

## ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dalam organisasi bisnis maupun pemerintahan karena SDM mempunyai peran sebagai pengelola agar sistem tetap berjalan sesuai aturan, maka pengelolaannya tentu harus memperhatikan aspek-aspek penting seperti pengembangan SDM, pendidikan, pelatihan, motivasi dan lain sebagainya. Apapun bentuk serta tujuannya organisasi, perusahaan, lembaga, instansi di buat berdasarkan visi untuk kepentingan SDM dan dalam pelaksanaannya misinya dikelola dan diurus SDM. Dalam organisasi, perusahaan, lembaga, instansi SDM bukan hanya sebagai alat dalam produksi, tetapi juga berperan aktif dalam kegiatan produksi. Saat ini, kedudukan SDM bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi serta segala aktivitas organisasi. Maka dalam rangka pengembangan SDM, sumber daya manusia kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat.

Untuk itu diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia, merupakan tuntutan yang tumbuh dengan perkembangan pembangunan yang makin cepat dan kompleks. Perkembangan ekonomi, industrialisasi, arus informasi, dan perkembangan iptek yang pesat makin menuntut sumber daya manusia yang tinggi kualitasnya. Kemajuan tercermin dari makin tingginya tingkat pendidikan, kesehatan, dan pendapatan penduduk, serta dimilikinya nilai budaya yang berorientasi ke masa depan dan pencapaian prestasi. Adapun kemandirian tercermin dari sikap budaya seseorang, kelompok atau suatu bangsa dalam menghadapi tantangan dengan mendayagunakan seluruh potensi yang ada di dalam diri dan lingkungan sekitarnya, serta mampu menentukan apa yang terbaik bagi dirinya.

Bangsa yang maju dan mandiri hanya mungkin terbentuk dari ketangguhan kualitas manusia dan masyarakatnya, kekukuhan ekonomi, ketahanan nasional, penguasaan iptek yang didukung dengan upaya mempertahankan serta meningkatkan pembangunannya yang berkelanjutan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi operasional MSDM yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan kemampuan dan aspek-aspek lainnya. Pengembangan sumber daya manusia ini penting dilakukan karena adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki andil besar dalam menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi, perusahaan, lembaga, instansi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi, ditentukan pula oleh kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya. Disinilah pentingnya pengembangan SDM dalam suatu organisasi bisnis maupun pemerintahan.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi maupun Negara. Sumber daya manusia dapat dijadikan investasi dalam rangka pengembangan SDM artinya, dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan teknik apa yang dipakai dalam pengembangan SDM tersebut. Menurut Pasal 1 Ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, Pengembangan (*Development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Hasibuan (2008:69) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan menurut Tjutju (2011:39) Pengembangan merupakan suatu upaya manajemen untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan karyawan melalui pendidikan, pelatihan serta pengembangan karir sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan (*development*) adalah suatu usaha atau kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan sumber daya manusia, pegawai, karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan karir sumber daya manusia, pegawai, karyawan tersebut didalam organisasi, perusahaan, lembaga, instansi kearah yang lebih baik lagi dari pada sebelumnya.

## **II. Langkah-Langkah Pengembangan SDM**

Agar pengembangan SDM dapat berhasil dengan baik maka ada beberapa langkah yang harus dilakukan agar pengembangan SDM yang akan dilakukan efektif dan efisien, yaitu:

### **A. Penentuan Kebutuhan**

diperlukan untuk menganalisis masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang di perkirakan akan timbul di masa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi kebutuhan akan pengembangan SDM diperlukan tiga pihak, yaitu:

