya. Organisasi juga harus menciptakan proses guna menyesuaikan dan mengintegrasikan tenaga kependidikan baru ke dalam sistem dan budaya organisasi.

Bagi tenaga kependidikan, *on boarding* akan membuat para tenaga kependidikan merasa nyaman dan terbiasa dengan pekerjaan, memungkinkan mereka belajar tentang budaya organisasi, memudahkan hubungan dengan rekan kerja, menyelaraskan ekspektasi seputar pekerjaan, karier, dan kehidupan pribadi, merasa dihargai dan dilibatkan, meningkatkan komitmen, dan bertahan lebih lama dalam organisasi.

Dalam proses *onboarding*, sebuah organisasi memang wajib menyediakan *training* yang sesuai; menjelaskan setiap pekerjaan, peran, dan ekspektasi; menyesuaikan aktivitas sehari-hari dengan tujuan organisasi; memberikan penilaian dan umpan balik yang konsisten, adil, dan transparan; memudahkan akses bagi tenaga kependidikan seputar kebijakan, sejarah, misi, tujuan, dan strategi organisasi; dan menyediakan sumber daya yang diperlukan agar tenaga kependidikan lebih mudah menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya.



**Gambar 3.4** Pelatihan *On-boarding*

## 5) Berlangsungnya retensi

Di dalam organisasi, setiap bidang pasti akan mempengaruhi retensi tenaga kependidikan, apabila komponen organisasional tertentu diberikan, faktor-faktor yang lain mungkin mempengaruhi retensi tenaga kependidikan. Di dalam sebuah organisasi, pasti tidak lepas dari tenaga kependidikan yang memiliki beragam perilaku. Hal itu lah yang menjadikan modal organisasi untuk dapat berkembang dan mempertahankan ke-eksistensinya. Untuk menjadikan organisasi tetap hidup, maka perlu adanya retensi tenaga kependidikan supaya mereka dapat bertahan lebih lama untuk bekerja.

Pengelolaan *human capital* atau sumber daya manusia dalam organisasi dalam proses retensi, salah satu yang harus diperhatikan adalah faktor lingkungan kerja untuk memanfaatkan aset *human capital* secara lebih baik. Karena setiap individu yang bekerja pasti mempunyai tujuan pribadi dalam organisasi yang menyediakan:

- (1) Banyak peluang untuk tenaga kependidikan dapat berkembang lebih baik
- (2) Memberikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada para tenaga kependidikan atas penyelesaian pekerjaan yang dilakukan
- (3) Lingkungan organisasi dapat menjadikan rumah yang kedua untuk para tenaga kependidikan, sehingga mereka dapat *enjoy* dan merasa memiliki atas pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka

Faktor dari lingkungan organisasi yang memperhatikan *retention* para tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

- (1) Budaya organisasi
- (2) Nilai-nilai yang dibangun dalam organisasi
- (3) Kualitas para tenaga kependidikan yang ada di dalam organisasi
- (4) Dukungan para *leader* dalam tumbuh kembang para tenaga kependidikan

- (5) Teknologi yang mutakhir
- (6) Kepercayaan

Setiap organisasi akan mengalami pertumbuhan perubahan baik cepat maupun lambat dalam kurun waktu tertentu. Di dalam proses pertumbuhan organisasi tersebut dilalui berdasarkan tahap-tahap tertentu tergantung dari strategi yang sudah dirancang oleh organisasi atau bahkan fase-fase yang sudah didaur oleh setiap organisasi. Banyak faktor yang mendukung pertumbuhan organisasi, seperti:

- (1) Pengembangan *skills* seluruh anggota organisasi
- (2) Kongsibusi yang kontinyu pada pelatihan dan pendidikan untuk *human capital* yang ada di dalam organisasi. Mulai dari *top leader* hingga level bawahan.
- (3) Adanya *cross-training*

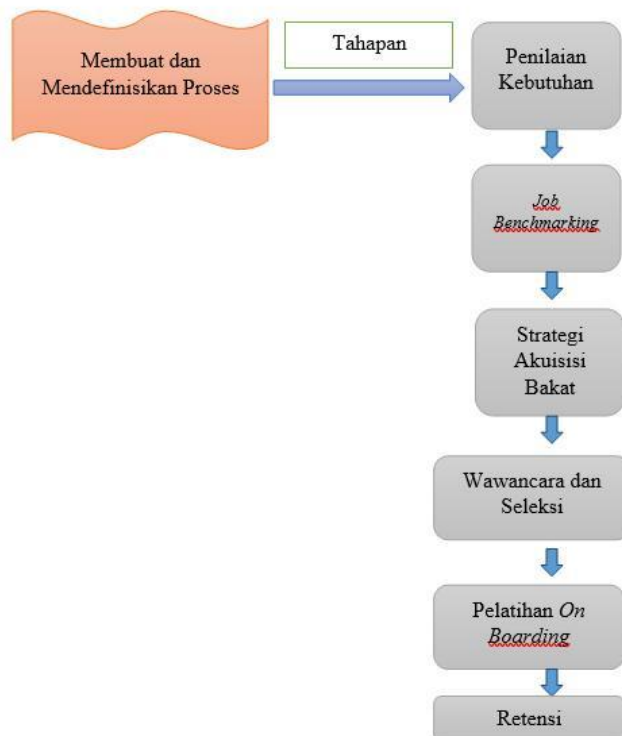
Adanya pertumbuhan organisasi tidak lepas dari peran komunikasi yang efektif. Komunikasi organisasi yaitu proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Begitu juga dengan pemaknaan organisasi, dalam memaknai akan pengertian komunikasi itu sendiri banyak para ahli yang mencoba memberikan pengertiannya dengan persepsi mereka masing-masing.

Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena dengan adanya komunikasi maka seseorang dapat berhubungan dengan tenaga kependidikan lain dan saling bertukar pikiran yang dapat menambah wawasan tenaga kependidikan dalam bekerja atau menjalani aktivitas di luar organisasi (seperti saat *benchmarking*, menjalin kerjasama). Maka untuk membina hubungan kerja antara tenaga kependidikan maupun antar *leader* perlulah membicarakan komunikasi secara lebih terperinci.

Dalam menyalurkan solusi dan ide melalui komunikasi harus ada *sender* maupun *receiver*. Solusi-solusi yang diberikan pun tidak diambil seenaknya saja, tetapi ada penyaringan dan seleksi, manakah solusi yang terbaik yang akan diambil, dan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut agar mencapai tujuan, serta visi, misi suatu organisasi.

Tujuan komunikasi adalah berhubungan dan mengajar tenaga kependidikan maupun *leader* untuk mengerti apa yang disampaikan dalam mencapai tujuan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan dalam bekerja sama dengan orang lain.

Untuk memudahkan langkah di atas dalam memaknai maka berikut gambaran sederhana terkait dengan tinjauan proses dari akuisisi bakat:



**Gambar 3.5** Strategi dari akuisisi bakat tenaga kependidikan



### **3.4. PERAN BAKAT *HUMAN CAPITAL***

Mendapatkan bakat alami yang *excellent* sebagai proses awal dari manajemen sumber daya manusia atau *human capital* dalam organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting. Akan tetapi, organisasi tidak boleh hanya mengandalkan talenta awal yang dimiliki saja, sebab organisasi harus terus tumbuh dan berkembang dalam lingkungan dunia usaha dan kompetisi. Potensi awal ini harus terus dikembangkan agar kompetensi mengikuti dinamika lingkungan. Menurut Thomson dalam Kaswan (2012: 118-119) menyatakan:

Tenaga kependidikan yang berkembang akan menghasilkan nilai ekonomis yang positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kependidikan yang tidak dikembangkan, kemampuan dari tenaga kependidikan yang dikembangkan juga akan memberikan kelebihan dibandingkan dengan kompetitor dan kemampuan tenaga kependidikan tersebut juga tidak mudah untuk diduplikasi oleh kompetitor

Tekanan kompetitif yang ada saat ini menuntut organisasi untuk merekrut tenaga kependidikan yang memiliki bakat, pengetahuan, dan cerdas serta memiliki *skills* dan kemampuan yang dapat memberikan hasil yang maksimal.

### **3.5. TALENT RETENTION**

*Talent retention* (retensi bakat) merupakan salah satu kemampuan organisasi untuk mempertahankan para anggotanya melalui bakat yang dimiliki oleh masing-masing individu yang berada di organisasi. Retensi adalah salah satu strategi yang diperlukan di dalam organisasi. Jika didalam organisasi terdapat dua jenis anggota yang memiliki kinerja baik dengan kinerja buruk, maka untuk mempertahankan para anggota organisasi harus menjadikan sasaran anggota yang berharga dan dapat memberikan kontribusi baik.

Perputaran para anggota dari satu bidang ke bidang yang lain merupakan gejala dari permasalahan yang belum terselesaikan, yang mungkin mencakup semangat kerja tenaga kependidikan yang rendah, tidak adanya jalur karir yang jelas, tidak adanya pengakuan, hubungan antara pimpinan dengan para tenaga kependidikan yang buruk atau banyak masalah lain yang menyebabkan perputaran tenaga kependidikan itu merupakan solusi yang tepat. Kurangnya keuasan dan komitmen terhadap organisasi juga dapat menyebabkan para tenaga kependidikan menarik diri dan mulai mencari peluang lain. Menarik diri yang dimaksudkan adalah *resign*.

Dalam lingkungan organisasi, tujuan pelayanan pendidikan biasanya mengurangi pergantian tenaga kependidikan karena hal tersebut dapat mengurangi biaya dalam pengembangan dan pelatihan, biaya perekrutan dan hilangnya bakat serta pengetahuan organisasi. Seorang *leader* juga harus mempertimbangkan dan memikirkan hal-hal dari sudut pandang tenaga kependidikan apabila akan diupayakan dalam retensi bakat. Karena semua tenaga kependidikan pasti memiliki keinginan dan tujuan pribadi yang melekat. Retensi bakat mengasumsikan bahwa hampir dari semua tenaga kependidikan dibayar oleh organisasi dengan baik dan mereka diberikan keuntungan yang baik pula. Para tenaga kependidikan pasti hanya akan berpikir bahwa keberadaannya dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh pimpinan.

Program retensi bakat yang efektif dapat menangani semua permasalahan yang ada namun tidak melampaui dasar-dasarnya. Pelatihan dan dukungan dari pimpinan yang diberikan pada saat pertama kali tenaga kependidikan bergabung pada organisasi/lembaga yang dipimpin menjadikan mereka berfikir terhadap pilihan tepat dalam bergabung pada organisasi yang dipimpin.

Berikut merupakan beberapa langkah dalam mempertahankan dan melibatkan para tenaga kependidikan:

- 1) Memberikan umpan balik yang positif terhadap para tenaga kependidikan;

Setiap individu pasti mengetahui dan sangat membutuhkan umpan balik yang baik. Karena dengan adanya umpan balik bertujuan untuk memperbaiki jika ada kesalahan, atau memberikan saran dan nasehat untuk selalu dalam aktivitas kebaikan. Tetap dalam koridor pekerjaan dalam mewujudkan cita-cita organisasi.

- 2) Memberikan kesempatan yang sama kepada para tenaga kependidikan untuk berkembang; Berkembang dalam hal ini adalah penawaran pelatihan dan pendidikan bagi tenaga kependidikan baik dari internal maupun eksternal organisasi. Salah satu cara untuk maju adalah dengan melakukan pelatihan dan pendidikan. Dengan mempromosikan diri dengan menerapkan program pelatihan dan pemanfaatan sumber daya, maka para tenaga kependidikan secara tidak langsung sudah menciptakan suatu kesejahteraan bagi dirinya kelak, dan organisasi bagi organisasi dapat menciptakan sebuah ketahanan para tenaga kependidikan lebih lama. Hingga akhirnya dapat berakibat pada kenaikan karir tenaga kependidikan.
- 3) Memberikan tantangan kepada para tenaga kependidikan dengan inovasi-inovasi;

Melakukan aktivitas yang rutin dan sama dari hari ke hari pasti akan menimbulkan sebuah kebosanan pada diri tenaga kependidikan. Hal tersebut dapat diantisipasi dengan pimpinan memberikan tantangan inovasi. Hal ini bertujuan untuk:

- a) Mengekspresikan bakat terpendam pada tenaga kependidikan;
- b) Mendorong pada diri tenaga kependidikan ke luar dari *comfort zone*. Karena dengan demikian para tenaga kependidikan memiliki kesempatan untuk berani mengambil resiko.
- c) Mendorong tenaga kependidikan untuk dapat melihat kegagalan sehingga setiap peluang kegagalan menjadi pembelajaran yang tidak ada duanya.
- d) Menumbuhkan pola pikir para tenaga kependidikan.

Langkah dan tindakan yang diberikan kepada tenaga kependidikan dapat memberdayakan mereka dengan menyediakan segala kebutuhan yang diperlukan.

4) Menumbuhkan kreativitas para tenaga kependidikan

Beberapa langkah yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan kreativitas para tenaga kependidikan adalah dengan menawarkan penghargaan kepada para tenaga kependidikan. Dengan memberikan insentif lebih kepada para tenaga kependidikan yang berkontribusi secara nyata dan dapat berkreaitivitas maka hal tersebut dapat menjadikan tidak adanya retensi bakat.

5) Meningkatkan penghormatan kepada tenaga kependidikan di tempat kerja.

Selain menghargai atas keberadaan tenaga kependidikan, sebuah penghormatan atas mereka perlu dilakukan. Budaya hormat dan menghormati (saling menghormati) dapat ditumbuhkan dengan menerapkan banyak strategi yang dibutuhkan. Misalnya dengan saling senyum dan tegur sapa, berterima kasih apabila ditolong atau diberikan saran supaya lebih baik, dan lain sebagainya.

6) Mendapatkan kepercayaan penuh dari tenaga kependidikan

Cara mendapatkan kepercayaan penuh dari para tenaga kependidikan adalah dengan melibatkan mereka dalam setiap program yang ada. Selain itu juga jika akan mengambil suatu keputusan, dapat dilibatkan dalam musyawarah. Selain itu *leader* juga dapat membangun hubungan pribadi pada para tenaga kependidikan, menekankan kejujuran dan transparansi, memotivasi para tenaga kependidikan dalam aktivitas apapun, memberikan kemudahan dalam kesejahteraan para tenaga kependidikan, menghindari ketidakadilan dan pilih kasih serta menunjukkan kompetensi.

7) Memiliki sistem yang baik untuk mengevaluasi setiap kinerja para tenaga kependidikan.

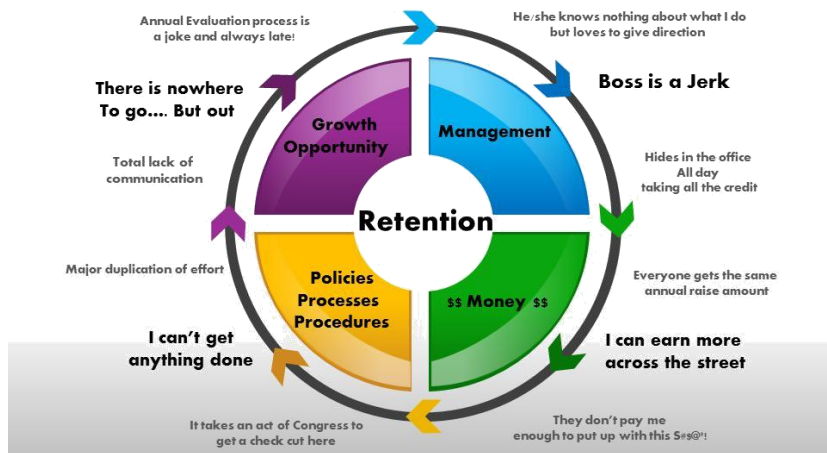
Dengan memantau dan berbagi hasil, menjadi jelas dimana tenaga kependidikan dapat memenuhi ekspektasi dari kinerja. Evaluasi memberikan kesempatan kepada *stake holder* untuk mengenali dan menghargai keunggulahan.

- 8) Memiliki program-program yang dapat membantu para tenaga kependidikan meraih prestasi kerja yang tinggi.
- 9) Menyesuaikan tunjangan dan harapan kerja pada tenaga kependidikan.

Retensi tenaga kependidikan diartikan sebagai upaya untuk mempertahankan tenaga kependidikan di dalam organisasi. Hal tersebut mengacu pada berbagai kebijakan dan praktik yang mengarahkan tenaga kependidikan agar bertahan di organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama. Setiap organisasi menginvestasikan waktu dan uang untuk mengembangkan para tenaga kependidikan baru agar mereka siap bekerja dan dapat menyamai pengetahuannya atau sikap dan tingkah lakunya dengan para tenaga kependidikan yang sudah ada dan terlebih dahulu bekerja di organisasi. Oleh karena itu, kehilangan tenaga kependidikan selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, *skill*, pengalaman, dan keahlian tenaga kependidikan.

Berdasarkan pemahaman di atas, menjadi sangat penting bagi organisasi agar tidak kehilangan tenaga kependidikan, yang dapat mengakibatkan kerugian dan inefisiensi dalam pekerjaan organisasi. Untuk itu perlu dikembangkan langkah-langkah yang dapat mempertahankan aset sumber daya manusia atau *human capital* yang ada dalam organisasi. Blakely et al (2003) dan Podsakoff et al (2000) dalam Paille, Bordeau & Galois (2010) menambahkan bahwa apabila kepuasan tenaga kependidikan terhadap kondisi pekerjaan mereka tinggi, tenaga kependidikan akan semakin lebih menunjukkan upaya sukarela untuk menolong organisasi mencapai efisiensi yang lebih baik.

Berikut gambaran untuk memperjelas mengenai *factors affecting* retensi tenaga kependidikan:



Sumber: Lizz Pellet, *VP of Educational Sales at The Sourcing Institute*

**Gambar 3.6** *factors affecting Retensi Tenaga Kependidikan*

Ada beberapa faktor penentu retensi tenaga kependidikan. Merujuk pada

Pendapat Mathis & Jackson (2006: 128-135) menyatakan faktor-faktor tersebut antara lain:

1) **Komponen Organisasional**

Beberapa komponen organisasional mempengaruhi tenaga kependidikan dalam memutuskan apakah bertahan atau meninggalkan organisasi mereka. Organisasi yang memiliki budaya dan nilai yang positif serta berbeda mengalami perputaran tenaga kependidikan yang lebih rendah. Strategi, peluang, dan manajemen organisasional di dalam organisasi yang dikelola dengan baik juga akan mempengaruhi retensi tenaga kependidikan. Demikian pula dengan koninuitas dan keamanan kerja (*job security*) seseorang disuatu organisasi, juga turut berpengaruh terhadap retensi tenaga kependidikan.

2) **Peluang Karir Organisasi**

Survei terhadap tenaga kependidikan di semua jenis pekerjaan tetap menunjukkan bahwa usaha pengembangan karir organisai

dapat mempengaruhi tingkat retensi tenaga kependidikan secara signifikan. Faktor-faktor yang mendasarinya adalah pelatihan tenaga kependidikan secara kontinu yang dilakukan organisasi, pengembangan dan bimbingan karir terhadap seseorang, serta perencanaan karir formal di dalam suatu organisasi.

### 3) Penghargaan dan Retensi Tenaga Kependidikan

Penghargaan nyata yang diterima tenaga kependidikan karena bekerja, datang dari pembentukan gaji, insentif, dan tunjangan. Menurut banyak survei dan pengalaman, satu hal yang penting terhadap retensi tenaga kependidikan adalah mempunyai praktik kompensasi yang kompetitif. Penghargaan yang kompetitif tersebut dapat dilakukan dalam bentuk gaji dan tunjangan yang kompetitif, penghargaan berdasarkan kinerja, pengakuan terhadap tenaga kependidikan serta tunjangan dan bonus spesial.