Pertama, satuan atau bidang organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan atau bidang SDM ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan organisasi, perusahaan, lembaga, instansi baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi, perusahaan, lembaga, instansi dalam menghadapi tantangan masa depan. Kedua, para pimpinan berbagai satuan atau bidang kerja. Para pimpinan berbagai satuan atau bidang kerja ini sehari-hari memimpin para bawahannya dan para pimpinan ini bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan bawahan yang dipimpinya, merekalah yang paling mengetahui kebutuhan pengembangan apa yang diperlukan bawahannya untuk meningkatkan kinerja bawahannya tersebut. Ketiga, para SDM, pegawai, karyawan itu sendiri. Apakah SDM, pegawai, bawahan tersebut mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada pada diri mereka masing-masing, apakah SDM, pegawai, karyawan ingin memperbaiki kelemahan-kelemahan dirinya tersebut dan ingin lebih meningkatkan karir mereka di organisasi, perusahaan, lembaga, instansi.

## **B. Penentuan Sasaran**

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan untuk pengembangan SDM, berbagai sasaran dibuat. Sasaran ini dapat bersifat teknis dan dapat pula menyangkut keperilakuan atau mungkin keduanya. Sasaran tersebut harus jelas, kongkret baik bagi pelatih maupun para pesertanya. Bagi pelatih pengembangan SDM gunanya sasaran tersebut adalah:

- a. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan SDM.
- b. Sebagai bahan dalam menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan SDM yang akan dilakukan.

Dalam program pengembangan SDM harus dijelaskan apa yang ingin dicapai dalam program pengembangan SDM. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya berupa keterampilan baru yang belum dimiliki oleh SDM, pegawai, karyawan padahal keterampilan baru tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas SDM, pegawai, karyawan. Penentuan program pengembangan SDM menyangkut dua kepentingan, yaitu kepentingan pertama adalah kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi, perusahaan, lembaga, instansi. Kepentingan kedua ialah kepentingan SDM, pegawai, karyawan peserta pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya dalam mengikuti pengembangan yang sedang dilakukan, tetapi juga dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

#### **D. Prinsip-Prinsip Belajar**

Pada dasarnya prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan berkisar pada lima hal yaitu partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik. Partisipasi sebagai salah satu prinsip belajar umumnya proses belajar berlangsung dengan lebih cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh diingat lebih lama. Repetisi (pengulangan) ialah apabila SDM mempersiapkan diri menempuh ujian. Relevansi ialah kegiatan proses belajar berlangsung dengan lebih efektif apabila bahan yang dipelajari mempunyai relevansi tertentu dan mempunyai makna kongkret atau tepat, apabila yang dipelajari itu relevan dengan kebutuhan SDM tertentu.

Pengalihan ialah penerapan teori dalam situasi nyata atau praktek (simulasi), artinya pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam praktek (simulasi) dengan mudah dialihkan pada situasi nyata. Umpan balik yaitu suatu system untuk mengetahui peserta pengembangan SDM mengetahui, apakah tujuan pengembangan tercapai baik dalam bentuk pengetahuan baru maupun keterampilan yang belum dimiliki sebelumnya. Dengan umpan balik, peserta pengembangan SDM dengan motivasi tinggi akan melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan agar proses belajar berlangsung dengan lebih efektif lagi.

Pelaksanaan program pengembangan SDM dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pengembangan SDM tersebut terjadi proses transformasi. Proses transformasi dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi dua hal, yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar digunakan sangat tergantung pada berbagai pertimbangan yang ingin di tonjolkan seperti kehematan dalam pembiayaan, materi program, tersedianya fasilitas tertentu, kemampuan peserta, dan kemampuan pelatih dan prinsip-prinsip belajar yang hendak diterapkan dalam pengembangan SDM.