### 4) Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Faktor mendasar yang mempengaruhi retensi tenaga kependidikan adalah sifat dari tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Beberapa organisasi menemukan bahwa angka perputaran tenaga kependidikan yang tinggi dalam beberapa bulan lamanya pekerjaan sering kali dihubungkan dengan usaha penyaringan seleksi yang kurang memadai. Rancangan tugas dan pekerjaan yang baik harus memperhatikan unsur tanggung jawab dan otonomi kerja, fleksibilitas kerja tenaga kependidikan, kondisi kerja yang baik (faktor fisik dan lingkungan seperti: ruang, pencahayaan, suhu, kegaduhan dan sejenisnya), dan keseimbangan kerja/kehidupan tenaga kependidikan.

### 5) Hubungan Tenaga Kependidikan

Hubungan yang dimiliki para tenaga kependidikan dalam organisasi menjadi faktor yang diketahui dapat mempengaruhi retensi tenaga kependidikan. Apabila tenaga kependidikan memperoleh perlakuan yang adil atau tidak diskriminatif, mendapat dukungan dari manajemen, dan memiliki hubungan dengan rekan

kerja yang baik, maka hal-hal akan mempengaruhi retensi tenaga kependidikan.

Untuk mencegah terjadinya retensi tenaga kependidikan atau setidaknya walaupun harus ada retensi tenaga kependidikan maka retensi tersebut haruslah dikelola. Mengelola retensi tenaga kependidikan merupakan sebuah proses. Gambaran mengenai proses mengelola retensi tenaga kependidikan adalah sebagai berikut:

1) Pengukuran dan Penilaian Retensi Tenaga Kependidikan

Guna memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi tenaga kependidikan dan mengurangi perputaran, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif dari situasi individual yang dipilih, atau reaksi terhadap hilangnya beberapa orang penting. Oleh karena itu, adalah penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda. Data yang dapat diukur dan dinilai terdiri atas: analisis pengukuran perputaran, biaya perputaran, survei tenaga kependidikan dan wawancara keluar kerja.

2) Intervensi Retensi Tenaga Kependidikan

Berbagai intervensi *human capital* atau sumber daya manusia dapat dilakukan untuk memperbaiki retensi tenaga kependidikan. Perputaran dapat dikendalikan dan dikurangi dengan beberapa cara yaitu pengembangan sistem perekrutan dan seleksi, orientasi dan pelatihan, kompensasi dan tunjangan, perencanaan dan pengembangan karir, dan hubungan tenaga kependidikan yang juga mempertimbangkan upaya meminimalisir retensi tenaga kependidikan.

3) Evaluasi dan *Follow Up*

Setelah usaha intervensi dilakukan, selanjutnya evaluasi dan tindak lanjut dapat dilakukan dengan cara: menelaah data perputaran secara tetap, memeriksa hasil intervensi dan menyesuaikan usaha intervensi.



### 3.6. PEMBENTUKAN *HUMAN CAPITAL*

Setiap bakat yang sudah terbawa pada masing-masing individu dalam organisasi tentunya perlu juga untuk dikembangkan dengan cara dibentuk dengan sedemikian rupa. Pembentukan *human capital* dimaksudkan agar aset yang ada didalam diri tenaga kependidikan tersebut dapat dijadikan suatu tindakan nyata yang tujuannya dapat bersama-sama secara kolektif pada seluruh tenaga kependidikan untuk dapat memajukan organisasi. Pembentukan *human capital* berasal dari tiga cara:

(1) Pada diri individu itu sendiri

Saat individu menginginkan suatu perubahan pada diri sendiri dan memiliki kemauan ingin berkembang, saat itu pula secara nyata ia memberikan kontribusi atas kemauan berkembangnya untuk perkembangan organisasi pula.

(2) Dorongan atasan

Dorongan atasan dalam setiap tenaga kependidikan berkembang menjadi hal yang penting dan utama. Karena dengan adanya dorongan atasan maka setiap tenaga kependidikan akan melakukan perkembangan dirinya atas dasar suka dan nyaman, tidak dilakukan dengan terpaksa juga *under pressure*.

(3) Dukungan lingkungan kerja

Kebahagiaan tersendiri pada setiap tenaga kerja yang akan melakukan pengembangan diri jika ada dukungan dengan lingkungan kerja. Sama halnya dengan dorongan atasan, dukungan rekan kerja dan seluruh yang ada di lingkungan kerja merupakan salah satu faktor dalam pembentukan pribadi tenaga kependidikan dengan baik.

Atas dukungan itu semua, pembentukan *human capital* akan dapat dicapai secara nyata. Semua potensi yang ada disetiap individu dapat dikerahkan. Potensi-potensi yang kemungkinan masih bersarang pada dalam diri, dapat di *explore*. Setidaknya ada

lima dari sekian kualitas dari pribadi tenaga kependidikan yang dapat diperhatikan:

- (1) Kemampuan
- (2) Kebutuhan
- (3) Toleransi terhadap stress
- (4) Harga diri
- (5) Dukungan dari luar

Jika kemampuan tenaga kependidikan misalnya kecerdasan, kreativitas, energi, kematangan pribadi cukup sesuai dengan pekerjaan, maka hal itu akan bekerja sebagai pembentukan diri *human capital*. Jika kemampuan tenaga kependidikan lebih rendah dengan tuntutan pekerjaan, maka dalam hal itu perlu adanya pembentukan bakat *human capital*.

Setelah organisasi telah ditentukan tujuannya, dimulai dengan situasi saat ini untuk menyusun rencana strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Perubahan lingkungan eksternal sering hadir peluang baru dan cara-cara baru untuk mencapai tujuan. Sebuah analisa situasi dapat menghasilkan sejumlah besar informasi, banyak yang tidak relevan dengan perumusan strategi.

### **3.7. PENDIDIKAN SEBAGAI INVESTASI *HUMAN CAPITAL***

Konsep *education as investment* menjadi bagian yang sangat penting dalam perkembangan manusia pada era super kompetitif seperti sekarang ini. Konsep tersebut diyakini oleh setiap organisasi bahwa salah satu sektor dari perkembangan organisasi adalah dengan adanya pendidikan, hal tersebut merupakan salah satu kunci bagi organisasi untuk mengembangkan para tenaga pendidiknya untuk berkembang lebih pesat. Dengan adanya perkembangan tendik secara kolektif dapat diyakini berdampak positif bagi perkembangan organisasi. Konsep *education as investment* ternyata telah mulai dipikirkan pada sejak jaman Adam Smith (1776) yang menekankan pentingnya investasi keterampilan manusia.

Investasi dalam bidang pendidikan memiliki banyak fungsi. Tobing (2005: 17) menyatakan “apabila upah mencerminkan produktivitas, maka semakin banyak orang yang memiliki pendidikan tinggi, semakin tinggi produktivitas, dan hasil ekonomi nasionalnya akan tumbuh lebih tinggi.” Nurkolis (2005) menyatakan “Investasi pendidikan dalam fungsi sosial – kemanusiaan merujuk pada kontribusi pendidikan terhadap perkembangan manusia dan hubungan sosial pada berbagai tingkat perkembangan manusia dan hubungan sosial pada berbagai tingkat sosial yang berbeda.” Tenaga kependidikan yang berpendidikan diharapkan lebih mengerti hak dan kewajiban sehingga wawasan dan perilakunya semakin demokratis.

Sutia (2009: 3) menyatakan “fungsi investasi dalam bidang pendidikan merupakan terbentuknya pola pikir yang baik dan pengetahuan yang terus meningkat.” Pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang kritical dan terus meningkat menjadi sumber keunggulan persaingan yang berharga karena itu suatu organisasi harus berusaha untuk merubah bentuk akumulasi pengetahuan tenaga kependidikan individu menjadi aktiva atau harga organisasi. Schult (Anwar, 2004: 154) menyatakan “pendidikan merupakan investasi manusia.” Sebagai suatu investasi, maka pendidikan memberikan pengaruh pada produktivitas suatu negara. Simamarta (1985: 156) menyatakan mengelompokkan analisis investasi secara umum menjadi dua bagian, yaitu:

(1) Analisis investasi statis, meliputi:

- (a) *Rentabilitas*
- (b) *Payback period*
- (c) *B/C ratio*
- (d) *Return on investment*

(1) Analisis investasi dinamis, meliputi:

- (a) *Net present value*
- (b) *Internal rate of return*, dan
- (c) *Profitability index*.

Setiap jenis analisis di atas, mempunyai kriteria tersendiri dalam menilai suatu investasi. Biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental (*instrumental input*) yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Supriadi (2003: 3) menyatakan mengenai biaya dalam bidang pendidikan sebagai berikut “biaya (*cost*) memiliki cakupan yang luas, yakni semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga yang dapat dihargakan dengan uang.”

Dana pendidikan merupakan isu yang kontroversial dalam ekonomi pendidikan karena terdapat ketidaksepakatan tidak hanya pada pemerintah sebagai satu-satunya yang berperan dalam pendidikan, tetapi juga seharusnya pemerintah hanya memainkan sebagian peranan dalam penyelenggaraan pendidikan. Dalam kaitannya dengan dana pendidikan, menurut Thomas (Mulyasa, 2003: 168) dana pendidikan diklasifikasikan menjadi dana langsung dan tidak langsung, dana masyarakat, dan dana pribadi. Setiap pilihan investasi tentunya dihargai dengan menggunakan sebuah harga dari dasar keputusan yang berkaitan dengan *human capital* sebagai investasi yang akan dilakukan. Dengan kata lain, hal tersebut menjadi suatu keputusan bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan terkait *human capital* yang dapat dialokasikan diantara pemakaian kas modal dan investasi untuk menghasilkan masa depan yang lebih terealisasi nyata.

Pendidikan sebagai investasi memiliki nilai guna untuk masa depan, dengan memberikan pelatihan baik untuk menciptakan “pemasukan” berupa pengetahuan, keterampilan, segala *value added* untuk kebaikan tenaga kependidikan. Pendidikan sebagai investasi dapat membantu untuk meningkatkan kapasitas produktivitas dan kinerja bagi tenaga kependidikan, dengan demikian penerimaan pendapatan akan semakin tinggi. Artinya bahwa pendidikan berpengaruh pada distribusi pendapatan dimasa yang akan datang. Dalam menentukan keseimbangan antara investasi dalam *human capital* dan investasi sumber daya

alam lainnya maka seorang pimpinan untuk mengambil kebijakan dapat mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Seberapa penting pendidikan bagi tenaga kependidikan untuk memberikan kontribusi pada organisasi?
- b. Kontribusi nyata apa yang dapat diberikan oleh tenaga kependidikan setelah melakukan investasi pendidikan dan pelatihan?
- c. Bagaimana kontribusi tenaga kependidikan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi?

Langkah yang digunakan untuk memutuskan para tenaga kependidikan melakukan investasi merupakan langkah yang sangat penting, baik untuk pengembangan pribadi tenaga kependidikan itu sendiri maupun bagi kemajuan organisasi. Pendidikan memang harus diprioritaskan sebagai investasi jangka panjang, karena pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan untuk merubah dalam hal ini adalah merubah sesuatu yang tidak tahu menjadi tahu, merubah kurang gesitan dalam bekerja menjadi lebih disiplin, mengubah kurangtrampilan menjadi inovatif dan kreatif. Salah satu fungsi dari pendidikan untuk investasi bagi tenaga kependidikan memang merupakan suatu pengetahuan dan keterampilan yang dapat dimiliki untuk membantu mempertahankan hidup dan berkompetisi. Dengan peningkatan pendidikan tenaga kependidikan maka asumsinya adalah lebih produktif apabila dibandingkan dengan tenaga kependidikan yang tidak melakukan investasi dalam bidang pendidikan. Produktivitas tenaga kependidikan tersebut dikarenakan memiliki keterampilan teknis yang diperoleh dari pendidikan, oleh karena itu salah satu tujuan yang harus dicapai oleh tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam bidang pendidikan dan pelatihan adalah mengembangkan keterampilan hidup.

### **3.8. DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI *HUMAN CAPITAL* PADA ORGANISASI**

Dengan adanya penerapan manajemen strategi yang begitu baik bagi tenaga kependidikan atau dalam hal ini adalah *human capital* maka akan berdampak pada:

- 1) Diri tenaga kependidikan itu sendiri
- 2) Rekan kerja
- 3) Organisasi
- 4) Masyarakat

## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN *HUMAN CAPITAL***

Pengembangan *human capital* ini berhubungan dengan peningkatan kapasitas individu/tenaga kependidikan yang berkaitan dengan *knowledge, skills, intellectual* atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. *Development* ini dilakukan karena setiap tenaga kependidikan membutuhkan suatu ilmu dalam peningkatan yang berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengalaman, keahlian, dan kemampuan yang dapat dikembangkan dengan harapan para tenaga kependidikan dapat meningkatkan karirnya. Persiapan karir jangka panjang dari tenaga kependidikan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksud dengan pengembangan tenaga kependidikan.

Pengembangan tenaga kependidikan memang sangat bermanfaat karena tuntutan dari pekerjaan ataupun jabatan. Setiap tenaga kependidikan dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien agar kualitas dan kuantitas pekerjaannya menjadi lebih baik sehingga daya saing organisasi semakin berkembang pesat. Hasibuan (2008: 72) menyatakan jenis pengembangan diuraikan sebagai berikut:

a. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu tenaga kependidikan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa tenaga kependidikan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal tersebut dapat bermanfaat bagi organisasi karena produktivitas kerja tenaga kependidikan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu tenaga kependidikan ditugaskan oleh organisasi untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di organisasi karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang tenaga kependidikannya.

*Training and Development* memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang sumber daya manusia (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi. Untuk itu organisasi tentunya akan memetik keuntungan yang berlipat ganda di waktu yang akan



datang, dari tenaga kependidikan yang sudah diinvestasikan tenaga, waktu, dan pikirannya.

Pengembangan tenaga kependidikan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral tenaga kependidikan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Tujuan pengembangan tenaga kependidikan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja tenaga kependidikan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan tenaga kependidikan, keterampilan tenaga kependidikan maupun sikap tenaga kependidikan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya (Heidjrachman dan Husnan, 2004: 74).

Pengembangan tenaga kependidikan bertujuan dan bermanfaat bagi organisasi, tenaga kependidikan, konsumen, atau masyarakat yang mengonsumsi barang/jasa yang dihasilkan organisasi. Menurut Tohardi (2008: 70) tujuan pengembangan adalah:

- a. Produktivitas. Dengan pengembangan, produktivitas kerja tenaga kependidikan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* tenaga kependidikan akan semakin baik.
- b. Efisiensi. Pengembangan tenaga kependidikan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin kecil.
- c. Kerusakan. Pengembangan tenaga kependidikan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena tenaga kependidikan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

- d. Kecelakaan. Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan tenaga kependidikan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang.
- e. Pelayanan. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari tenaga kependidikan kepada para konsumen pendidikan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan organisasi bersangkutan.
- f. Moral. Dengan pengembangan, moral tenaga kependidikan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga tenaga kependidikan antusias menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- g. Karir. Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir tenaga kependidikan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
- h. Konseptual. Dengan pengembangan, *leader* akan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* nya lebih baik.
- i. Kepemimpinan. Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang pemimpin akan lebih baik, *human relations*nya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horisontal semakin harmonis.
- j. Balas Jasa. Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, intensif dan benefit) tenaga kependidikan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
- k. Konsumen. Pengembangan tenaga kependidikan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh pelayanan yang lebih bermutu.

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut maka dapat disimpulkan pula manfaat atau fungsi suatu program pengembangan sumber daya manusia atau *human capital* dalam suatu

organisasi. Dengan demikian, adanya latihan dan pendidikan seorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi.

Organisasi semakin menyadari bahwa program pengembangan bukan hanya sekedar biaya, prasarana dan sarana, melainkan juga investasi dalam *human capital* yang dapat menguntungkan organisasi dalam jangka waktu yang lama. Pengembangan *human capital* dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dilakukan dengan mengidentifikasi komponen *human capital* yaitu kemampuan individu, motivasi individu, kepemimpinan, suasana organisasi, dan efektivitas kelompok kerja.

Mathis & Jackson (2006: 313) menyatakan perlunya organisasi mencoba meningkatkan kemahiran tenaga kependidikan dengan memberikan program pengembangan. Para tenaga kependidikan harus dikembangkan secara terus menerus dengan tujuan memelihara dan memperbaharui kapabilitas mereka. Selain itu, para *leader* harus mempunyai program pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Pengembangan kemampuan oleh tenaga kependidikan juga yang berkaitan dengan keprofesionalan dan kualitas dari tenaga kependidikan sangat diperlukan. Pengembangan *human capital* melalui pelatihan yang dilaksanakan secara rutin, berkaitan dengan pelatihan, pengetahuan, produk, kemampuan menjual, motivasi, *leader* dan suasana kerja.

Setelah tenaga kependidikan direkrut, diseleksi dan ditempatkan, selanjutnya tenaga kependidikan harus dikembangkan agar sesuai dengan tugas, pokok, fungsi dan tanggung jawab pekerjaan (Gaol, 2014: 210). Menurut Flippo (2014: 210) pengembangan *human capital* meliputi:

- a. *Training* (pelatihan), yaitu untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu;
- b. *Education* (pendidikan), yaitu untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

Gaol (2014: 212) menyatakan program pengembangan sangat diperlukan organisasi, sebab:

- a. Program orientasi saja belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Sebab orientasi hanya bersifat pengenalan terhadap pekerjaan.
- b. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Dengan adanya cara penyelesaian tugas baru, ketidakmampuan akan meningkat sehingga tenaga kependidikan perlu dilatih dan dikembangkan.
- c. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan.
- d. Keterampilan tenaga kependidikan kurang memadai untuk menyelesaikan tugas.
- e. Pengembangan dapat digunakan sebagai cara penyegaran kembali dalam memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.

Manfaat program pengembangan *human capital* dapat dirasakan baik oleh organisasi, individu maupun bagian kepegawain. Menurut M.J. Tessin (2014: 214) manfaat program pengembangan *human capital* antara lain:

- a. Bagi Organisasi
  - 1) Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan keterampilan
  - 2) Memperbaiki moral kerja
  - 3) Mengenali tujuan organisasi
  - 4) Membuat citra terhadap organisasi lebih baik lagi
  - 5) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
  - 6) Membantu tenaga kependidikan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan
  - 7) Membantu menangani konflik sehingga mencegah stress dan tensi tinggi
  - 8) Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- b. Bagi Individu

- 1) Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik lagi
  - 2) Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tanggung jawab dan kemajuan
  - 3) Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri
  - 4) Membantu mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru
  - 5) Makin tinggi rasa ketidakmampuan dalam diri seseorang, orang cenderung menjadi takut sehingga perlu diadakan pelatihan dan pengembangan (*peter principle*)
- c. Bagi Bagian Kepegawaian
- 1) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dengan individu
  - 2) Dimengertinya kebijakan organisasi dan aturan-aturan dalam organisasi
  - 3) Membangun rasa kedekatan dalam kelompok (*group cohesiveness*)
  - 4) Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup didalamnya.

Pengembangan *human capital* juga dilakukan untuk mengurangi ketergantungan pada pencarian tenaga kependidikan baru, karena tenaga kependidikan yang ada senantiasa dikembangkan kemampuannya untuk menghadapi *employee absolescence*, *sociotechnical changes*, termasuk di dalamnya *turnover* tenaga kependidikan.

Werther dan Davis (2014: 216) menyatakan langkah-langkah dalam penyelenggaraan program pengembangan adalah sebagai berikut:

- a. *Need assessment*
- b. Penetapan tujuan pengembangan
- c. Penentuan isi program dan prinsip belajar
- d. Pelaksanaan program
- e. Mengetahui keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan para tenaga kependidikan
- f. Evaluasi terhadap *need assesment*

Strategi pengembangan *human capital* harus *in line* dengan strategi organisasi. Karena untuk mencapai strategi organisasi yang telah digariskan diperlukan kerja sama unsur tenaga kependidikan yang mendukungnya. Pada saat ini telah terjadi transformasi terhadap *human capital*, dimana manusia sebagai *engine* dalam proses transformasi.