#### **F. Penilaian Pelaksanaan Program**

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan setelah peserta mengikuti pengembangan SDM, dilakukan penilaian untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi keperilakuan. Penilaian program pengembangan SDM sebagai berikut:

1. Penentuan kriteria evaluasi ditetapkan bahwa sebelum suatu program pengembangan SDM diselenggarakan dengan tolak ukur yang jelas, berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan produktifitas kerja dalam posisi atau jabatan sekarang maupun mempersiapkan SDM, pegawai, karyawan menerima tugas baru dimasa depan.
2. Penyelenggaraan suatu tes atau ujian untuk mengetahui tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM guna memperoleh informasi tentang program pengembangan SDM apa yang tepat diselenggarakan.
3. Pelaksanaan tes atau ujian pasca pengembangan SDM untuk melihat apakah memang terjadi transformasi yang diharapkan atau tidak dan apakah transformasi tersebut tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan masing-masing SDM, pegawai, karyawan.
4. Tindak lanjut yang berkesinambungan. Berhasil atau tidaknya suatu proses program pengembangan SDM ialah apabila transformasi yang diharapkan memang terjadi untuk kurun waktu yang cukup panjang di masa depan.

Terjadi perubahan karena adanya dinamika di dalam kehidupan berorganisasi dan untuk mengatasi perubahan-perubahan tersebut secara efektif maka program pengembangan SDM sangatlah penting. Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2011:39) tujuan dari pengembangan SDM adalah:

1. Meningkatkan kualitas kerja
2. Memperbaharui keterampilan karyawan
3. Menghindarkan penerapan manajerial yang telah usang
4. Memecahkan masalah organisasi
5. Mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan dan pengelolaan kepemimpinan
6. Memberikan bekal pelatihan kepada karyawan baru untuk orientasi
7. Memenuhi kebutuhan karyawan.

Siagian (2008:183-184) membagi 2 (dua) tujuan dan manfaat dari pengembangan SDM, yaitu bagi organisasi (perusahaan/lembaga/instansi) atau perusahaan dan bagi manusia (pegawai atau karyawan).

### **1. Bagi Organisasi (perusahaan/lembaga/instansi).**

- a. Peningkatan produktifitas kerja organisasi secara keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisasi, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh pimpinan.

## 2. Bagi Manusia (pegawai atau karyawan).

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan konflik atau masalah yang dihadapinya.
- c. Timbulnya motivasi dalam diri pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.
- d. Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik dan memperbesar rasa percaya diri pegawai dalam bekerja.
- e. Meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi ketakutan pegawai dalam menghadapi tugasbaru dimasa depan.

Robbins (2001:24) menyatakan bahwa manajemen perlu mengembangkan keterampilan antar pribadi atau pengelolaan manusia agar mereka efektif dalam bekerja untuk meningkatkan produktifitas, mengurangi kemangkiran, tingkat keluarnya karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Pengembangan SDM bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Hasibuan (2008:71-72) menyatakan tujuan pengembangan SDM menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktifitas kerja, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *manajerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. Efisiensi, pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. Kerusakan, pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang-barang produksi dan mesin-mesin arena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaanya.
4. Kecelakaan, pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan

dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral, dengan pengembangan moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya lebih baik.
7. Karier, dengan pengembangan SDM kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik.
8. Konseptual, dengan pengembangan manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik lagi, karena *technical skill*, *human skill* dan *manajerial skillnya* lebih baik.
9. Kepemimpinan, dengan pengembangan SDM kepemimpinan seorang manajer akan semakin baik, *human relationsnya* lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.
10. Balas jasa, dengan pengembangan balas jasa (gaji, upah insentif dan benefits) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.
11. Konsumen, pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat, konsumen, karena mereka akan memperoleh barang atau jasa yang lebih bermutu.