**Tabel 4.1** Transformasi *Human Capital*

| <i>HR Past Conditions</i>  |   | <i>Desirable Condition</i>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>People as liabilities</i></li> <li>• <i>People as expense</i></li> <li>• <i>Key indicator: "efficiency"</i></li> </ul> | <i>People as engine for transformation</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>People as strategic asset</i></li> <li>• <i>People as strategic partner</i></li> <li>• <i>Intellectual Capital</i></li> <li>• <i>Learning Organization</i></li> <li>• <i>Key Indicators: Effectiveness and Value Creation</i></li> </ul> |
| <i>Personel administration: training</i>   | & <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Re-vitalize</i></li> <li>• <i>Re-tooling</i></li> <li>• <i>Re-organization</i></li> </ul> | <i>Human Capital: Learning Center</i>  |
| <i>People = costs</i>  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Value created</i></li> <li>• <i>Innovation</i></li> </ul>  |

Dari tabel di atas, tenaga kependidikan bukan lagi sebagai *costs* namun sebagai *human capital* yang memberikan nilai tambah pada organisasi, dengan adanya inovasi-inovasi. Hasil dari transformasi tenaga kependidikan yang dipandang sebagai biaya dan indikator keberhasilan adalah efisiensi, berubah menjadi sebagai *asset* organisasi dan indikator keberhasilan adalah inovatif dan *value creation*. Pengembangan *human capital* ini antara lain dapat dilakukan melalui:

- 1) Menciptakan *leader* sebagai *role model* dan *people leader*.
- 2) Mengembangkan SDM profesional sebagai *human capital* yang produktif.
- 3) Adanya kemauan atas keadaran diri dari tenaga kependidikan yang didukung oleh organisasi.
- 4) Kejelasan jalur karir tenaga kependidikan.
- 5) Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan untuk mencapai sasaran-sasarannya.
- 6) Pentingnya *human capital* dalam organisasi karena memiliki peran sentral bukan hanya sekedar peran pendukung saja.
- 7) Dapat berkontribusi lebih efektif dan positif terhadap pencapaian sasaran-sasaran organisasi.

Terlaksananya pengembangan *human capital* bagi tenaga kependidikan di organisasi tidak semata-mata hanya urusan organisasi, tetapi juga atas dasar perencanaan individu dalam organisasi. Sehingga tercapainya pengembangan *human capital* dilakukan secara sadar. Mroczek dan Little (2006: 367) menyatakan "*developing and committing to personal goals (selection) provides the constraints that are essential for development.*" Yang artinya adalah mengembangkan dan melakukan tujuan pribadi (seleksi) memberikan batasan yang penting bagi pembangunan.

Tenaga kependidikan yang baik akan selalu bertanya pada diri sendiri, apakah memang *skill* yang dimiliki dan telah dikontribusikan dapat bersaing dalam meningkatkan kinerja untuk mendapatkan posisi yang lebih baik. Organisasi yang memiliki tenaga kependidikan seperti ini akan lebih mudah, karena tenaga kependidikan sendiri juga menginginkan atas dirinya maju dan meningkatkan kompetensinya. Organisasi juga harus memiliki strategi pengembangan *human capital* yang transparan dan dapat dipahami oleh para tenaga kependidikan, sehingga tenaga kependidikan dapat memperkirakan kompetensi apa saja yang diperlukan untuk jabatan tertentu, sehingga tenaga kepen-

didikan dapat mempunyai perencanaan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya.

Pengembangan tenaga kependidikan membawa misi pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan. Boediono (2011) menyatakan “pendidikan yang diselenggarakan seharusnya juga memberikan bekal-bekal kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan yang dibutuhkan agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan”. Han (1994: 65) menyatakan “program pengembangan harus dilaksanakan dengan disesuaikan dengan keperluan dan usaha yang mengarah kepada antisipasi berbagai perubahan yang terjadi, baik di masa kini maupun yang akan datang”. Fogarty (1991: 25) menyatakan “proses pengembangan mengutamakan pada pembentukan sikap yang berkaitan dengan norma dan nilai-nilai.”

Sebagaimana dijelaskan di atas, pengembangan tenaga kependidikan pada dasarnya merupakan suatu proses melakukan perubahan dalam rangka perbaikan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kualitas tenaga kependidikan. Kesejahteraan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup rakyat, baik material maupun mental dan spiritual, sedangkan kualitas tenaga kependidikan terkait dengan derajat kemampuan termasuk kreativitas dan moralitas.

#### **4.1 METODE PEMECAHAN MASALAH**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang Pengembangan *Human Capital*, yang meliputi: *Managing Performance*; Pendidikan dan Pelatihan; dan Tujuan Program Pendidikan dan Pelatihan.

#### **4.2 MANAGING PERFORMANCE**

Mengelola kinerja tenaga kependidikan merupakan hal yang sangat dibutuhkan. Kinerja memang tidak sekedar dibutuhkan dari sebuah organisasi dari hasil pencapaian setiap tenaga kependidikan yang sudah



melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya masing-masing. Kinerja merupakan kunci dalam sebuah organisasi yang harus dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan dan secara bersama-sama dapat memberikan suatu peningkatan dan penghargaan yang baik bagi organisasi. Berikut merupakan esensi-esensi dari kinerja:

1. Pelatihan yang dikolaborasikan dengan menggunakan kemampuan atau keterampilan dan cara bekerja setiap tenaga kependidikan yang ada;
2. Pelatihan bagi koordinator tim kerja, dengan adanya pelatihan ini maka setiap koordinator akan memahami dimana letak tugas yang harus diselesaikan sehingga dapat mengelola kinerja dengan baik

#### **4.3 PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Program pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh organisasi ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan tenaga kependidikan di dalam melakukan pekerjaan. Selain itu program pendidikan dan pelatihan juga diberikan untuk memperbaiki sikap dan tingkah laku tenaga kependidikan sehari-hari. Umumnya pendidikan yang diberikan oleh organisasi sifatnya lebih teoritis sedangkan latihan lebih bersifat penerapan. Flippo (Sutia, 2009: 30) menyatakan *“training is concerned with increasing knowledge and skill in doing a particular job, education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environmental.”*

Pernyataan di atas berarti bahwa pelatihan berhubungan dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu, sedangkan pendidikan berhubungan dengan meningkatnya pengetahuan umum dan pemahaman secara menyeluruh.

Cascio (Sutia, 2009: 31) menyatakan *“training consist of planned designed to improve performance of individual, group, and organization level improved performance, in turn, implies that there have been measurable change in knowlege, skills, attitudes, and social behaviour.”* Artinya adalah latihan terdiri dari suatu program perencanaan yang

didesain untuk memperbaiki perilaku individu, kelompok dan atau tingkat organisasi. Perbaikan perilaku tersebut dapat dinyatakan melalui perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap, dan tingkah laku sosial.

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan metode dan teknik tertentu untuk membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat mengembangkan tingkat pengetahuan dan kemampuan yang lebih tinggi.

#### **4.3.1 Pendidikan As A Human Capital Investment**

Pendidikan adalah investasi modal manusia (*human capital*) dalam bentuk waktu dan biaya. Becker (1965) menyatakan pendidikan merupakan salah satu sumber *human capital* yang menjadi perhatian sejak awal. Pendidikan dipandang sebagai salah satu bentuk investasi *human capital* yang paling penting, khususnya untuk meningkatkan tingkat pendapatan seorang tenaga kependidikan juga meningkatkan kemampuan yang lain.

Suryadi (1999: 52) menyatakan *human capital* menunjuk pada tenaga kependidikan yang merupakan pemegang kapital sebagaimana tercermin di dalam keterampilan, pengetahuan, dan produktivitas kerja tenaga kependidikan. Pendidikan sebagai suatu sarana pengembangan kualitas tenaga kependidikan memiliki kontribusi langsung terhadap pertumbuhan segala aspek yang ada di dalam diri tenaga kependidikan itu sendiri. Ostrom (2000: 175) menyatakan *human capital* sebagai pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh seseorang dan diperlukan untuk melakukan suatu kegiatan. Robert M. Z Lawang (2004: 10) menyatakan “merumuskan *human capital* sebagai kemampuan yang memiliki tenaga kependidikan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman dalam bentuk keterampilan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan tersebut.” Coleman (1998: 373) menyatakan “*human capital* diciptakan dengan mengubah tenaga kependidikan dengan

memberikan mereka keterampilan dan kemampuan yang memampukan mereka bertindak dengan alternatif yang tidak biasa.”

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan sangat diperlukan dan sangat penting bagi tenaga kependidikan untuk melakukan pekerjaan dengan cara-cara yang inovatif. Keterampilan dan pengetahuan memudahkan aktivitas dalam bekerja sehingga produktivitas dapat meningkat dengan baik. Pendidikan merupakan investasi yang paling penting dalam peningkatan *human capital* untuk menjawab tantangan global pada saat ini. Oleh karena itu, keahlian dan kecakapan seseorang dalam menghadapi tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh seberapa tinggi dan luasnya pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing individu tenaga kependidikan.

Blaug (1976: 19) menyatakan bahwa:

*“... A good case can now be made for the view that educational expenditure does partake to a surprising degree of the nature of investment in enhanced future output. To that extent, the consequences of education in the sense of skills embodied in people may be viewed as human capital, which is not to say that people themselves are being treated capital. In other word, the maintenance and improvement of skills may be seen as investment in human beings, but the resources devoted to maintaining and increasing the stock of human beings remain consumption by virtue of the abolition of slavery”.*

Artinya adalah pendidikan merupakan suatu investasi yang berguna bukan untuk perorangan atau individu saja, tetapi juga merupakan investasi untuk tenaga kependidikan yang mana dengan pendidikan sesungguhnya dapat memberikan suatu kontribusi yang substansi untuk hidup yang lebih baik di masa yang akan datang. Sedangkan Jones (2008: 4) menyatakan:

*“the people have certain skills, habit, and knowledge, which they sell to employers in the form of their wage salaried labor, and which can be expected to provide them a flow of income over their lifetimes. Furthermore, human capital can be analogized in some respects to physical capital because both are used together to produce a stream of income over some period of years.”*

Artinya bahawa orang-orang yang memiliki keterampilan tertentu, kebiasaan, dan pengetahuan yang mereka jual kepada pengusaha dalam bentuk upah tenaga kerja, dan yang diharapkan untuk menyediakan pendapat selama masa hidup mereka. Selain itu modal manusia dapat dianalogikan dalam beberapa hal untuk modal fisik karena keduanya digunakan bersama-sama untuk menghasilkan pendapatan selama beberapa periode. Smith & Marshall (Knezvich, 1975: 539) menyatakan keyakinan bahwa *the most valuable of all capital is that invested in human beings*. Artinya adalah yang paling berharga dari semua modal yang diinvestasikan adalah dalam bentuk manusia. Johns & Morphet (1970: 85) menyatakan “pendidikan itu mempunyai peranan vital terhadap ekonomi dan negara modern. Dikemukakan hasil penelitian akhir-akhir ini menunjukkan bahwa pendidikan merupakan *a major contributor* terhadap pertumbuhan ekonomi”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pendidikan berfungsi untuk memberikan kemampuan pada seseorang agar mampu berperan dalam pekerjaan sehingga dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi hidupnya. *Human capital investment* tidak lepas dari fungsi pendidikan. Hubungannya dengan biaya dan manfaat, pendidikan dapat dipandang sebagai salah satu investasi (*human investment*) dalam hal ini adalah proses pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan bukan merupakan suatu bentuk konsumsi semata, akan tetapi merupakan suatu investasi.

#### **4.3.2 Pelatihan as a human capital investment**

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja. Simanjuntak (2003: 35) menyatakan “pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai.” Pelatihan biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali tenaga kependidikan dengan keterampilan kerja.

Ivancevich (2008: 37) menyatakan “pelatihan (*training*) merupakan sebuah sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok tenaga kependidikan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi pada masa sekarang dan membantu tenaga kependidikan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Dessler (2009: 42) menyatakan “pelatihan merupakan proses mengajarkan tenaga kependidikan baru atau yang ada sekarang mengenai keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau dalam dunia kerja. Tenaga kependidikan perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja dan strategi kerja.

Sutia (2009: 13) menyatakan dua hal yang tergolong dari pelatihan sebagai *human capital investment*, yaitu:

1. *On job training*: Pelatihan umum, pelatihan khusus/spesifik, sekolah, dan pengetahuan lain.
2. *Rate of return* dari pendidikan.

Investasi dalam bidang pendidikan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas individu dan penghasilannya. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

*Wages and Productivity*

|              |                |                          |
|--------------|----------------|--------------------------|
|              |                | <i>MP After Training</i> |
|              | <i>Returns</i> |                          |
| <i>Costs</i> |                | <i>Alternative Wage</i>  |
|              |                | <i>MP Before Trainig</i> |

*Before Training*

*After Training Time*

**Gambar 4.1** *Cost vs Returns* sebelum dan sesudah pelatihan

*Wages and Productivity*

|           |                         |                         |                           |
|-----------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
|           |                         |                         | <i>MP After Trainig</i>   |
|           |                         | <i>Employer's Share</i> | <i>Wage</i>               |
|           |                         |                         | <i>After</i>              |
| <i>Wa</i> |                         | <i>Employer's Share</i> | <i>Training</i>           |
|           | <i>Employer's Share</i> |                         | <i>Alternative Wage</i>   |
| <i>Wb</i> |                         |                         |                           |
|           | <i>Employer's Share</i> |                         |                           |
|           |                         |                         | <i>MP Before Training</i> |

**Gambar 4.2** *Share* tenaga sebelum dan sesudah *training*

Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah (2015, 55)

*Training* adalah kegiatan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diberikan baik langsung dari organisasi maupun dari luar organisasi yang iikuti tersendiri oleh tenaga kependidikan. Pelatihan memang sangat penting diadakan di dalam sebuah organisasi bagi seluruh anggota organisasi karena:

- 1) Dapat memberikan motivasi bagi seluruh tenaga kependidikan yang ada baik yang sudah lama bergabung maupun yang baru bergabung.

Bagi tenaga kependidikan yang sudah lama bergabung menjadikan penyegaran kembali terkait dengan tenaga, waktu, kesempatan untuk berkontribusi di dalam organisasi, sedangkan bagi tenaga kependidikan yang baru bergabung dalam organisasi dapat menjadikan pelatihan sebagai modal awal yang perlu diperhatikan dan dimiliki saat akan bergabung sehingga memiliki pemikiran yang menyatu dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

- 2) Untuk memberikan bekal kepada seluruh tenaga kependidikan terkait dengan cara kerja dan sikap yang baik dalam bekerja.
- 3) Sebagai landasan para tenaga kependidikan akan pentingnya mempelajari dan mengetahui cara-cara yang baik dan benar dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan kantor.
- 4) Mengembangkan bakat dan potensi para tenaga kependidikan dengan meningkatkan *skills* yang sudah dimiliki.
- 5) Dapat menambah pengetahuan para tenaga kependidikan dan rekan kerja (jika pelatihan itu dilakukan di luar organisasi).
- 6) Meningkatkan kesejahteraan bagi tenaga kependidikan yang sudah selesai melakukan *training*.
- 7) Mengubah *mindset* yang masih tradisional dan kurang mandiri. Artinya setelah dilakukan pelatihan maka dapat mengubah cara berpikir dari tradisional ke dalam pikiran yang lebih modern dengan mengacu pada tindakan nyata yang dapat digunakan sebagai kekuatan bersaing bagi organisasi

Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah bahwa pendidikan dan pelatihan sangatlah penting dalam menunjang kualitas serta potensi yang dapat digali pada tenaga kependidikan yang dimiliki dalam melakukan sesuatu sehingga dengan potensi tersebut akan menumbuhkan rasa percaya diri di tempat kerja. Peranan pendidikan dan pelatih tersebut sangat *urgent* dalam mengembangkan sumber daya manusia. Secara garis besar, peranan pendidikan dan pelatihan dalam pembangunan dapat dilihat dari berbagai tujuan yaitu:

- 1) Pendidikan dan pelatihan menyiapkan *human capital* atau sumber daya manusia sebagai pembangunan untuk membangun lingkungannya agar lebih baik. Kunci pembangunan dan pengembangan adalah tergantung pada *human capital* yang dibentuk sedemikian rupa sehingga dapat menjadi tumpuan untuk melakukan tindakan nyata dalam mewujudkan seluruh perencanaan organisasi dengan baik.
- 2) Pendidikan dan pelatihan sebagai wujud dari peningkatan kesejahteraan bagi tenaga kependidikan. Hal ini dapat dibuktikan setelah para tenaga kependidikan selesai melakukan pendidikan dan pelatihan dan selanjutnya dapat melakukan program penyetaraan dari jenjang pendidikan atau pelatihan yang sudah diikuti.
- 3) Pendidikan dan pelatihan dapat memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada para tenaga kependidikan. Sehingga apa yang didapatkan dari pendidikan dan pelatihan dapat memberikan bekal yang baik bagi tenaga kependidikan seperti terbentuknya pribadi yang kuat, tangguh, dan mandiri, menjadikan tenaga kependidikan lebih sopan baik dalam berperilaku, berbusana, berkomunikasi, menyampaikan pendapat, bertindak, bersosialisasi, serta menjadikan tenaga kependidikan lebih paham akan pikiran dan tindakan yang harus dilakukan baik pada diri sendiri dalam organisasi, diri dan rekan sejawat, maupun untuk pengembangan organisasi.

#### **4.4 TUJUAN PROGRAM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

Pendidikan dan pelatihan untuk para tenaga kependidikan memang sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi yang ingin berkembang lebih maju dan dapat bertahan lama (alias tidak tumbang karena kalah dalam persaingan terhadap organisasi lain). Moekijat (Sutia, 2009: 31) menyatakan tujuan pendidikan dan pelatihan adalah:

- 1) Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efisien;



- 2) Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional;
- 3) Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman tenaga kependidikan dan dengan pimpinan.

Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan dalam meningkatkan kecakapan dan keterampilan, terutama dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan kepemimpinan atau manajerial yang diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manulang (Sutia, 2009: 32) menyatakan bahwa “tujuan pendidikan adalah untuk mempercepat perkembangan para tenaga kependidikan dan untuk mengurangi *labour turn over*. Sedangkan pelatihan bertujuan untuk menambah pengetahuan agar lebih mudah dalam melaksanakan tugas atau memangku jabatan.”

Kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan program pendidikan adalah menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai agar dalam melaksanakan pekerjaannya kelak lebih efisien. Dessler (2009) menyatakan pelatihan memberikan tenaga kependidikan baru yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Dengan kata lain, pelatihan berfokus pada memberikan keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang sekarang atau membantu tenaga kependidikan memperbaiki kekurangannya dalam kinerja, sedangkan pengembangan adalah untuk jangka panjang. Tujuannya adalah untuk mengembangkan tenaga kependidikan sekarang atau yang akan datang untuk pekerjaan organisasi yang akan datang atau untuk menyelesaikan masalah-masalah organisasi seperti komunikasi antar bagian.

Pendidikan merupakan suatu hal yang penting bagi setiap tenaga kependidikan yang dapat menjadi usaha dalam memperoleh, memperluas, maupun memperdalam pengetahuan baik secara fomal 151

maupun informal melalui sekolah maupun secara informal yang diperoleh dari pergaulan sehari-hari maupun dalam pengalaman yang diperoleh secara pribadi. Dengan adanya pendidikan bagi tenaga kependidikan di dalam organisasi maka pendidikan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan, kebiasaan-kebiasaan yang kurang dan sikap-sikap yang diharapkan dapat menjadikan tenaga kependidikan lebih baik, sehingga bertujuan untuk mengembangkan atau mengubah kognisi, afeksi, dan konasi tenaga kependidikan. *Human capital* dalam suatu organisasi adalah hal yang penting dalam upaya untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Pentingnya pendidikan bagi tenaga kependidikan supaya setiap tenaga kependidikan dapat berkembang dengan baik. Melalui pendidikan tenaga kependidikan yang terdidik dapat dengan mudah untuk menjadi pribadi yang siap berkontribusi dan mewujudkan visi dan misi organisasi. Secara garis besar, terdapat beberapa hal yang mendasari dari tujuan tenaga kependidikan melakukan pendidikan, yaitu:

1. Meningkatkan kemutakhiran perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan adanya ilmu pengetahuan tersebut maka tenaga kependidikan semakin maju tidak kurang informasi dan gagap teknologi karena pengetahuan yang didapatkan sesuai dengan perkembangan zaman.

Secara umum pendidikan untuk meningkatkan kemutakhiran adalah berperan untuk mengembangkan potensi tenaga kependidikan sesuai dengan fitrahnya yaitu meningkatkan dan mengembangkan potensi yang ada yang relevan dalam penyelesaian pekerjaan. Lebih spesifik lagi, Slamet PH (2015) menyatakan tujuan pendidikan adalah sebagai berikut:

- a) Memberdayakan aset kualitas batiniah, sikap dan perbuatan lahiriah seseorang melalui pengenalan (*logos*), penghayatan (*etos*), dan pengalaman (*patos*) nilai-nilai kehidupan sehari-hari

sehingga dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya

- b) Memberikan wawasan yang luas tentang pengembangan karir, yang dimulai dari pengenalan diri, eksplorasi karir, orientasi karir
- c) Memberikan bekal dasar dan latihan-latihan yang dilakukan secara benar mengenai nilai-nilai kehidupan sehari-hari yang dapat memampukan seseorang untuk berfungsi menghadapi kehidupan masa depan yang sarat kompetisi dan kolaborasi sekaligus;
- d) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi melalui pendekatan manajemen organisasi, *stakeholders*, dan fleksibilitas pengelolaan sumber daya organisasi;
- e) Memfasilitasi seseorang memecahkan permasalahan kehidupan yang dihadapi sehari-hari, misalnya kesehatan mental dan fisik, kemiskinan, kriminal, pengangguran, lingkungan sosial dan fisik, narkoba, kekerasan, dan kemajuan ipteks.

Dalam mencapai tujuan *life skills education* bagi tenaga kependidikan, kecakapan hidup ini tidak akan lepas dari peran organisasi sebagai fasilitator dan motivator bagi setiap tenaga kependidikan melalui kegiatan memiliki bekal kompetensi untuk bekerja dalam organisasi.

- 2. Meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan sesuai dengan bidang kerjanya.
- 3. Meningkatkan potensi dan mengembangkan bakat sesuai dengan profesi dalam pekerjaannya di dalam organisasi.
- 4. Meningkatkan produktivitas tenaga kependidikan.
- 5. Meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
- 6. Membantu tenaga kependidikan dalam meningkatkan dan mengembangkan karir dalam organisasi.
- 7. Meminimalisir dalam kecelakaan kerja, sehingga membantu organisasi dalam mengurangi pembiayaan K3 tenaga kependidikan.

8. Meningkatkan komunikasi yang lebih baik, pada sesama rekan kerja, pimpinan, maupun *stakeholder* ataupun *customer*.
9. Memenuhi kebutuhan penempatan tenaga kependidikan sesuai dengan profesi organisasi.

**BAB V**  
**NILAI BALIKAN PENDIDIKAN**  
**(THE RETURN ON EDUCATION)**

Nilai balikan dalam pendidikan, tumbuh sebagai minat untuk mengadopsi pemikiran dalam peningkatan produktivitas dan kinerja oleh para tenaga kependidikan. Para *leader* dari organisasi tidak mencari *return* dalam berbentuk uang atas apa yang sudah dikeluarkan oleh organisasi dalam pembiayaan pengembangan tenaga kependidikan, melainkan lebih pada hasil yang sudah didapatkan dan dikonversi kepada tenaga yang dilakukan untuk mewujudkan cita-cita organisasi seperti kinerja, produktivitas, mutu pelayanan, dan loyalitas yang lebih tinggi untuk organisasi.

Nilai balikan pendidikan merupakan salah satu hal untuk mengevaluasi program pengembangan dari tenaga kependidikan. Nilai balikan pendidikan juga merupakan salah satu pendekatan baru yang dapat membantu para manajemen organisasi. Pendekatan tersebut dimulai dari kebutuhan tenaga kependidikan yang mendasar dan tidak meminta “program apa yang lebih baik untuk dilakukan” melainkan “sumber daya apa yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi?”. Sehingga para *leader* dapat melakukan pendekatan nilai balikan pendidikan (*return on investment*) sebagai strategi dalam menyusun perencanaan.

### **5.1 METODE PEMECAHAN MASALAH**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dan peneliti dapat memahami dengan baik tentang nilai balikan pendidikan, yang meliputi;

1. Pengukuran Nilai Balikan Pendidikan.

2. Lama Pengembalian Biaya yang Digunakan dalam Investasi Pendidikan (*Payback Period*).
3. Manfaat dan Biaya Investasi Pendidikan (*B/C Ratio – Benefit Cost Ratio*).
4. Persentase Tingkat Pengembalian Investasi Pendidikan (*Return on Investment*).
5. Total Nilai Sekarang (Investasi) dengan Total Nilai Sekarang Pendapatan dari Pendidikan (*Net Present Value*).
6. Tingkat IRR (*Internal Rate of Return*).
7. Efisiensi *Human Capital*.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi kebutuhan inti dalam pendekatan nilai balikan pendidikan (*return on investment*) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan tenaga kependidikan dasar apa yang perlu dimiliki?
2. Perubahan organisasi apa yang perlu diatasi?
3. Investasi apa yang cocok saat ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi?
4. Berapa pengembalian relatifnya (biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan manfaatnya) dirangkai pada potensial tenaga kependidikan yang melakukan investasi?
5. Faktor apa yang perlu dipertimbangkan untuk memilih investasi yang akan dilakukan?
6. Bagaimana caranya para pemimpin untuk dapat membebaskan *human capital* untuk melakukan apa yang ingin dilakukan?

Setelah langkah-langkah di atas tersusun, artinya dapat menjadikan sebuah pertanyaan besar dan mendasar dalam pengambilan keputusan yaitu terkait dengan “bagaimana para *leader* dapat menggunakan semua sumber daya terbatas secara strategis untuk meningkatkan kinerja dan pemenuhan tujuan organisasi?” Untuk membuat suatu perubahan, sistem organisasi harus memastikan bahwa proses perencanaan strategis dapat mempengaruhi bagaimana keputusan sumber daya yang besar dan

benar-benar dapat direncanakan seperti terkait dengan perencanaan, penganggaran, penjadwalan, rencana kepegawaian yang diajukan.

Stephen (2014: 35) menyatakan terdapat 5 langkah dalam pendekatan ROI, yaitu:

1. *Identify the core need*
2. *Consider a broad range of investment options*
  - a. *Span departmental boundaries*
  - b. *Include structural costs and strategies*
  - c. *May not even exist in the district at present but are considered promising practices elsewhere*
3. *Define ROI metrics and gather data The effect on student learning of different human capital policies, such as:*
  - a. *Improving the professional growth or hiring practices of underperforming schools*
  - b. *Improving retention of top-performing teachers or expanding their roles*
  - c. *Remediating or managing out chronically underperforming teachers*
  - d. *Assigning teachers strategically to play to their strengths or to address student performance targets*
4. *Weigh investment options*
5. *Make investment decisions*

| RESOURCE MISALIGNMENTS   |  |
|--|--|
| <p><b>Piecemeal</b></p> <p>Missing a piece of a complex strategy</p> <hr/> <p><i>For example:</i> Creating collaborative planning time but not providing enough time, student data, or expert support for effective planning</p>                                   | <p><b>Ineffective</b></p> <p>Tying up resources in ineffective strategies</p> <hr/> <p><i>For example:</i> Spending a high percent of teacher compensation dollars on things that are not tied to student improvement, rather than on factors like responsibility and results</p>                  |
| <p><b>Under-investment</b></p> <p>Not investing enough in an effective strategy</p> <hr/> <p><i>For example:</i> Spending very little on recruiting and hiring excellent teachers, though that is a crucial way to increase effectiveness of teacher workforce</p> | <p><b>Over-investment</b></p> <p>Applying a promising practice to all, instead of a targeted few</p> <hr/> <p><i>For example:</i> Favoring across-the-board, small class size reductions rather than targeting small classes and extra time to students who are struggling in the fundamentals</p> |

**Gambar 5.1** Resource Misalignments

Pembangunan sumber daya manusia melalui pendidikan menyokong secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi, dan karenanya pengeluaran untuk pendidikan harus dipandang sebagai investasi yang produktif dan tidak semata-mata dilihat sebagai sesuatu yang konsumtif tanpa manfaat balikan yang jelas (*rate of return*). Nilai balik pendidikan merupakan perbandingan antara total biaya yang dikeluarkan untuk membiayai pendidikan dengan nilai total pendapatan yang akan diperoleh setelah tenaga kependidikan lulus dan kembali ke pekerjaan (Nurkolis, 2002). Fungsi kependidikan merujuk pada sumbangan pendidikan terhadap perkembangan dan pemeliharaan pendidikan pada tingkat sosial yang berbeda. Orang yang berpendidikan diharapkan memiliki kesadaran untuk *lifelong learning*, selalu merasa ketinggalan informasi, ilmu pengetahuan serta teknologi sehingga terus terdorong untuk maju dan terus belajar.



## 5.2 PENGUKURAN NILAI BALIKAN PENDIDIKAN

Dalam pengukuran dampak pendidikan terhadap keuntungan yang dapat diberikan pada organisasi maupun pendapatan tenaga kependidikan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang dimilikinya dengan memerlukan asumsi-asumsi. Elchanan (2012: 30) menyatakan bahwa:

*“according to the dualist (or segmentists), the connection between education and income, is not related to worker productivity per se, but rather to some key characteristics that distinguish workers who are admitted to the primary labor market from those who are not so fortunate. In the screening hypothesis, education and income are related, albeit not because of changes in productivity but rather due to the use by employers of educational credentials as a selection device.”*

Ukuran hasil pendidikan yang telah dilakukan oleh tenaga kependidikan dapat menjadi ukuran efisiensi organisasi. Ada beberapa kategori yang dapat dijadikan indikator dalam menentukan tingkat keberhasilan pendidikan tenaga kependidikan yaitu:

- a. Dapat tidaknya tenaga kependidikan melanjutkan atau mengembangkan karirnya dalam organisasi setelah menyelesaikan pendidikannya.
- b. Sikap dan perilaku dalam konteks sosial, budaya, dan politik organisasi;
- c. Pemikiran dan tindakan yang semakin berkembang dengan memiliki wawasan yang semakin kontemporer;
- d. Mendapatkan penghasilan yang akan bertambah dikarenakan dengan peningkatan pendidikan;

Faktor internal yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan meliputi kualitas dan kuantitas tenaga kependidikan yang memiliki pendidikan memadai dan pengembangan tenaga kependidikan melalui peningkatan

kualifikasi pendidikan. Secara rinci hasil pengembangan tenaga kependidikan melalui peningkatan kualifikasi pendidikan dalam hal ini mengacu pada *human capital investment* dalam organisasi secara umum belum ada cara maupun peraturan dalam menghitung ataupun mengukur mengenai *payback period*, *B/C ratio*, *Return on Investment*, *Net Present Value*, dan *Internal Rate of Return*.

Tenaga kependidikan dalam organisasi memegang peranan strategis dalam upaya pembentukan peningkatan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) mengingat di era globalisasi ini persaingan global semakin ketat dikarenakan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan. Hal tersebut dapat dilihat pada UU No. 20 Tahun 2003 ayat (1) dan (2) tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pengukuran peningkatan kualitas tenaga kependidikan di organisasi melalui tunjangan tenaga kinerja. Penilaian prestasi kerja ini perlu dilakukan karena salah satu dalam rangka untuk mewujudkan pembinaan tenaga kependidikan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Prestasi kerja yang didapat setelah dilakukan penilaian ini secara langsung berpengaruh pada tingkat kompetensi yang didapat oleh tenaga kependidikan di organisasi, bahkan prestasi kerja pun dapat dipengaruhi oleh seberapa mampu dan seberapa kaya pengetahuan tenaga kependidikan. Kaya pengetahuan dan mampu tersebut secara tidak langsung dapat dipengaruhi oleh tingkat kualifikasi pendidikan dari tenaga kependidikan yang dimiliki.

Pengukuran *financial human capital investment* terdiri atas: ukuran *Payback Period*, *Benefit Cost Ratio*, *Return on Investment (ROI)*, *Net Present Value (NPV)*, *Internal Rate of Return (IRR)* dalam *Human Capital Investment* menurut Fitz-End (2009), penghitungannya dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Penghitungan tenaga kependidikan yang melakukan investasi penghasilan dengan melakukan peningkatan kualifikasi pendidikan

dari jenjang S1 ke jenjang S2. Tenaga kependidikan ini menerima penghasilan dari tunjangan kinerja pada *grade* 5.

Berikut penghitungannya:

**1) Menghitung dengan menggunakan rumus *Payback Period***

**Tabel 5.1** Perhitungan *Payback Period* Tenaga Kependidikan S2

(Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 125)

| Period       | Cost/Investment        | Revenue/Opp.Cost | Total             |
|--------------|------------------------|------------------|-------------------|
| 1            | Rp 9.900.000,00        | Rp(3.000.000,00) | Rp( 3.000.000,00) |
| 2            | Rp18.000.000,00        | Rp(4.500.000,00) | Rp(7.500.000,00)  |
| 3            | Rp12.750.000,00        | Rp(5.000.000,00) | Rp(12.500.000,00) |
| 4            |                        | Rp22.848.000,00  | Rp35.348.000,00   |
| 5            |                        | Rp25.140.000,00  | Rp60.488.000,00   |
| 6            |                        | Rp25.140.000,00  | Rp85.628.000,00   |
| <b>Total</b> | <b>Rp40.650.000,00</b> |                  |                   |

❖ **Rumus PP**

$$= 1.616$$

$$\frac{40.650.000}{25.140.000}$$

❖ **Mencari Bulan dan Hari**

**Mencari Bulan :**

(61% dari 1 tahun)  $61 \times 12 / 100 = 7.32$  (7 Bulan)

**Mencari Hari :**  $32 \times 30 / 100 = 9.6$  (9 hari)

Jadi, total waktu yang dibutuhkan untuk *Payback Period* adalah 1 tahun 7 bulan 9 hari.

## 2) B/C Ratio

Berikut ini penghitungannya:

$$B/C \text{ ratio} = \frac{\quad / \quad h}{\quad} = \frac{18.500.000}{12.500.000} = 1,48$$

## 3) Return On Investment

Berikut rumus dan penghitungannya:

$$= \left( \frac{\quad}{100\%} \right) = \frac{(18.500.000 - 12.500.000)}{12.500.000} \times 100\% = \frac{6.000.000}{12.500.000} \times 100\% = 48\%$$

## 4) Net Present Value

*Net Present Value* (NPV) merupakan indikator dari seberapa besar nilai investasi dalam pendidikan.

**Tabel 5.1** Perhitungan *Net Present Value* Tenaga Kependidikan S2

(Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 127)

| Per                       | Cost/Investment | Revenue/Opp. Cost | Df (7.50%) | PV-Investment   | PV-Revenue             |
|---------------------------|-----------------|-------------------|------------|-----------------|------------------------|
| 1                         | Rp9.900.000,00  | Rp (3.000.000,00) | 1,0000     | Rp9.900.000,00  | Rp (3.000.000,00)      |
| 2                         | Rp18.000.000,00 | Rp (4.500.000,00) | 0,9302     | Rp16.744.186,00 | Rp (2.790.600,00)      |
| 3                         | Rp12.750.000,00 | Rp (5.000.000,00) | 0,8653     | Rp11.023.991,00 | Rp (2.414.706,18)      |
| 4                         |                 | Rp 22.848.000,00  | 0,8050     |                 | Rp 1.943.743,26        |
| 5                         |                 | Rp 25.140.000,00  | 0,7488     |                 | Rp 1.455.475,98        |
| 6                         |                 | Rp 25.140.000,00  | 0,6965     |                 | Rp 1.013.824,36        |
| Total P.V. of Investement |                 |                   |            | Rp37.668.177,00 |                        |
| Total P.V. of Revenue     |                 |                   |            |                 | Rp 4.413.043,60        |
| Net Present Value (NPV)   |                 |                   |            |                 | <b>Rp 4.036.361,83</b> |

*Discount factor* (df 7.50%) merupakan *cost of capital* yaitu beban bunga riil yang ditanggung karena menggunakan sejumlah

dana tertentu dari sumber tertentu. Dengan membandingkan kedua total *present value* tersebut, diperoleh nilai *net present value* positif Rp**4.036.361,83**. Ini berarti, investasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomi (*feasible*).

### 5) *Internal Rate of Return*

Cara memperoleh IRR dapat menggunakan teknik interpolasi dan coba-coba dengan formula sebagai berikut:

Untuk interpolasi, hasil perhitungan *net present value* (NPV) pada tingkat df 12% dan 13% adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.2** Perhitungan Net Present Value df 12% Tenaga Kependidikan S2

(Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 128)

| Per.                      | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost  | Df<br>(12%) | PV-Investment   | PV-Revenue              |
|---------------------------|------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------------|
| 1                         | Rp 9.900.000,00  | Rp (3.000.000,00) | 1,0000      | Rp 9.900.000,00 | Rp (3.000.000,00)       |
| 2                         | Rp 18.000.000,00 | Rp (4.500.000,00) | 0.8929      | Rp16.072.200,00 | Rp (2.678.700,00)       |
| 3                         | Rp 12.750.000,00 | Rp (5.000.000,00) | 0.7972      | Rp10.164.300,00 | Rp (2.135.460,00)       |
| 4                         |                  | Rp 22.848.000,00  | 0.7118      |                 | Rp 1.520.020.00         |
| 5                         |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.6355      |                 | Rp 965.972.80           |
| 6                         |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.5674      |                 | Rp 548.093.00           |
| Total P.V. of Investement |                  |                   |             | 36.136.500,00   |                         |
| Total P.V. of Revenue     |                  |                   |             |                 | Rp 3.034.086.00         |
| Net Present Value (NPV)   |                  |                   |             |                 | <b>Rp 33.102.434.00</b> |

**Tabel 5.3** Perhitungan *Net Present Value* df 13% Tenaga Kependidikan S2

| Per.                     | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost  | Df<br>(13%) | PV-Investment   | PV-Revenue              |
|--------------------------|------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------------|
| 1                        | Rp 9.900.000,00  | Rp (3.000.000,00) | 1,0000      | Rp 9.900.000,00 | Rp (3.000.000,00)       |
| 2                        | Rp 18.000.000,00 | Rp (4.500.000,00) | 0.8850      | Rp15.930.000,00 | Rp (2.655.000,00)       |
| 3                        | Rp 12.750.000,00 | Rp (5.000.000,00) | 0.7831      | Rp 9.984.525,00 | Rp (2.079.130,50)       |
| 4                        |                  | Rp 22.848.000,00  | 0.6931      |                 | Rp 1.441.045.35         |
| 5                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.6133      |                 | Rp 883.793.19           |
| 6                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.5428      |                 | Rp 479.722.90           |
| Total P.V. of Investment |                  |                   |             | 35.814.525,00   |                         |
| Total P.V. of Revenue    |                  |                   |             |                 | Rp 2.804.561.36         |
| Net Present Value (NPV)  |                  |                   |             |                 | <b>Rp 33.009.964.00</b> |

Dengan perhitungan sebagai berikut:

$$= 12.50\%$$

- b)** Analisis ini adalah penghitungan *Human Capital Investment* bagi tenaga kependidikan yang menginvestasikan penghasilannya dalam bidang pendidikan formal dari jenjang S2 ke jenjang S3. Penghasilan yang diterima dari tunjangan kinerja tenaga kependidikan ini adalah pada *grade* 6.