#### **IV. Jenis-Jenis Pengembangan SDM**

Jenis-jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. **Pengembangan secara informal**, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuannya kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena

mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa dating, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

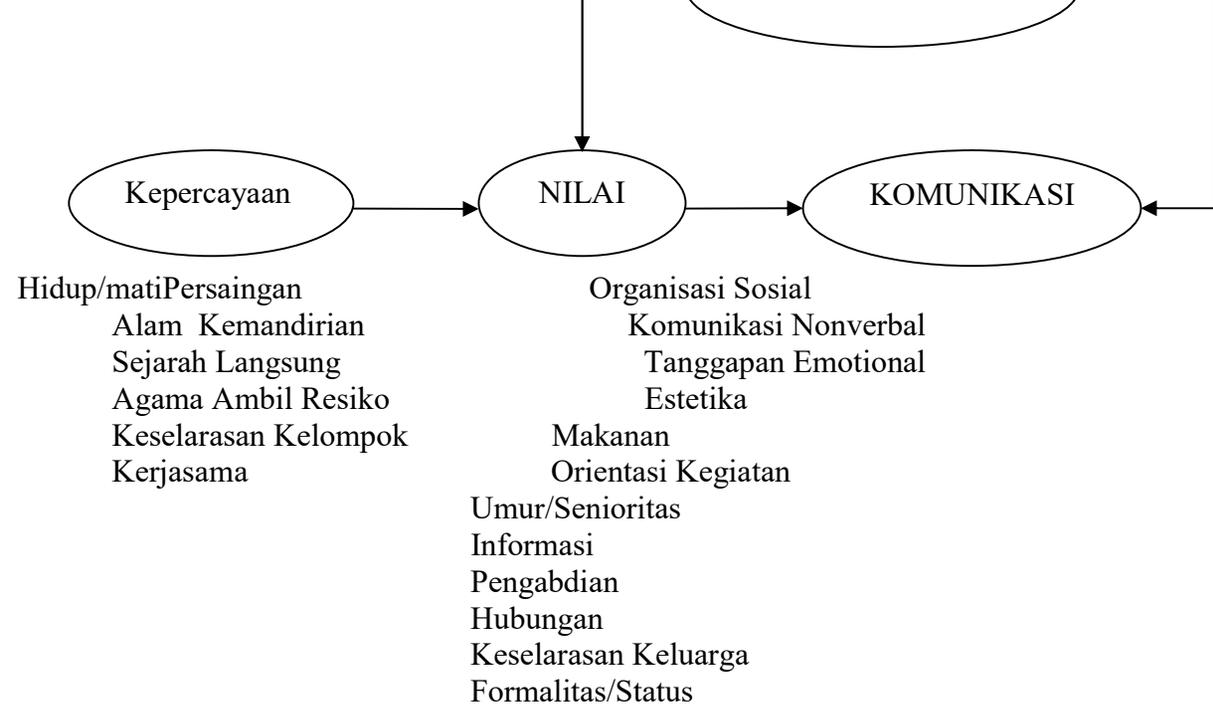
## V. Model Strategi Pengembangan SDM

Beberapa konsep manajemen pengembangan SDM diantaranya adalah manajemen multi budaya, organisasi pembelajaran (*learning organization*), benchmarking, gemba kaizen. Pilihan terhadap konsep manajemen tersebut hendaknya harus selektif, disesuaikan dengan nilai-nilai budaya organisasi yang telah ada. Hal ini dimaksudkan agar konsep manajemen tersebut dapat dipakai dan dimanfaatkan bagi pencapaian tujuan organisasi. Berikut beberapa model pengembangan sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam organisasi, perusahaan, lembaga dan instansi:

### 1) Model Manajemen Multi Budaya

Manajemen multi budaya (*pluralisme* budaya) ialah upaya dalam mengelola budaya yang berbeda-beda, memberdayakannya sehingga dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, baik secara *internal* maupun *eksternal*. Pemahaman manajemen multi budaya sangat penting karena keragaman budaya dalam struktur dan komposisi angkatan kerja (personal). Adanya perpaduan budaya organisasi yang berbeda misalnya dalam kasus merger, kerjasama dan kegiatan-kegiatan yang bersifat global lainnya, sehingga diperlukan suatu seni atau ilmu manajemen ke dalam konteks budaya.