Berikut penghitungannya:

### 1) *Payback Period*

**Tabel 5.4** Perhitungan *Payback Period* Tenaga Kependidikan S3 (Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 129)

| Period | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost  | Total              |
|--------|------------------|-------------------|--------------------|
| 1      | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00) | Rp (7.500.000,00)  |
| 2      | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | Rp (15.500.000,00) |
| 3      | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | Rp (23.500.000,00) |
| 4      | Rp 6.500.000,00  | Rp (8.500.000,00) | Rp (32.000.000,00) |
| 5      |                  | Rp 25.140.000,00  | Rp -6.860.000,00   |
| 6      |                  | Rp 25.140.000,00  | Rp 18.280.000,00   |
|        |                  | Rp 27.648.000,00  | Rp 45.928.000,00   |
|        |                  | Rp 30.420.000,00  | Rp 76.348.000,00   |
| Total  | Rp 70.500.000,00 |                   |                    |

$$= \frac{70.500.000}{30.420.000} = 2.317$$

### Mencari Bulan dan Hari

Mencari Bulan

$$(31\% \text{ dari 1 tahun}) \quad 31 \times 12 / 100 = 3.72 \quad (3 \text{ Bulan})$$

$$72 \times 30 / 100 = 21.6 \quad (21 \text{ hari})$$

Jadi total waktu yang dibutuhkan untuk *Payback Period* adalah 2 tahun 3 bulan 21 hari.

### 2) B/C Ratio

$$B/C \text{ ratio} = \frac{\text{Revenue}}{\text{Cost}} = \frac{49.500.000}{32.000.000} = 1,54$$

### 3) Return on Investment

$$\frac{\text{Revenue} - \text{Cost}}{\text{Cost}}$$

$$\frac{(49.500.000 - 32.000.000)}{49.500.000} \times 100\% = 54\%$$

Jadi ROI dalam investasi peningkatan kualifikasi pendidikan sebesar 54%.

#### 4) Net Present Value

Tabel Perhitungan *Net Present Value* Tenaga Kependidikan S3 (Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 130)

| Per. | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost         | Df<br>(7.50%) | PV-Investment   | PV-Revenue        |
|------|------------------|--------------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| 1    | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00)        | 1,0000        | Rp28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00) |
| 2    | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00)        | 0.9302        | Rp16.743.600,00 | Rp (6.976.500,00) |
| 3    | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00)        | 0.8653        | Rp15.575.400,00 | Rp (6.036.765,45) |
| 4    | Rp 6.500.000,00  | Rp (8.500.000,00)        | 0.8050        | Rp 5.232.500,00 | Rp (4.859.596,19) |
| 5    |                  | Rp 25.140.000,00         | 0,7488        |                 | Rp 18.824.832,00  |
| 6    |                  | Rp 25.140.000,00         | 0,6965        |                 | Rp 17.510.010,00  |
| 7    |                  | Rp 27.648.000,00         | 0,6479        |                 | Rp 17.913.139,02  |
| 8    |                  | Rp 30.420.000,00         | 0,6026        |                 | Rp 18.331.092,00  |
|      |                  | Total P.V. of Revenue    |               |                 | Rp 72.579.072,02  |
|      |                  | Total P.V. of Investment |               | 65.551.500,00   |                   |
|      |                  | Net Present Value (NPV)  |               |                 | Rp 7.027.573,00   |

*Discount factor* (df 7.50%) merupakan *cost of capital* yaitu beban bunga riil yang ditanggung karena menggunakan sejumlah dana tertentu dari sumber tertentu. Dengan membandingkan kedua total *present value* tersebut, diperoleh nilai *net present value* positif Rp**7.027.573,00**. Ini berarti, investasi tersebut dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomi (*feasible*).

#### 5) Internal Rate of Return

Untuk interpolasi, hasil perhitungan *net present value* (NPV) pada tingkat df 12% dan 13% adalah sebagai berikut:



**Tabel 5.5** Perhitungan Net Present Value Tenaga Kependidikan S3 (Sumber: Thesis Fitri Nurmahmudah, 2015: 131)

| Per.                     | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost  | Df (12%) | PV-Investment    | PV-Revenue             |
|--------------------------|------------------|-------------------|----------|------------------|------------------------|
| 1                        | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00) | 1,0000   | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00)      |
| 2                        | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | 0.8929   | Rp 16.072.200,00 | Rp (6.696.750,00)      |
| 3                        | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | 0.7972   | Rp 14.349.600,00 | Rp (5.338.649,01)      |
| 4                        | Rp 6.500.000,00  | Rp (8.500.000,00) | 0.7118   | Rp 4.626.700,00  | Rp (3.800.050,43)      |
| 5                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.6355   |                  | Rp 15.976.470,00       |
| 6                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.5674   |                  | Rp 14.264.436,00       |
| 7                        |                  | Rp 27.648.000,00  | 0,6479   |                  | Rp 17.913.139,02       |
| 8                        |                  | Rp 30.420.000,00  | 0,6026   |                  | Rp 18.331.092,00       |
| Total P.V. of Revenue    |                  |                   |          |                  | Rp 66.485.171,00       |
| Total P.V. of Investment |                  |                   |          | 62.684.500,00    |                        |
| Net Present Value (NPV)  |                  |                   |          |                  | <b>Rp 3.800.671,00</b> |

**Tabel 5.6** Perhitungan *Net Present Value* Tenaga Kependidikan S3

| Per.                     | Cost/Investment  | Revenue/Opp.Cost  | Df (13%) | PV-Investment    | PV-Revenue             |
|--------------------------|------------------|-------------------|----------|------------------|------------------------|
| 1                        | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00) | 1,0000   | Rp 28.000.000,00 | Rp (7.500.000,00)      |
| 2                        | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | 0.8850   | Rp 15.930.000,00 | Rp (6.637.500,00)      |
| 3                        | Rp 18.000.000,00 | Rp (8.000.000,00) | 0.7831   | Rp 14.095.800,00 | Rp (5.197.826,25)      |
| 4                        | Rp 6.500.000,00  | Rp (8.500.000,00) | 0.6931   | Rp 4.505.150,00  | Rp (3.613.009,03)      |
| 5                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.6133   |                  | Rp 15.418.362,00       |
| 6                        |                  | Rp 25.140.000,00  | 0.5428   |                  | Rp 13.645.992,00       |
| 7                        |                  | Rp 27.648.000,00  | 0,6479   |                  | Rp 17.913.139,02       |
| 8                        |                  | Rp 30.420.000,00  | 0,6026   |                  | Rp 18.331.092,00       |
| Total P.V. of Revenue    |                  |                   |          |                  | Rp 66.308.585,00       |
| Total P.V. of Investment |                  |                   |          | 62.530.950,00    |                        |
| Net Present Value (NPV)  |                  |                   |          |                  | <b>Rp 2.777.635,00</b> |

Berdasarkan tabel 5.5 dan tabel 5.6 di atas, maka nilai IRR dapat dipastikan berada antara 12% dan 13%. Dengan menggunakan formula

interpolasi di atas, didapat hasil perhitungan IRR sebesar 12.50%.  
 Dengan perhitungan sebagai berikut:—

$$= 12\% + \frac{2.777.635}{2.777.635} - 2.777.635$$

$$2.777.635$$

$$(12\% - 12\%) = 15.72\%$$

Karena IRR berada diatas *cost of capital* (7.50%), maka dapat dinyatakan investasi dalam pendidikan tersebut *feasible*.

### 5.3 LAMA PENGEMBALIAN BIAYA YANG DIGUNAKAN DALAM INVESTASI PENDIDIKAN (*PAYBACK PERIOD*)

*Payback Period* dari investasi dalam perspektif bidang pendidikan menggambarkan panjang waktu yang diperlukan agar dana yang tertanam pada suatu investasi dapat diperoleh kembali seluruhnya. Analisis *Payback Period* yang telah dilakukan ini untuk mengetahui seberapa lama usaha yang dikerjakan baru dapat mengembalikan investasi. Waktu yang ditentukan dalam evaluasi ini adalah sesuai masa studi masing-masing jenjang pendidikan yang sedang ditempuh. Standar masa studi ini berdasarkan standar umum masa studi yang digunakan dalam lembaga pendidikan yaitu dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5.7** Standar Masa Studi berdasarkan Jenjang Pendidikan

| o. | Jenjang Pendidikan | Masa Studi            |
|----|--------------------|-----------------------|
| .  | SMA                | 36 bulan – 3 tahun    |
| .  | Diploma            | 10 semester – 5 tahun |
| .  | Sarjana            | 14 semester – 7 tahun |
| .  | Magister           | 8 semester – 4 tahun  |

|   |        |                       |
|---|--------|-----------------------|
| . | Doktor | 10 semester – 5 tahun |
|---|--------|-----------------------|

Sumber: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa, penghitungan *payback period* itu ditujukan bagi tenaga kependidikan yang saat ini sedang menempuh peningkatan kualifikasi pendidikan jenjang S2 dan dengan investasi sebesar Rp40.650.000,00, dapat dikembalikan dalam waktu 1 tahun 7 bulan 9 hari. Estimasi umur ekonomis dari investasi pendidikan jenjang S2 (Magister) adalah 4 tahun, maka dengan *payback period* 1 tahun 7 bulan 9 hari, investasi dalam pendidikan dapat dikatakan *feasible*.

Penghitungan analisis *Payback Period* yang kedua yaitu bagi tenaga kependidikan yang sedang melakukan peningkatan kualifikasi pendidikan pada jenjang S3. Investasi pendidikan sebesar Rp70.500.000,00, setelah dilakukan penghitungan maka dalam investasi sebesar itu membutuhkan waktu pengembalian selama 2 tahun 3 bulan 21 hari. Lama periode pengembalian tersebut sangat *feasible*, karena tidak melebihi dari standar waktu yang telah ditentukan yaitu 5 tahun.

Semakin cepat waktu pengembalian, semakin baik untuk diusahakan resiko yang mungkin terjadi artinya bahwa penghitungan *payback period* dapat digunakan sebagai alat pertimbangan resiko karena semakin pendek *payback period* nya maka semakin pendek pula resiko kerugiannya. Pernyataan ini ditegaskan oleh Choliq (2004: 59) menyatakan bahwa "*payback period* dapat diartikan sebagai jangka waktu kembalinya investasi yang telah dikeluarkan, melalui keuntungan yang diperoleh dari suatu proyek yang telah direncanakan." Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dikatakan bahwa *payback period* dari investasi dalam perspektif pendidikan menggambarkan panjang waktu yang diperlukan agar dana yang tertanam pada investasi tersebut dapat diperoleh kembali seluruhnya.

Konsep *Payback Period* dalam *Human Capital Investment* merupakan konsep yang lebih mudah untuk disampaikan daripada diterapkan pada tataran korporasi. Premis utama dari konsep *Human Capital* adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan produk tertentu. Hal tersebut sesuai dengan pengertian Becker (1965) menyatakan bahwa “setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.”

Permasalahan muncul terkadang organisasi yang mereka miliki ternyata tidak memperoleh tingkat pengembalian yang dapat diharapkan. Setiap tambahan satu tahun sekolah berarti terjadi penambahan biaya pendidikan akan mengakibatkan terjadinya peningkatan kemampuan kerja dan tingkat penghasilan. Tambahan satu tahun sekolah bukan saja harus menambah pengeluaran biaya untuk peningkatan kualifikasi pendidikan tenaga kependidikan di dalam organisasi saja, namun mempunyai arti menunda penerimaan penghasilan (*earning forgone*) selama satu tahun pula.

Pernyataan tersebut sesuai dengan konsep *Human Capital Investment* yang ada, Becker (1965) menyatakan :

*“Human capital analysis starts with the assumption that individuals decide on their education, training, medical care, and other additions to knowledge and health by weighing the benefits and costs. Benefits include cultural and other non monetary gains along with improvement in earnings and occupations, while costs usually depend mainly on the foregone value of the time spent on these investment.”*

*Human Capital Investment* dalam hal ini pada perspektif pendidikan memang diperlukan bagi tenaga kependidikan, karena terlihat jelas bahwa terdapat manfaat yang diperoleh. *Human Capital Investment* dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh tingkat konsumsi yang lebih tinggi di masa yang akan datang, selain itu untuk mempersiapkan tenaga kependidikan yang terampil dan memiliki banyak pengetahuan sehingga

dapat meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas dari tenaga kependidikan itu sendiri.

Kesimpulan dari hasil penghitungan yang telah dilakukan dengan dikaitkan dari teori yang ada menyatakan bahwa *Payback Period* tenaga kependidikan memiliki nilai pengembalian yang tidak lebih dari standar waktu yang telah ditetapkan berdasarkan jenjang pendidikan yang ditempuh oleh tenaga kependidikan. Keefektifan dari *Payback Period* adalah waktu pengembalian investasi dalam bidang pendidikan tidak melebihi dari standar yang telah ditentukan. Keefektifan waktu tersebut tidak dipengaruhi oleh jenjang pendidikan yang sedang diikuti oleh tenaga kependidikan, misalnya jenjang pendidikan lebih rendah maka waktu dalam pengembalian lebih cepat, melainkan keefektifan tersebut tidak melebihi waktu yang telah ditentukan.

Analisis *Payback Period* yang dilakukan menjadi alternatif dalam masa pengembalian lebih singkat. Penggunaan *Payback Period* dalam pendidikan diharapkan untuk mendapatkan informasi tambahan guna mengukur seberapa cepat pengembalian modal yang diinvestasikan dalam bidang pendidikan. Hasil penghitungan *Payback Period* ini memberikan informasi mengenai lamanya *break event project* yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dalam investasi bidang pendidikan. *Payback Period* dalam pendidikan digunakan sebagai alat pertimbangan resiko karena semakin pendek *payback period* maka semakin pendek pula resiko kerugiannya.

#### **5.4 MANFAAT DAN BIAYA INVESTASI PENDIDIKAN (B/C RATIO – BENEFIT COST RATIO)**

Hasil penghitungan dari kedua tenaga kependidikan yang ada yaitu:

- a. Tenaga kependidikan yang melakukan investasi peningkatan kualifikasi pendidikan pada jenjang S1 ke S2 memiliki hasil 1,48 dan

b. Tenaga kependidikan yang melakukan investasi peningkatan kualifikasi pendidikan pada jenjang S2 ke S3 memiliki hasil 1,54.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *B/C Ratio* > 1 dan usaha/investasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan tersebut menguntungkan atau layak dan *feasible*. Gray (1997: 10) menyatakan:

*Benefit Cost Ratio* adalah penilaian yang dilakukan untuk melihat tingkat efisien penggunaan biaya berupa perbandingan jumlah nilai bersih sekarang yang positif dengan jumlah nilai bersih sekarang yang negatif, atau dengan kata lain *Net B/C* adalah perbandingan antara jumlah NPV positif dengan jumlah NPV negatif dan ini menunjukkan gambaran berapa kali lipat *benefit* akan diperoleh dari *cost* yang dikeluarkan.

*Benefit Cost Ratio (B/C Ratio)* adalah metode yang digunakan untuk mengetahui besaran keuntungan dan kerugian suatu investasi dalam perspektif pendidikan dengan memperhitungkan biaya yang dikeluarkan dan manfaat yang diperoleh. Investasi dalam pendidikan memberikan manfaat yang signifikan bagi tenaga kependidikan yang bekerja di dalam organisasi.

Analisis balikan dengan pendekatan *human capital* melibatkan unsur *Benefit* dan *Cost*. Hakikat balikan itu sendiri adalah manfaat atau keuntungan, yang dihitung dari penghasilan. Investasi dipandang mempunyai keuntungan apabila manfaat lebih besar dari biaya atau rasio  $B/C > 1.00$ . Dalam analisis manfaat/biaya, ada dua unsur yang harus dianalisis yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Biaya langsung adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk mengikuti pendidikan seperti biaya operasional, buku, dan alat-alat serta biaya lain yang berkaitan dengan keperluan pendidikan. Biaya akomodasi dan konsumsi (biaya hidup) tidak dihitung sebesar biaya pendidikan, karena tanpa mengikuti pendidikan pun setiap tenaga kependidikan membutuhkan biaya ini. Biaya tidak langsung sering juga disebut dengan ongkos kesempatan adalah nilai waktu yang digunakan selama mengikuti pendidikan. Hal ini diukur dari besarnya penghasilan 172

yang akan diterima oleh tenaga kependidikan jika waktunya digunakan untuk bekerja.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil *B/C Ratio* dalam analisis *benefit*, ditemukan bahwa pada tenaga kependidikan yang mengikuti tambahan satu tahun pendidikan dapat meningkatkan penghasilan sekitar 1.48% dan 1.54% artinya bahwa manfaat yang diperoleh seorang tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam bidang pendidikan dapat diterima dengan baik. Penghasilan yang diterima adalah hasil dari peningkatan kualifikasi pendidikan.

Hasil penghitungan tersebut memaparkan bahwa pendidikan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang selanjutnya meningkatkan produktivitas. Peningkatan produktivitas ini tercermin dari penghasilannya. Oleh karena itu, dalam analisis *benefit* ini digunakan tingkat penghasilan per tahun sebagai dasar analisis. Analisis tersebut diutamakan pada besarnya manfaat yang didapat dari investasi dalam perspektif pendidikan bagi tenaga kependidikan di organisasi.

*Benefit/Cost Ratio* dalam investasi pendidikan bagi tenaga kependidikan di organisasi digunakan untuk mengetahui besaran keuntungan/kerugian serta kelayakan suatu proyek investasi dalam hal ini adalah investasi dalam pendidikan. Penghitungan analisis tersebut adalah terkait dengan *benefit* serta *cost* yang akan diperoleh dari pelaksanaan pendidikan yang menekankan pada tingkat keuntungan/kerugian suatu investasi atau suatu rencana dengan mempertimbangkan biaya yang akan dikeluarkan serta manfaat yang akan dicapai.

Keefektivan *Benefit/Cost Ratio* dalam bidang pendidikan bagi tenaga kependidikan di organisasi yang dapat menentukan kelayakan pengembangan tenaga kependidikan. Keefektivan *Benefit/Cost Ratio* dalam investasi pendidikan secara terinci mempertimbangkan dampak penerapan suatu investasi dalam pendidikan secara langsung (*direct*

*impact*) maupun tidak langsung (*indirect impact*), faktor eksternalitas, ketidakpastian (*uncertainty*), resiko (*risk*) serta *shadow price*.

Penerapan BCR pada tenaga kependidikan di organisasi sesuai dengan pedoman penyusunan anggaran berbasis kinerja di dalam organisasi. Lembaga harus menentukan target kinerja, target tersebut ditetapkan berdasarkan prioritas tertentu. Keefektifan BCR dapat dilihat pada pengambilan kebijakan untuk memilih alternatif terbaik dari pilihan yang ada khususnya pada peningkatan kualifikasi pendidikan bagi tenaga kependidikan di dalam organisasi. Alternatif terbaik dalam hal ini yaitu dilakukan berdasarkan alasan perbandingan antara *life cycle's benefit* dengan biaya yang dikeluarkan, melainkan juga dapat membandingkan alternatif-alternatif tersebut.

Analisis BCR masih dapat diterapkan ketika suatu investasi pendidikan telah diputuskan untuk dilakukan, sehingga manfaat yang kedua dari dilakukannya analisis BCR adalah dapat mengontrol perkembangan dari investasi pendidikan pada tahun-tahun ke depan. Manfaat ketiga dari penerapan BCR adalah BCR dapat digunakan untuk evaluasi dalam investasi pendidikan yang telah selesai dikerjakan. Tujuan dilakukan evaluasi ini adalah untuk mengetahui kinerja suatu investasi dalam pendidikan dan hasil analisis yang telah dilakukan dapat digunakan untuk perbaikan program investasi dalam pendidikan selanjutnya.

Hasil analisis BCR yang telah dilakukan di atas dapat menentukan pilihan yang tepat dan anggaran dapat dialokasikan secara efektif. Pemilihan alternatif dan penentuan prioritas ini dapat berkontribusi pada pencapaian anggaran berbasis kinerja, yang merupakan salah satu pilar reformasi anggaran. Analisis utama yang harus dikedepankan oleh lembaga organisasi adalah sejauh mana kontribusi dari investasi dalam bidang pendidikan. *Benefit/Cost Ratio* dapat membantu penggunaannya untuk membantu dalam proses pengambilan keputusan; menambah alternatif atau pilihan; dan mengurangi biaya alternatif yang tidak efektif.



## 5.5 PERSENTASE TINGKAT PENGEMBALIAN INVESTASI PENDIDIKAN (*RETURN ON INVESTMENT*)

Hasil analisis dari kedua tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam perspektif pendidikan adalah 48% dan 54%. Angka tersebut menunjukkan bahwa  $ROI > 1$  sehingga investasi dari bidang pendidikan dapat diterima dan layak dilakukan. *Return on Investment* merupakan ukuran kinerja yang dapat digunakan untuk membandingkan beberapa investasi, salah satunya investasi dalam pendidikan. ROI dihitung sebagai pendapatan bersih investasi dibagi dengan biaya investasi.

Harahap (2007: 305) menyatakan “rasio ini menunjukkan berapa persen diperoleh laba bersih bila diukur dari modal pemilik.” Analisis ROI bagi tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam pendidikan ini mempunyai arti yang sangat penting sebagai salah satu tehnik analisis keuangan yang bersifat komprehensif (menyeluruh). Analisis ROI dilakukan untuk mengukur efektivitas dari investasi yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Tenaga kependidikan yang sudah menjalankan praktik akuntansi yang baik dalam mengatur dirinya sendiri dengan menggunakan teknik analisis ROI maka dapat mengukur sejauh mana investasi dalam pendidikan itu efisien dengan menggunakan modal dari penghasilan yang diterimanya.

Cohn (Ali, 2008: 234) menyatakan:

Efisiensi internal dan efisiensi eksternal mempunyai kaitan yang sangat erat. Efisiensi eksternal pendidikan meliputi tingkat balik ekonomi dan investasi pendidikan pada umumnya, alokasi pembiayaan bagi jenis dan jenjang pendidikan. Jika *output* menunjuk pada tujuan-tujuan internal sistem pendidikan, seperti putus sekolah, angka pengulangan dan pencapaian tujuan kurikulum, maka fokus analisisnya pada efisiensi internal sistem pendidikan itu sendiri. Kedua aspek efisiensi sistem pendidikan secara keseluruhan.

Munawir (2007: 89) menyatakan “besarnya *Return on Investment* akan berubah kalau ada perubahan *profit margin* atau *Asset Turn Over*, baik masing-masing atau keduanya.” Dengan mengetahui *Human Capital Return on Investment*, organisasi dapat mengetahui seberapa besar kemampuan tenaga kependidikannya menghasilkan keuntungan dan seberapa efisien organisasi menggunakan sumber daya manusia (tenaga kependidikannya), karena masa depan organisasi ditentukan oleh kualitas tenaga kependidikan saat ini.

Conhn (Ali, 2008: 200) menyatakan *Return on Investment* dalam investasi pendidikan adalah:

“Balikan investasi ada dua macam yaitu balikan investasi publik dan balikan swastas. Di antara pengukurannya, dapat dilakukan dengan studi korelasi dan profil usia - penghasilan. Studi hubungan banyak digunakan dalam studi ekonomi makro tentang hubungan antara pendidikan dan pendapatan. ....

Temuan yang dihasilkan tidak hanya berupa penjelasan sederhana tentang signifikansi hubungan, tetapi juga mengungkap bukti -bukti lain tentang sebab-sebab terjadinya hubungan itu. Studi semacam ini juga dapat digunakan untuk mengukur pengaruh pendidikan terhadap kemampuan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan upah tenaga kerja.”

*Return on Investment* (ROI) secara konseptual meliputi penghasilan yang diperoleh setelah tenaga kependidikan melakukan aktivitas ekonomi dan memperoleh pendapatan. Berdasarkan pendekatan *Human Capital*, penghasilan dapat ditingkatkan dengan pendidikan, artinya setiap tambahan waktu (bulan/tahun) mengikuti pendidikan akan berdampak meningkatkan pendapatan, namun di lain pihak menunda penghasilan selama mengikuti pendidikan itu (biaya kemungkinan) serta membayar semua biaya pendidikan.

Analisis ROI pada pendidikan dapat menggunakan pendekatan *human capital*. Pendekatan ini menggunakan pendekatan yang komponen

utamanya adalah gaji tenaga kependidikan sebagai dasar analisis. Penghasilan secara teoritis ada yang termasuk dalam penghasilan bukan dari gaji tenaga kerja (*non labor income*), seperti warisan, bunga tabungan bank, dan dividen. Penghasilan dari gaji tenaga kerja (*labor income*) yang meliputi gaji, tunjangan kinerja dan keuntungan lain di luar gaji (*finger benefit*). Dalam perspektif ekonomi ketenagakependidikan, setiap tenaga kependidikan memperoleh penghasilan dari hasil kerjanya secara berbeda-beda disebabkan oleh perbedaan dalam kualitas tenaga kependidikan, seperti kemampuan. Pendidikan memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas, khususnya tingkat kemampuan tenaga kependidikan. Oleh karena itu, investasi pada pendidikan merupakan salah satu metode untuk mengurangi ketimpangan penghasilan.

Investasi pendidikan merupakan investasi modal manusia dalam bentuk waktu dan biaya. Pendidikan juga dipandang sebagai salah satu bentuk *Human Capital Investment* yang paling penting, khususnya untuk meningkatkan tingkat pendapatan seorang tenaga kependidikan. Secara teori, rata-rata pendapatan seorang tenaga kependidikan lulusan S3 akan lebih tinggi dari lulusan S2, sedangkan rata-rata pendapatan seorang tenaga kependidikan lulusan S2 akan lebih tinggi dari lulusan S1, rata-rata pendapatan seorang tenaga kependidikan lulusan S1 akan lebih tinggi dari lulusan D3, dan rata-rata pendapatan tenaga kependidikan lulusan D3 akan lebih tinggi dari lulusan SMA, begitu juga tenaga kependidikan lulusan SMP akan lebih kecil dibandingkan tenaga kependidikan lulusan SMA.

Kesimpulan dari pembahasan di atas bahwa *Return on Investment* (ROI) adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan dari tenaga kependidikan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasional tenaga kependidikan dan menghasilkan keuntungan. Keuntungan yang dihasilkan dari tenaga kependidikan adalah terdapat perubahan baik penghasilan, kinerja, produktivitas, maupun motivasi tenaga kependidikan dalam bekerja.

Angka yang dihasilkan dalam penghitungan *Return on Investment* dalam perspektif pendidikan bagi tenaga kependidikan tersebut dapat memungkinkan untuk pengambilan keputusan yang tepat mengenai pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam memecahkan masalah pengembangan sumber daya manusia. Dalam rangka meyakinkan lembaga untuk melaksanakan program investasi dalam pendidikan tidaklah cukup hanya dengan memaparkan segi-segi persiapan, teknis pelaksanaan, dan hasil perubahan perilaku yang diharapkan terjadi setelah tenaga kependidikan mengikuti peningkatan kualifikasi pendidikan.

Implikasi *Return on Investment* (ROI) dalam pendidikan bagi tenaga kependidikan di dalam organisasi yaitu:

- a. Mendorong pimpinan lembaga untuk memberikan perhatian pada tenaga kependidikan melakukan peningkatan kualifikasi dalam pendidikan;
- b. Mendorong efisiensi biaya;
- c. Mengurangi investasi pada *Operating Assests* yang berlebihan.

## **5.6 TOTAL NILAI SEKARANG (INVESTASI) DENGAN TOTAL NILAI SEKARANG PENDAPATAN DARI PENDIDIKAN (*NET PRESENT VALUE*)**

*Net present value* diperoleh dari menghitung selisih antara nilai sekarang investasi dengan nilai sekarang penerimaan-penerimaan kas bersih di masa yang akan datang. Hasil analisis yang telah dilakukan pada *df* (*discount factor*) yang digunakan dalam penghitungan *Net Present Value* pada tenaga kependidikan yang sedang melakukan peningkatan pendidikan mengacu pada tingkat Suku Bunga Indonesia dari Bank Indonesia yaitu sebesar 7.50%.

Hasil evaluasi kelayakan dengan menggunakan metode *net present value* pada suku bunga 7.50% dari kedua tenaga kependidikan adalah pada tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam kondisi normal menunjukkan nilai positif dari jenjang S1 ke jenjang S2 sebesar Rp4.036.361,83 sedangkan hasil penghitungan *Net Present Value* pada tenaga kependidikan yang kedua yaitu yang melakukan investasi pada pendidikan S2 ke S3 sebesar Rp7.027.573,00.

Cara *Net Present Value* dalam memperkirakan hasil pendidikan tinggi merupakan cara estimasi hasil pendidikan secara moneter dengan memperhatikan faktor biaya dan perubahan nilai uang, karena sebagaimana dikemukakan Leslie & Brinkman (1993 : 45) menyatakan “... a dollar spent to purchase higher education is worth more, considering forgone interest, than one to be earned at the same later date”, ini menunjukkan bahwa faktor *interest*/bunga yang hilang jika uang itu disimpan, harus dikurangkan dari manfaat (penghasilan) yang diterima setelah lulus pendidikan.

Tim pengembang ilmu pendidikan UPI (2008: 297) menyatakan dalam menganalisis efisiensi eksternal, tentunya pendidikan dapat dibedakan dalam dua jenis yaitu:

- a. Keuntungan perorangan (*private rate of return*). Perbandingan keuntungan pendidikan kepada individu dengan biaya pendidikan dari individu yang bersangkutan.
- b. Keuntungan masyarakat (*social rate of return*). Perbandingan keuntungan pendidikan kepada masyarakat dengan biaya pendidikan dari masyarakat.

Hasil penghitungan dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan investasi dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomi (*feasible*), dengan melihat kriteria bahwa  $NPV > 1$  menandakan investasi dalam bidang pendidikan dapat diterima dengan baik. *Net Present Value* sebesar itu menyiratkan bahwa investasi dalam bidang pendidikan

menghasilkan lebih banyak kas dari yang dibutuhkan untuk menutup modal awal atau bahkan hutang dan memberikan pengembalian yang diperlukan kepada tenaga kependidikan itu sendiri.

### **5.7 TINGKAT IRR (*INTERNAL RATE OF RETURN*)**

Hasil analisis yang dapat dilihat pada tabel di atas, dengan menggunakan formula interpolasi di atas, didapat hasil perhitungan IRR sebesar 20.09% dan 15.72%. Karena IRR berada di atas *cost of capital* (7.50%), maka dapat dinyatakan investasi dalam pendidikan tersebut *feasible*.

*Internal Rate of Return* dari melanjutkan pendidikan dalam waktu tertentu adalah tingkat *discount* yang mempersamakan hasil dari melanjutkan pendidikan tersebut dengan biaya total. Biaya total untuk melanjutkan sekolah adalah jumlah biaya tidak langsung (*opportunity cost*) dan biaya langsung. Biaya langsung yang dikeluarkan, meliputi: biaya SPP, biaya untuk pembelian buku, dan biaya-biaya lain (termasuk biaya hidup apabila melanjutkan pendidikan di luar kota).

Keuntungan yang diperoleh bagi tenaga kependidikan apabila melanjutkan pendidikan adalah pendapatan yang tinggi di kemudian hari sesuai dengan tingkat pendidikan yang diperolehnya. Hal tersebut terdapat kesenjangan pendapatan dari tenaga kependidikan antara lulusan SMA dan lulusan perguruan tinggi. *Internal Rate of Return* (IRR) dari magister setelah sarjana dapat dirumuskan dimana  $V(t)$  adalah tingkat penghasilan seorang tamatan magister pada waktu  $t$ ,  $C(t)$  biaya melanjutkan sekolah pada tahun  $t$ , dan  $W(t)$  adalah tingkat penghasilan seorang magister pada tahun  $t$ .

*Internal Rate of Return* (IRR) dalam rangka *Human Capital Investment* dapat dipergunakan dalam beberapa hal:

- a. Informasi mengenai IRR dapat digunakan seorang tenaga kependidikan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai apakah melanjutkan sekolah atau tidak;

- b. Perhitungan IRR dapat dipergunakan untuk menerangkan situasi tenaga kependidikan seperti bertambahnya pengangguran dikalangan tenaga kependidikan terdidik di Indonesia;
- c. Perhitungan IRR dapat dipergunakan untuk memperkirakan tambahan penyediaan tenaga kependidikan dari masing-masing jenis dan tingkat pendidikan beberapa tahun ke depan;
- d. Perhitungan IRR dapat dipergunakan dalam penyusunan kebijaksanaan pendidikan dan perencanaan tenaga kependidikan;
- e. Perhitungan IRR sosial digunakan untuk menentukan apakah suatu program pendidikan tertentu cukup baik untuk diselenggarakan atau tidak, digunakan dalam pemilihan prioritas dan berbagai alternatif program pendidikan yang ada pada lembaga khususnya organisasi.

Pembangunan SDM dalam hal ini adalah tenaga kependidikan yang bekerja di sebuah instansi melalui pendidikan menyokong secara langsung terhadap pertumbuhan ekonomi dan karenanya pengeluaran untuk pendidikan harus dipandang sebagai investasi yang produktif dan tidak semata-mata dilihat sebagai sesuatu yang konsumtif tanpa manfaat balikan yang jelas (*internal rate of return*).

Kesimpulan dari pembahasan di atas bahwa IRR dari melanjutkan pendidikan dalam waktu tertentu adalah tingkat *discount* yang mempersamakan hasil dari melanjutkan pendidikan tersebut dengan biaya total. Biaya total untuk melanjutkan pendidikan adalah jumlah biaya tidak langsung (*opportunity cost*) dan biaya langsung. Analisis dan pengertian tentang perhitungan IRR pada bidang pendidikan ini dapat bertujuan untuk merumuskan pertimbangan secara intuitif terhadap usul-usul investasi yang timbul di dalam suatu organisasi serta dapat mengetahui sifat *benefit* dari kegiatan investasi dalam pendidikan yang dilakukan.

Tingkat IRR 20.09% dan 15.72% dari hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa investasi dalam bidang pendidikan layak dilakukan. Keuntungan yang diperoleh apabila tenaga kependidikan melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi adalah pendapatan yang tinggi di kemudian hari sesuai dengan tingkat pendidikannya.

Inti evaluasi *Human Capital Investment* pada sektor organisasi non profit adalah untuk menentukan penggunaan Sumber Daya Manusia yang dapat memaksimalkan kinerja dan kesejahteraan sehingga lembaga dalam hal ini lembaga/organisasi dapat menjadi lembaga yang unggul dengan memiliki SDM yang berkualitas dan dapat membantu dalam mencapai misi lembaga yaitu menyelenggarakan tata kelola universitas yang baik, bersih, dan akuntabel dalam pelaksanaan otonomi perguruan tinggi.

*Human capital* dapat dianggap sebagai sebuah keputusan investasi misalnya dalam memutuskan apakah melanjutkan kuliah atau bekerja setelah lulus SMA. Hal ini dianggap keputusan investasi karena melalui kuliah seseorang berharap dapat memperoleh pendapatan lebih tinggi. Disamping itu seseorang juga berharap memperoleh kepuasan kerja lebih tinggi maupun peningkatan penerimaan dan status sosial yang lebih tinggi (Santoso, 2012).

Melalui pendidikan, pengetahuan dan pemahaman seseorang dalam bidang tertentu menjadi semakin baik, sehingga kemampuan untuk memecahkan suatu permasalahan juga akan semakin baik maupun kemampuan untuk menghasilkan jasa akan semakin tinggi. Sejalan dengan hal tersebut, gaji pokok yang diterima juga semakin tinggi. Tenaga kependidikan yang merupakan lulusan perguruan tinggi biasanya memiliki gaji pokok yang lebih tinggi daripada tenaga kependidikan lulusan sekolah menengah.

Berdasarkan lima metode kelayakan pada aspek keuangan yang digunakan dalam menilai investasi dari *Human Capital Investment*, berikut dapat dibuat tabel rekapitulasinya:



**Tabel 5.8** Rekapitulasi Hasil Analisis Kelayakan Investasi

| Metode Penilaian                     | Nilai   | Standar yang ditetapkan                                | Keterangan                            |
|--------------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| <i>Payback Period</i> (PP)           | 1 tahun 7 bulan 9 hari<br>2 tahun 3 bulan 21 hari | Umur Ekonomis<br>4 tahun<br>5 tahun                    | UE > PP<br>Investasi layak            |
| <i>B/C Ratio</i>                     | 1.48%<br>1.54%                                    | <i>B/C Ratio</i> (+)                                   | <i>B/C Ratio</i> +<br>Investasi layak |
| <i>Return on Investment</i> (ROI)    | 48%<br>54%  | ROI (+)  | ROI +<br>Investasi layak              |
| <i>Net Present Value</i> (NPV)       | Rp17.059.305,00<br>Rp 7.027.573,00                | NPV (+)  | NPV +<br>Investasi layak              |
| <i>Internal Rate of Return</i> (IRR) | 20.09%<br>15.72%                                  | WACC: 13%<br>( <i>Weight Average Cost of Capital</i> ) | IRR +<br>Investasi layak              |

Sumber: Hasil analisis diolah

Secara makro, sumbangan pendidikan bagi tenaga kependidikan yang melakukan investasi dalam bidang pendidikan adalah:

1. Sumbangan pendidikan untuk pertumbuhan ekonomi adalah dapat meningkatkan penghasilan bagi tenaga kependidikan;
2. Tenaga kependidikan dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat belajar lebih banyak melalui pengalaman kerjanya dan cenderung lebih dapat meningkatkan kemampuannya, sehingga cenderung lebih produktif;

3. Pendidikan sekolah, khususnya pendidikan umum, memfasilitasi kapasitas tenaga kependidikan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi secara terus-menerus sepanjang siklus kehidupannya;
4. Pendidikan terbukti bersifat komplementer dengan kapital fisik. Hal ini berarti bahwa penambahan dalam akumulasi kapital fisik seharusnya disertai dengan pembentukan *human capital* dalam jumlah memadai.
5. Pendidikan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas tenaga kependidikan, sehingga dapat memberikan sumbangan pada lembaga dalam hal ini Universitas Negeri Yogyakarta;
6. Peningkatan pendidikan akan membawa efek antargenerasi, dalam arti tenaga kependidikan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi cenderung akan memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan lain yang masih dalam jenjang lebih rendah, sehingga membentuk stok *human capital* yang pada akhirnya dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi baik pada diri sendiri maupun pada negara.

## **5.8 EFISIENSI *HUMAN CAPITAL***

Meningkatkan efisiensi dengan intervensi dalam suatu sistem selalu melibatkan biaya/ongkos. Membuat sutau keberadaan sistem terhadap orang yang berbeda dengan meningkatkan pengetahuan, mengubah batasan dan lingkungan, tidak hanya membutuhkan perluasan sumber tambahan tetapi juga mengancam keuntungan dari status quo. Keputusan dalam mengubah sistem harus berdasarkan perbandingan keuntungan dan biaya/ongkos intervensi. Penggunaan dua cara analisis – analisis biaya/ongkos keuntungan dan analisis biaya/ongkos efektivitas – menghasilkan keputusan yang produktif.

Efisiensi umumnya didefinisikan sebagai korelasi antara *input* dan *output* yang dicapai, dimana *input* dan *output* dapat ditafsirkan secara berbeda. Efisiensi *Human Capital* kemudian dihitung sebagai proporsi *output*, dimana kuantifikasi spesifik *human capital* dan *output* bergantung pada kondisi organisasi tertentu. Saat memilih *input* dan *output*, harus ada variabel yang dipilih yang saling terkait satu sama lain khususnya pada kinerja. Sementara mengukur produktivitas *human capital*, *output*-nya mungkin tingkat pencapaian tujuan, seperti:

- a. Meningkatkan kepuasan konsumen;
- b. Meningkatkan pendapatan;
- c. Mengurangi tingkat kerusakan;
- d. Mempersingkat waktu penanganan pengaduan konsumen; dll

Faktor penentu efektivitas sumber daya manusia bukan hanya kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tetapi juga sikap para tenaga kependidikan dan tingkat manajemen organisasi. (Kucharčíková, Tokarčíková, & Blašková, 2015) menyatakan beberapa rekomendasi yang harus diikuti masing-masing organisasi saat mengukur efisiensi *human capital*-nya sendiri yang digunakan:

- a. Identifikasi indikator dasar pengukuran *human capital*, yang memiliki hubungan yang jelas dengan kinerja organisasi;
- b. Menggunakan pengukuran dan indikator sederhana dan fokus pada informasi kuantitatif yang mudah diakses dan dapat diandalkan;
- c. Bandingkan indikator yang ditetapkan ke tingkat yang dipersyaratkan, yang mungkin dibuat sesuai standar organisasi, bandingkan berdasarkan *benchmarking* dengan organisasi dari lembaga yang sama, tingkat pencapaian tujuan, dll;
- d. Mengidentifikasi spesifikasi tertentu dari *human capital* yang diperlukan untuk kinerja dan mengevaluasi secara objektif apakah

tenaga kependidikan benar-benar memilikinya, atau apakah mereka telah dilatih;

- e. Ingatlah bahwa pengukuran *human capital* dilakukan untuk meningkatkan keefektifannya dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, oleh karena itu, tidak hanya dilakukan pengukuran, tetapi juga mengidentifikasi kekurangan dan area masalah dan melakukan tindakan untuk memperbaiki;
- f. Semua langkah untuk meningkatkan efisiensi *human capital* dianggap investasi di *human capital* dan perlu dievaluasi.

*Human capital management* didefinisikan sebagai proses memperoleh, melatih, mengelola, mempertahankan tenaga kependidikan agar dapat berkontribusi secara efektif dalam proses organisasi. Hal ini memungkinkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi dengan mengidentifikasi dan mengoptimalkan sumber daya manusia. *Human capital management* meningkatkan potensi sumber daya manusia. *Human capital management* merupakan pendekatan ketika para tenaga kependidikan dalam sebuah organisasi dianggap sebagai kekayaan dan investasi di masa depan, membawa pendapatan. Konsep *Human capital management* ini lebih maju dibandingkan dengan *human resources management*, yang menganggap tenaga kependidikan sebagai "biaya". Fungsi manajerial para tenaga kependidikan, dapat mengarahkan perhatian pada modal manusia yang HCM berkontribusi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

## **BAB VI**

### **PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN *HUMAN CAPITAL* MELALUI *RESTRUCTURING* DAN *REENGINEERING***

Istilah restrukturisasi pertama kali diperkenalkan oleh perusahaan-perusahaan besar untuk menata kembali dengan sedemikian rupa terkait praktik dan aktivitas yang ada secara inovatif baik pada modal fisik maupun modal manusia. Restrukturisasi dalam organisasi ini memang tidak jauh berbeda yang memiliki pengertian di atas. Berkaitan dengan perkembangan perubahan organisasi yang semakin pesat atas kompetisi yang ada secara global, maka restrukturisasi dalam organisasi sangat diperlukan karena untuk menjawab perubahan yang ada. Suatu strategi organisasi diharapkan untuk dapat mengatasi hal tersebut mulai dari nilai, sikap, susunan organisasi, tugas pokok dan fungsi serta penerapan teknologi yang dapat digunakan dalam organisasi.

#### **6.1. METODE PEMECAHAN MASALAH**

Bab ini menyajikan suatu kajian yang bertujuan untuk mengembangkan uraian dari penerapan strategi manajemen *human capital* melalui restrukturisasi (*restructuring*) dan merekayasa ulang (*reengineering*) organisasi setelah mengimplementasikan strategi yang sudah ada. Restrukturisasi bertujuan untuk memperbaiki segala sesuatu yang bertujuan meningkatkan kinerja dan produktivitas para tenaga kependidikan yang ada di masa depan.

#### **6.2. RESTRUKTURISASI ORGANISASI**

Restrukturisasi pada prinsipnya merupakan suatu tahapan untuk menyusun ulang langkah-langkah organisasi dalam mempertahankan dan mengembangkan keberasaan organisasi itu sendiri. Restrukturisasi merupakan sebuah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian

ataupun secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Restrukturisasi sangat bermanfaat bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *human capital* dalam daya saing dan inovasi organisasi seperti:

1. Meningkatkan kemampuan *human capital* sehingga dapat memberikan inovasi yang terkini untuk kebutuhan perkembangan organisasi;
2. Meningkatkan koordinasi untuk menentukan target dari kompetisi organisasi;
3. Mengalokasikan semua *capital* untuk melakukan investasi secara strategis berdasarkan kebutuhan organisasi;
4. Mengembangkan seluruh potensi yang ada di dalam organisasi;
5. Menentukan kemampuan yang ada dari segala sumber melalui *cross fertilization*;

Goullart & Kelly (2008) menyatakan empat langkah yang dapat ditempuh agar organisasi dapat bertahan di zaman globalisasi, meliputi:

1. *Reframing the corporate direction* yaitu menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi;
2. *Restructuring the company* adalah suatu transformasi organisasi pada saat organisasi menghadapi persaingan *performance* dengan cara mengubah besaran organisasi yang ada agar dapat berjalan dengan lincah;
3. *Revitaling the enterprise* yaitu memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang baru;
4. *Renewing people* yaitu memperbaharui orang-orang dalam arti fisik berupa pergantian atau memperbaharui cara pandang dan semangatnya.

Setiap organisasi melakukan suatu perubahan pasti akan menimbulkan suatu dampak, baik positif maupun negatif. Dan dampak dapat dinikmati maupun tidak. Sondang Siagian (2002: 213) menyatakan berbagai kemungkinan yang dapat ditimbulkan oleh restrukturisasi organisasi:

1. Kemungkinan mengubah tipe dan struktur organisasi menjadi struktur fungsional atau lebih data;
2. Pengurangan jumlah satuan kerja dalam organisasi secara keseluruhan berarti ada satuan kerja yang dihapuskan sehingga susunan organisasi lebih sederhana;
3. Penggabungan beberapa satuan kerja;
4. Pengurangan kompleksitas spasial.

Konsep restrukturisasi organisasi pada intinya merupakan bentuk penataan ulang dari struktur organisasi untuk disesuaikan seperti perkembangan dan kebutuhan organisasi. Organisasi yang dapat berkembang dan berhasil adalah organisasi yang dapat berinovasi supaya organisasi dan yang ada didalamnya tidak jenuh dan bosan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari untuk mencapai tujuan bersama dari organisasi yang sudah berdiri. Restrukturisasi merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk memulihkan kembali seluruh rangkaian kegiatan dari organisasi.

Hal-hal yang dapat diacu dalam restrukturisasi organisasi mengarah pada:

1. Misi organisasi

Misi merupakan sekumpulan strategi-strategi untuk mewujudkan suatu visi yang nantinya akan dituangkan pada langkah-langkah yang harus dilakukan oleh para tenaga kependidikan untuk mewujudkannya dalam langkah nyata. Langkah yang tidak sejalan dengan misi maka perlu adanya perombakan yang tidak meubah seluruh tatanan misi yang sudah ditentukan. Misi yang tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi maka perlu adanya pembaharuan yang terstruktur. Maka perlunya

perubahan untuk membuat langkah dari strategi yang terbaru sesuai dengan kebutuhan baik SDA maupun SDM organisasi. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mewujudkan sebuah misi organisasi yaitu:

- a. Fokus pada masa depan organisasi yang terarah;
  - b. Menginterpretasikan sejarah dan budaya organisasi;
  - c. Menuangkan rencana dan tujuan organisasi secara jelas;
  - d. Mengintenskan komunikasi yang baik dan timbal balik baik dari pimpinan kepada bawahan maupun dari bawahan untuk atasan.
  - e. Menyeimbangkan kesatuan antara tujuan, strategi, dan kompetensi serta keahlian yang dimiliki oleh para tenaga kependidikan.
  - f. Membangun budaya kerja yang mendukung.
  - g. Mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh para tenaga kependidikan.
2. Sistem Organisasi
  3. Kriteria Kinerja
  4. Aturan Organisasi
  5. Cara Pengambilan Keputusan
  6. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

Cara terbaik untuk memulai menyusun sebuah strategi dalam mewujudkan visi misi organisasi adalah meminta anggota tim perencana agar menyiapkan draf. Keterlibatan seluruh anggota dalam organisasi untuk merencanakan maupun membantu memutuskan terkait dengan organisasi merupakan cara efektif untuk membuat para anggota merasa dihargai dan terlibat.

Macam-macam restrukturisasi organisasi yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Restrukturisasi Perekrutan
2. Restrukturisasi *Capital*
3. Restrukturisasi Pengembangan



Tujuan restrukturisasi organisasi adalah bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja organisasi. Bagi organisasi yang telah menuju *world class organization*, maksimalisasi nilai organisasi dicirikan oleh tingginya produktivitas, kinerja, keefektifan dan efisiensi organisasi yang pada akhirnya dapat bertahan dan bersaing pada kompetisi yang ada di era globalisasi. Sebagaimana yang telah ditekankan sebelumnya, perencanaan strategi bukanlah sebuah pengganti kepemimpinan saja melainkan segala sesuatu yang terbentuk untuk menjadikan lebih efektif dan efisien. Setiap perencanaan yang sudah tidak sesuai dengan misi organisasi perlunya serangkaian konsep, prosedur, dan alat yang dirancang untuk membantu seorang pimpinan berpikir, bertindak, dan mempelajari secara strategis organisasi dan orang-orang terkait dalam organisasinya.

### **6.3. REENGINEERING ORGANISASI**

Setelah adanya restrukturisasi maka perlu juga dikolaborasikan terkait dengan *reengineering*. Dalam hal ini berarti merekayasa ulang. Lalu apa yang direkayasa ulang? Bukan terkait dengan teknologi saja melainkan terkait dengan perancangan ulang pada perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasi baik dari sistem organisasi maupun pada strategi-strateginya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan terkait dengan rekayasa ulang (*reengineering*) adalah sebagai berikut:

1. Terkait pada kepemimpinan organisasi. Perlu adanya rekayasa ulang apabila pemimpin organisasi sudah tidak dapat memberikan hal yang tidak efektif dan efisien dalam organisasi.
2. *Human capital*. Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi perlu direkayasa ulang apabila para tenaga kependidikan tidak mendukung bahkan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sehari-hari demi tercapainya sebuah tujuan.
3. Komunikasi. Cara terbaik dalam merekayasa ulang komunikasi dalam sebuah organisasi adalah dengan mengetahui sejauh mana keterlibatan para anggota organisasi. Jika sudah diketahui adanya komunikasi tidak aktif, maka segera untuk dilakukan rekayasa ulang

terkait dengan alur dan jalur komunikasi yang nyaman untuk para anggota organisasi.

4. Lingkungan organisasi. Dalam hal ini adalah budaya organisasi yang perlu diperhatikan untuk menjadikan lingkungan yang dapat menunjang ketercapaian tujuan organisasi.
5. Strategi-strategi organisasi. Merupakan hal yang sangat vital dalam pelaksanaan pencapaian tujuan. Perlu adanya rekayasa ulang apabila dirasa seluruh strategi yang dilakukan tidak dapat memberikan kemajuan pada organisasi.

Bannis (2012: 15) menyatakan tujuan dari rekayasa ulang, sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas, dengan menciptakan proses-proses inovatif dan tanpa hierarki, yang memiliki aliran tanpa henti dan terdapat pada suatu urutan yang alami serta dengan kecepatan yang alami.
2. Meningkatkan nilai bagi para investor.
3. Mencapai hasil yang luar biasa;
4. Mengonsolidasikan fungsi-fungsi; berusaha menciptakan suatu organisasi yang lebih ramping, lebih datar, dan lebih cepat.
5. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu; tingkat dan aktivitas organisasi yang mewakili sedikit nilai atau kecil kontribusinya bagi daya saing juga disusun ulang dan dihilangkan

*A restructuring of an organization may become necessary when either external or internal forces have created a problem or opportunity for improvement in efficiency and effectiveness. When performing an organizational analysis, many details emerge about the functions and capacity of the organization. All of these details can make pinpointing what is efficient and inefficient difficult. Using theoretical organizational models can help sort out the information, and make it easier to draw connections. After working through these theoretical models, the organizations present situation is more adequately addressed, and the trajectory of the organization can be more fully determined.*

Dua hal di atas terkait dengan restrukturisasi dan *reengineering* bukan hal yang sama, dalam situasi persaingan di era globalisasi ini, strategi yang sudah disusun sebelumnya sesuai dengan rencana jangka panjang akhirnya berubah dengan munculnya tindakan dadakan organisasi untuk mengantisipasi perubahan yang *urgent*. Sebuah organisasi yang kurang siap dalam menghadapi keadaan tersebut, maka keinginan organisasi dalam meraih keunggulan yang kompetitif di masa depan sering terlupakan dan lebih diutamakan adalah bagaimana mengantisipasi perubahan yang cepat tersebut. Strategi dalam manajemen organisasi dilakukan supaya organisasi dan seluruh yang ada didalamnya dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi perubahan yang mendadak dan tidak dapat direncanakan tersebut.

#### **6.4. MEMBERDAYAKAN HUMAN RESOURCE**

*Empowering of human resources* merupakan sebuah prinsip dari salah satu manajemen yang menjadi kunci utama, karena dengan adanya pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi yang sangat efektif maka dapat berperan sebaik mungkin untuk mengoperasionalkan sumber-sumber yang lain dalam organisasi demi tercapainya sebuah tujuan. Sebaliknya, apabila semua *human resources* dalam organisasi tidak dapat difungsikan dengan baik, maka dapat dipastikan seluruh aktivitas dalam organisasi pasti menghadapi sebuah kendala, penyelesaian pekerjaan yang tidak tuntas/tidak teratur, hingga dapat dikatakan manajemen organisasi tidak efisien dan efektif.

Jafari *et al.* (2008: 73) dalam sebuah penelitian yang berjudul "*Effective Strategies in Empowerment of Experts in Shahre Kord University of Medical Sciences*" mengidentifikasi kebebasan kerja, manajemen efektif sumber daya manusia, motivasi, manajemen diri, dan promosi pembelajaran organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi dalam memberdayakan tenaga kerja. Sebuah studi di Amerika pada tahun 2002 menunjukkan bahwa tenaga kerja memainkan peran penting dalam pengumpulan data yang cepat, akses global dan cepat ke berbagai informasi kesehatan, evaluasi informasi yang cepat, komunikasi yang

lebih baik antara pakar manajemen dan lebih banyak kesadaran melalui akses yang ke berbagai sumber informasi yang pada akhirnya mengarah pada kualitas yang lebih tinggi dan memfasilitasi penelitian pengembangan pemberdayaan tenaga kerja.

Pemberdayaan merupakan sebuah langkah untuk memberikan keterampilan kompetensi yang maksimal para tenaga kependidikan sehingga yang awal mulanya tidak layak menjadi layak untuk mendapatkan *job* yang lebih baik atau bahkan yang awalnya belum efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari dalam organisasi maka dapat dengan tepat dan cepat untuk menyelesaikannya. Dimensi pemberdayaan tenaga kependidikan yang paling penting meliputi sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas tenaga kependidikan.
2. Pengelolaan kerjasama tim dan kemandirian dalam organisasi.
3. Pengembangan *of human resources* secara profesional dan sesuai dengan kebutuhan.
4. Meningkatkan kinerja para tenaga kependidikan.
5. Pemahaman yang tinggi terkait dengan permasalahan yang ada sehingga dapat memberikan masukan yang terbaik untuk pengembalian keputusan.
6. Meningkatkan kontrol diri atau manajemen emosi para tenaga kependidikan.
7. Meningkatkan pengetahuan dan wawasan para tenaga kependidikan.

Dengan adanya *human resources* yang diberdayakan sedemikian rupa, maka kondisi organisasi terletak pada segi strategis yang dapat dikembangkan dan dapat pula menjadi salah satu organisasi yang pesat hingga dapat berkompetisi di era global. *Human resources* merupakan kunci dalam keberhasilan pelaksanaan dan tercapainya tujuan strategi yang diberikan serta yang sudah ditetapkan. *Human resources* yang andal dan tepat dalam penggunaannya sesuai dengan tugas, fungsi, dan pokok masing-masing tenaga kependidikan yang ada maka tidak mungkin jika sebuah organisasi tidak berjalan dengan efektif dan efisien.

Dalam era globalisasi, secara tidak langsung organisasi dituntut untuk dapat beroperasi secara efektif, maka memberdayakan tenaga kependidikan dalam menciptakan lingkungan yang *comfort* dimana setiap tenaga kependidikan didorong untuk dapat membuat sebuah keputusan yang tepat dan bertanggung jawab baik pada diri sendiri maupun pada organisasi. Pemberdayaan tenaga kependidikan dapat dicapai dimana budaya organisasi bertujuan untuk menghasilkan budaya dan iklim kerja yang sehat dan dinamis sehingga dapat mendorong pengembangan bagi organisasi.

Pemberdayaan dapat dilakukan dengan cara memberikan tanggung jawab dan kekuasaan tanpa pemaksaan kepada para tenaga kependidikan. Dengan demikian, seluruh tenaga kependidikan dapat berpartisipasi aktif sehingga dapat mengambil keputusan sesuai dengan pandangan terbaik yang diberikan oleh tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan cenderung diberdayakan dengan menjadi bagian dari proses sebuah manajemen organisasi. Tenaga kependidikan menjadi lebih loyal dan berkomitmen terhadap segala keputusan yang telah dibuat. Pemberdayaan memiliki dampak bagi setiap tenaga kependidikan yang dapat membentuk sebuah organisasi, juga berdampak langsung pada struktur organisasi.

Secara spesifik, sebuah organisasi lebih dapat mendelegasikan setiap tugas, pokok, fungsi, dan tanggung jawab dan segala berbagai informasi lebih banyak (dalam artian terdesentralisasi), dengan tidak meninggalkan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Organisasi tersebut di atas akan membuat sebuah lingkungan organisasi yang memadai dalam pengembangan tenaga kependidikan yang dapat diberdayakan seoptimal mungkin. Pemberdayaan tenaga kependidikan merupakan elemen kunci dalam pengembangan organisasi, oleh karena itu dapat menjadi perubahan yang positif, tetapi juga tetap harus mempertimbangkan dinamika khas perubahan organisasi dan tenaga kependidikan.

Pemberdayaan tenaga kependidikan merupakan hal yang penting sehingga dibutuhkan sebuah keputusan yang tepat dan pembuatan

keputusan sesuai dengan kebutuhan. Hasilnya, saat proses pembuatan keputusan yang dilakukan dengan benar, maka akan meningkatkan sebuah produktivitas dan kualitas hidup pekerjaan para tenaga kependidikan yang semakin baik. Pemberdayaan tenaga kependidikan dapat dilakukan berdasarkan desain kerja dari organisasi yang didasarkan pada konsep pekerjaan tersebut. Pemberdayaan tenaga kependidikan membutuhkan beberapa hal, yaitu:

1. Memberikan pelatihan keterampilan, dengan adanya keterampilan maka dapat meningkatkan pengetahuan terkait pekerjaan yang akan dilakukan dan tanggung jawab yang harus dijalankan.
2. Memberikan inisiatif, pemikiran inovatif, dan kreatif pada para tenaga kependidikan untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan.
3. Memberikan akses yang mudah terkait dalam menghadapi segala informasi.

Pemberdayaan tidak berarti semua wewenang dari pemimpin diberikan semuanya kepada para tenaga kependidikan, hanya pendelegasian dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan operasi berjalan dengan akuntabilitas. Dengan adanya tersebut, maka hal ini membutuhkan investasi waktu dan usaha yang signifikan untuk mengembangkan rasa saling percaya baik dari pimpinan terhadap tenaga kependidikan, menilai, dan menambah kemampuan tenaga kependidikan serta dapat mengembangkan kesepakatan yang jelas mengenai peran, tanggung jawab, dan pengambilan resiko.

Salah satu konsekuensi terpenting dalam pemberdayaan tenaga kependidikan yaitu meliputi:

1. Meminimalkan segala kesalahan yang terjadi pada seluruh tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan setiap hari.
2. Layanan yang lebih tinggi yang mengarah pada kepuasan konsumen dan menekankan peran tenaga kependidikan dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan.

3. Tenaga kependidikan mengarah pada kinerja yang lebih baik disertai dengan efisiensi layanan yang tinggi, yang semuanya akan menghasilkan kepuasan lebih tinggi dari layanan cepat, tepat, dan bermutu tinggi.
4. Meningkatkan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan diantara tenaga kependidikan.
5. Meningkatkan kesadaran para tenaga kependidikan dan pengetahuan.

Mengingat betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan antara lain:

1. *Tool of management*, dalam rangka memberdayakan berbagai *resources* untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Changes management*, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
3. *Think-thank*, dalam rangka *organizational development*.
4. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
5. Sebagai mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

## 6.5. KESIMPULAN

*How do human capital management succeed in today's competitive environmental?* Kalimat tersebut memberikan makna bahwa salah satu faktor yang dapat menetapkan sebuah kesuksesan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif saat ini adalah dilihat dari bagaimana cara organisasi tersebut memanusiakan sumber daya manusia dalam kata lain yaitu memberdayakan dan mengembangkan potensi dari *human* yang ada. Kualitas dari organisasi sangat jelas terlihat dari antusias para tenaga kependidikan dalam bekerja, loyalitas, pengalaman bekerja,

kesejahteraan dimana mereka bekerja, *sense of fair treatment all affect the organization's productivity*, pelayanan prima, reputasi, dan *survival*.

Begitu juga dengan organisasi dalam pendidikan, meskipun sedikit tenaga kependidikan yang paham betul terkait dengan *capital* yang ada di dalam dirinya, akan tetapi semua tenaga kependidikan harus bekerja dengan orang lain dan harus dapat memahami peran dari *capital* masing-masing. Bekerja sama merupakan realitas dari proses dan kehidupan di dalam organisasi, di bidang manapun tenaga kependidikan berada baik di bidang kearsipan, keuangan, humas, perlengkapan, operasional, atau bidang yang lain. Karena setiap tenaga kependidikan memiliki kapital yang dapat diimplementasikan dalam pengelolaan sendiri maupun orang lain di dalam organisasi.

Gagasan terkini dari organisasi yang kompetitif untuk masa depan adalah perlunya memahami setiap kapital dari tenaga kependidikan sebagai inti dalam pengelolaan sumber daya manusia. Investasi dalam pendidikan bagi tenaga kependidikan mendorong pendekatan terhadap sumber daya manusia. Karena dengan adanya investasi dalam pendidikan tersebut maka dapat menyerap sebagian besar ilmu untuk beralih fungsi dari tradisional menjadi lebih mengikuti perkembangan global, seperti penerapan teknologi termutakhir di dalam operasional organisasi, cara pengambilan keputusan, cara membuat kebijakan, keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam segala praktik organisasi.

Secara khusus, investasi dalam pendidikan memiliki pengaruh yang luar biasa pada tenaga kependidikan, yaitu sebagai berikut:

1. Dapat meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.
2. Menambahnya wawasan dalam setiap perkara, sehingga setiap apa yang dilakukan dapat dikombinasikan dengan teori yang sudah dipelajari.
3. Mewujudkan harapan baik organisasi maupun tenaga kependidikan didalam organisasi.



4. Meningkatkan kemampuan emosional yang baik, sehingga berdampak pada keserasian hubungan antara sesama tenaga kependidikan, pimpinan, maupun kolega.
5. Meningkatkan produktivitas dan pelayanan prima tenaga kependidikan.
6. Menjadikan lebih berani dalam memberikan saran dan kontribusi dalam pengembangan organisasi.
7. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang baik dan efektif serta lebih terbuka.
8. Mengembangkan kemampuan dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi dalam organisasi.
9. Meningkatkan potensi tenaga kependidikan dalam menggerakkan, menyelesaikan, serta mewujudkan tujuan organisasi.

Dengan demikian, *human capital* memiliki potensi yang merupakan aset bagi organisasi serta dapat berfungsi sebagai modal/kapital di dalam pengembangannya yang dapat menjadikan potensi nyata secara fisik dalam mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan. Tujuan dari penulisan buku terkait dengan manajemen strategi *human capital* perspektif investasi dalam pendidikan adalah untuk memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan lebih memahami potensi pribadi yang dapat direalisasikan sebagai tindakan nyata untuk kemajuan organisasi. Dalam buku ini akan membahas semua topik terkait dengan *human capital* yang ada di dalam organisasi. Penekanan dalam buku ini adalah bagaimana mengelola kapital sumber daya manusia dan nilai balikan dalam penerapannya di organisasi dengan menyelesaikan program atau strategi yang sukses. Dengan adanya permasalahan saat ini terkait dengan sumber daya manusia maka buku ini dapat menjadi salah satu solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan setiap hari. Penulis meyakini bahwa pendekatan yang ditulis dalam buku ini lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam Smith (1776) *An Inquiry Into The Nature and Causes Of The Wealth Of Nations*. *Renascence Editions*.
- Ali, Mohammad & Mohammad Asrori. (2008). *Psikologi Remaja: Perkembangan Peserta Didik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ancok, J. (2003). *Modal Manusia dalam Organisasi*, pp. 11-19, URL: <http://ancokstaff.ugm.ac.id>. Akses tanggal 1 September 2014.
- Anderson & Camp (2011) *The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Productivity Press.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Becker, Gary S. (1965). *Human Capital: A Theoretical Approach and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Blaug, Mark. (1976) *Economics of Education*. Universitas Michigan. US: The Penguin Press.
- Boediono (2011) *Ekonomi Makro*. Yogyakarta: BPFE.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2005). *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need To Know To Put Your Eq To Work*. New York: Fireside.
- Brehm, J., & Rahn, W.M. (2003) Individual-Level Evidence for The Causes Aad Consequences of Social Capital. *American Journal of Political Science*, 41 (3): 999-1023.
- Brodjonegoro, S.S (1998). *Pendidikan tinggi dan profesionalisme*, *Jurnal Ilmiah Kajian Pendidikan dan Kebudayaan*, No. 014/IV/September 1998, Jakarta: Balitbang Dikbud.

- Brodjonegoro (1998) Tujuan Pendidikan Program Studi DIV Kebidanan. <http://www.fk.uns.ac.id/d4kebidanan.html>. Diakses pada tanggal 10 Mei 2017.
- Bordeau, & Galois (2010) Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach. *International Journal of Organizational Analysis*. 18(1): 41-58.
- Burud, S., dan Tumolo, M., (2004), *Leveraging The New Human Capital*, California: ... Mixed.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *In good company*, Boston: Harvard Business School Press.
- Coleman (1998) Social Capital in The Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*.
- Cooper *et al* (1994) *Metode penelitian bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Pendidikan Nasional (2003) *Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV Ekajaya.
- Dessler Garry (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Kesepuluh Jilid Dua. PT Indeks.
- Dunn, William N. (2003) *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Elchanan (2012) *Helping Students Think and Value : Strategies for Teaching the Social Studies*. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Elisa dkk (2001) Self, Peer, and Teacher Assessment as Active Learning Methods. *Research Journal of International Studies*. (18)
- Fitri Nurmahmudah (2015) *Keefektifan Human Capital Investment dalam Perspektif Pendidikan bagi Tenaga Kependidikan di Universitas Negeri Yogyakarta*. Tesis. Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.

- Fitz-enz Jac. (2009). *The ROI of human capital: human capital measuring the economic value of employee performance*.
- Flippo, Edwin B. (2014) *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Gelora Aksara.
- Fogarty (1991) *Production & Inventory Management* 2 edition. New York.
- Gaol, CHR Jimmy L. (2014) *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Goleman, D. (2009) *Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosional Mengapa Lebih Penting Daripada IQ*. (Terjemahan T. Hermaya). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gouillart, F.J. & James N. Kelly (2008) *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gray. (1997). *Manajemen Proyek*. Jakarta: LPFE Universitas Indonesia.
- Hall (2008) tentang Komponen Human Capital.
- Harahap S.S. (2007) *Strategic Human Resources Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hasibuan (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjracman & Husnan (2004) *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Handoko (2008) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Huselid *et al.* (2009) *The HR scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Jakarta: Pusaka Utama.
- Ivancevich, John, M, dkk. (2008) *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Jackson, E., Schules, Randall S., dan Werner, Steve. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Buku Ied. 10. Jakarta: Salemba Empat.

- Jafari A, Mohammadpour F, Alam-Tabriz A, Khadivi R. Effective Strategies in Empowerment Of Experts In Shahre Kord University of Medical Sciences. *J Shahrekord Univ Med Sci.* 2008;10:72–80.
- Jenifer M. & Jones, Gareth R. (2002) *Understanding and Managing Organizational Behavior.* Third edition. New Jersey: Prentice Hall
- Johns, Roe L. & Morphet, Edgar L. (1970) *The Economics and Financing of Education: A System Approach.* New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, J dan Walter, L. Donald. (2008). *Human Resource Management in Education. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.* Yogyakarta: Q-Media.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, (2000), “Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi”, Erlangga, Jakarta.
- Kaswan (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing. Organisasi.* Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kep.Men.PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang pedoman perhitungan kebutuhan kepegawain berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi pegawai.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/75/M.PAN/7/2004, Tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 1995, Tentang Hari Kerja Di Lingkungan Lembaga Pemerintah.
- Kimberly, J.R., (1979), Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal* (22).
- Knezvich J, Stephen, (1975). *Administration of Public Education,* Harper & Row Publisher, New York.

- Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.332>
- Kuchar, S.K. (2007) Textbook of Critical Care. Jakarta: Balai Pustaka.
- Lengnick Hall, Mark L., & Cynthia A. Lengnick Hall. (2003), *Human resource management in the knowledge economy, new challenges, new roles, new capabilities*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Leslie, L.L. & Brinkman, P.T. (1993) *The Economic of Higher Education*. USA: Oryx Press.
- Mayo, Andrew. (2000). *The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital*. *Personal Review*, 29, 521-533.
- Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson (2006) *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi 10, terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis & Jackson (2006) *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- M.J. Tessin (2014) *Kepemimpinan Manajer*. Jakarta: Radar Jaya.
- Mroczek, D.K. & Little, T.D. (2006) *Handbook of personality development mahwah*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mrudula , E., Kashyap, V.R.P. (2005). *Human Capital Management - Concepts and Experiences* Edited by Icfai Books, 2005.
- Mullins, Laurier J. (2002) *Management and organizational Behavior*. Prentice Hall
- Mulyasa (2003) *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Munawir (2007) *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty

- Nanang Fattah (2004) Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah. Bandung: Pustaka Bani Quraisy
- Notoatmodjo (2005) Metodologi Penelitian. Jakarta: Pustaka Utama
- Nurkolis, (2005). Investasi Sektor Pendidikan, Artikel Pendidikan Network. <http://artikel.us/nurkolis5.html>
- Ostrom. E. In & T.K. Ahn. (2000) Foundation of social capital. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pasban, M., & Nojedeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>
- Pennar , L.A. (2006) The Social Psychology of Prosocial Behaviour. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Peraturan Pemerintah Nomor 97 Tahun 2000 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003;
- Robert M.Z.L. (2004) Aquaculture economic and management. First edition, Wiley Blackwell, USA
- Ross, G., & Ross, J. (1997), Measuring your company's intellectual performance, *Journal of Long Range Planning*. Vol. 30, No. 3, Hal 413-426.
- Salim, R., Yao, Y., & Chen, G. (2017). Does human capital matter for energy consumption in China? *Energy Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.05.016>
- Samagaio & Rodrigues (2016) Sporting, financial, and stock market performance in English football: an empirical analysis of structural relationships. Journal Department of

Management, ISEG/School of Economics and Management,  
Technical University of Lisbon, Portugal

- Santoso (2012) Pengelolaan modal sosial dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah: suatu tantangan, jurnal *Dinamika Pedesaan dan Kawasan*. Vol 3
- Silalahi (2002) *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Simamarta (1985) *Pendekatan Sistem dalam Analisa Proyek Investasi dan Pasar Modal*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. (2003). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Slamet PH (2015) *Perkuliahan Pendidikan Berkelanjutan*. UNY: PPs
- Sondang P. Siagian (2002) *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Stephen A. (2014) *Pengantar Keuangan Perusahaan*. New York: Mc Graw Hill
- Supriadi (2003) *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Suryadi, Ace (1999) *Pendidikan, Investasi Sdm, dan Pembangunan: Isu, Teori, dan Aplikasi*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Sutia (2009) *Investasi Human Capital*. Bogor: Pelangi.
- Stiles & Kulvisaechana (2004) *Human Capital and Performance in Public Sector*. *The European Journal of Comparative Economics*. 175-194.
- Tim Pengembang Ilmu Pendidikan UPI (2008) *Ilmu dan aplikasi pendidikan bagian 3 pendidikan disiplin ilmu*. Bandung: PT Imperial Bhakti Utama.



- Tjiptono, Craig-Lees & Layton (2006) Understanding Brand Longevity. Proceedings of ANZMAC 2006 Conference: Advancing Theory, Maintaining Relevance, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 4-6 December.
- Tobing, Paul. L (2005) Knowledge Management Konsep, Arsitektur, dan Implementasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tohardi (2008) Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia. Banung: Universitas Tanjung Pura.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999;
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vanneman, H. Hamilton, & B. Anderson (2010) The Psychology of Development and Persona Adjusment. Malang. UM Press
- Wagoner & Palermo (2014) Interprofessional Ethics Learning Between Schools of Pharmacy And Dental Medicine, Journal of Interprofessional Care
- Wallis *et al.* (2007) Bedside Nursing Handover: A Case Study: Research Centre for Clinical and Community Practice Innovation, Griffith University Gold Coast Campus, Griffith Univeristy, Queensland 4222, Australia.  
[http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/35845/66812\\_1.pdf](http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/35845/66812_1.pdf)
- Watson (2002) Strategic Benchmarking. Soundview Executive
- Werther & Davis (2014) Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Woolcock, M. (2001) Social capital: Implications for development theory, The World Bank Research Observer, 15, pp. 225-251.  
 Tersedia di  
<http://www.publication.worldbank.org/research/journal>.  
 6 Mei 2017

## PROFIL PENULIS



**Dr. Lantip Diat Prasojo.** Lahir di Magetan, 25 April 1974. Saat ini tercatat sebagai dosen tetap di Prodi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pascasarjana UNY. Penulis menyelesaikan S1 Teknik Elektro di UGM, S2 Manajemen Pendidikan di UNY (memperoleh gelar Magister Pendidikan tahun 2005 dalam waktu 19 bulan dengan predikat *Cumlaude*) dan S3 Prodi Administrasi/Manajemen Pendidikan

UPI Bandung (memperoleh gelar Doktor tahun 2009 dalam waktu 23 bulan dengan predikat *Cumlaude*). Publikasi Scopus di ***Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)***, beberapa mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategik, TQM, Praktik Manajemen Pendidikan, Manajemen Pendidikan, Sistem Informasi Manajemen (SIM), TIK Manajemen dan Manajemen Perkantoran. Penulis pernah ditugasi UNY sebagai Ketua Laboratorium Jurusan Administrasi Pendidikan, Koordinator ISO Pascasarjana UNY, Manajer LIMUNY Puskom UNY, Sekretaris Eksekutif Rektor UNY, dan Sekretaris Prodi S2 dan S3 Manajemen Pendidikan Pascasarjana UNY. Selain itu, penulis juga pernah membantu Dirjen PMPTK Kementerian Pendidikan Nasional dalam Proyek BERMUTU, Fasilitator tingkat nasional untuk diklat kepala sekolah, Narasumber Nasional di P2TK Dikmen, Tim CPD (*Continuous Professional Development*) untuk Kepala Sekolah di seluruh Indonesia dan sebagai **Asesor BAN PT Kemdiknas**. Penulis dapat dihubungi melalui email: [lantip1975@gmail.com](mailto:lantip1975@gmail.com).

## PROFIL PENULIS



Amirul Mukminin, Ph.D adalah ketua program studi Doktor Kependidikan Universitas Jambi. Beliau menyelesaikan jenjang pendidikan S-1 pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Jambi tahun 1998. Tahun 2004, beliau diterima di *Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda dan berhasil mendapatkan gelar master pendidikan, MSc.Ed (2005). Tepat pada tanggal

06 Desember 2011 beliau berhasil menamatkan program Doktor dalam bidang Kepemimpinan dan Kebijakan Pendidikan di *Florida State University, Faculty of Behavioral and Social Sciences* dengan Beasiswa pemerintah Amerika Serikat, *Fulbright*. Dalam rentang waktu lima tahun (2012-2017), Dr. Amir dianugerahi empat beasiswa program postdoctoral; a) *Erasmus Mundus Postdoctoral Research in Teacher Education* tahun 2012 (*Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda), b) *Erasmus Mundus Visiting Academic Staff* , 2013 (*Rijksuniversiteit Groningen*, Belanda), c) *Erasmus Mundus Visiting Academic Staff*, 2016 (*Universidade do Porto*, Portugal ), dan d) *Fulbright Senior Researcher (Claremont Graduate University, Amerika Serikat)*.

Publikasi internasional, beliau telah berhasil menerbitkan banyak artikel pada jurnal-jurnal internasional terkemuka di bidang ilmu sosial dan pendidikan; *Qualitative Report, Elementary Education Online, Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET), Asia-Pacific Collaborative Education Journal, EduLearn, Excellence in Higher Education*, dll. Beliau juga mitra bestari pada jurnal: *Qualitative Report, TOJET, Asian-TEFL, Turkish Online Jurnal of Distance Education (TOJDE)*, dll.

Selain aktif sebagai tenaga pengajar dan ketua program Doktor Kependidikan, Dr. Amir juga aktif dalam kegiatan riset dalam kebijakan pendidikan, sosilogi dan antropologi pendidikan, serta teknologi pendidikan dengan beberapa grant yang berhasil didapatkan antara lain adalah *Scholarship Grant for Dissertation, The American-Indonesian Cultural & Educational Foundation (New York, Amerika Serikat)*; *Research grant for Education Ministry of Education, Culture, Sports, Science, and Technology (Jakarta, Indonesia)*; *Graduate Research Assistant for Qualitative Data Analysis, Florida State University (Amerika Serikat)*.

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, Dr. Amir aktif dalam pembangunan dan pengembangan pendidikan islam di Kota Jambi melalui kegiatan *Teach for Pesantren* dan pendidikan non-formal bahasa Inggris dengan mendirikan kursus bahasa. Beliau juga aktif dalam kegiatan diskusi dalam bidang kebijakan pendidikan di Provinsi Jambi dengan menginisiasi Pusat Studi Kebijakan Pendidikan (PUSKEP).

## PROFIL PENULIS



Fitri Nur Mahmudah, lahir di Sleman, 20 Maret 1990. Saat ini terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktorat pada Program Studi Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta. Penulis telah menempuh studi pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi dan lulus pada tahun 2012, selanjutnya menyelesaikan Magister pada Program Studi

Manajemen Pendidikan di PPs UNY pada tahun 2015. Artikel yang pernah ditulis adalah “Cacat Moral Melumpuhkan Kesuksesan” yang dibukukan dalam Percik-Percik Pemikiran Kritis dari Kampus UNY untuk Indonesia Baru (Refleksi Gerakan Mahasiswa Menguak berbagai Persoalan Krusial Bangsa). Saat ini penulis sedang menekuni bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan *human capital investment*. Artikel yang pernah ditulis dari hasil penelitian yaitu keefektifan *human capital investment* dalam perspektif pendidikan bagi tenaga kependidikan di UNY; *The opportunities and challenges of the absorption of SMK Graduate labor in Indonesia*; *Study of the effectiveness of Human Capital Investment in DIY*; dan *The children’s investment*.