Manajemen multi budaya terletak pada komunikasi, baik melalui kata-kata, perilaku yang didasarkan pada informasi tentang keragaman budaya tersebut. Pentingnya peranan komunikasi dalam manajemen multi budaya untuk terhubung secara global maka perlu direkayasa model komunikasi multi budaya (Yuniarsih dan Suwatno, 2011:41), seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.

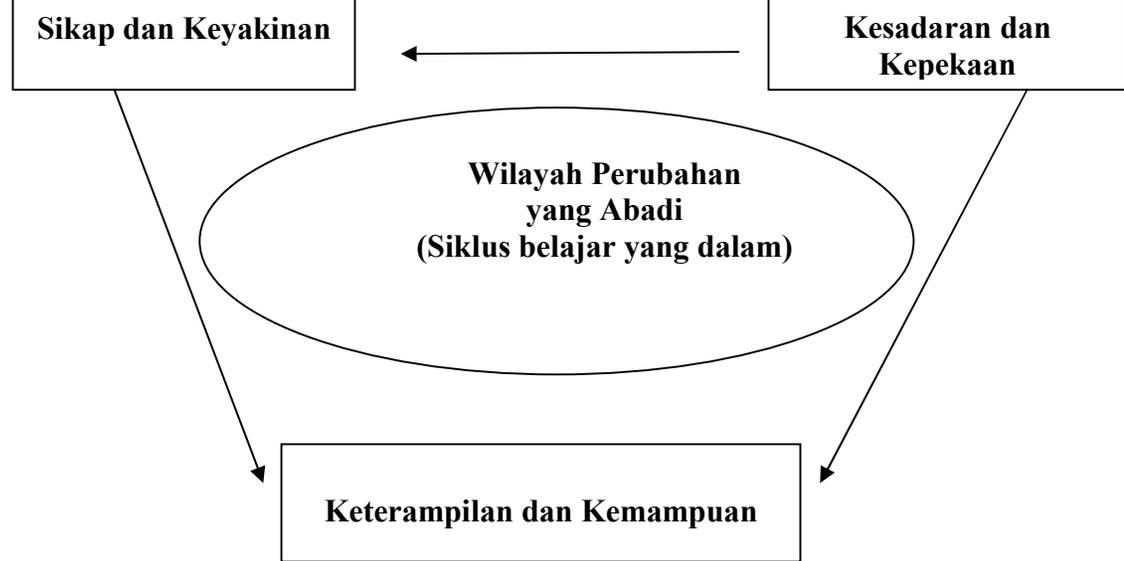


**Gambar 1.**  
**Model Komunikasi, Nilai dan Komunikasi Multi Budaya**

Dari gambar diatas dapat diambil kesimpulan bahwa prinsip-prinsip manajemen multi budaya penting diterapkan sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas interaksi antar budaya melalui komunikasi yang baik, sehingga terwujud saling pengertian, membangun kepekaan budaya dan tidak lagi menganggap SARA sebagai perpecahan tapi justru sumber kekuatan dan peluang dalam mewujudkan konsep persatuan dalam keragaman, agar budaya-budaya yang berbeda tersebut dapat saling menghormati dan saling menghargai satu sama lainnya.

## 2) Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan suatu kegiatan yang beraneka ragam dalam berorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan profesionalisme yang sifatnya berkelanjutan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011:45) dapat dilihat pada Gambar 2, berikut:



**Gambar 2.**  
**Siklus Organisasi Pembelajaran**

Dari gambaran siklus organisasi pembelajaran diatas dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia memiliki keterampilan dan kemampuan baru sebagai hasil dari proses belajar yang merupakan integrasi atau penyatuan dari perubahan kesadaran dan kepekaan baru ke dalam sikap dan keyakinan baru. Dengan cara demikian organisasi dikendalikan oleh SDM-SDM yang terlibat dalam organisasi pembelajaran, akan mampu bersaing, mampu memberikan pelayanan yang baik dalam organisasi, lembaga, instansi dan perusahaan.

### **3) Patok Duga (Benchmarking)**

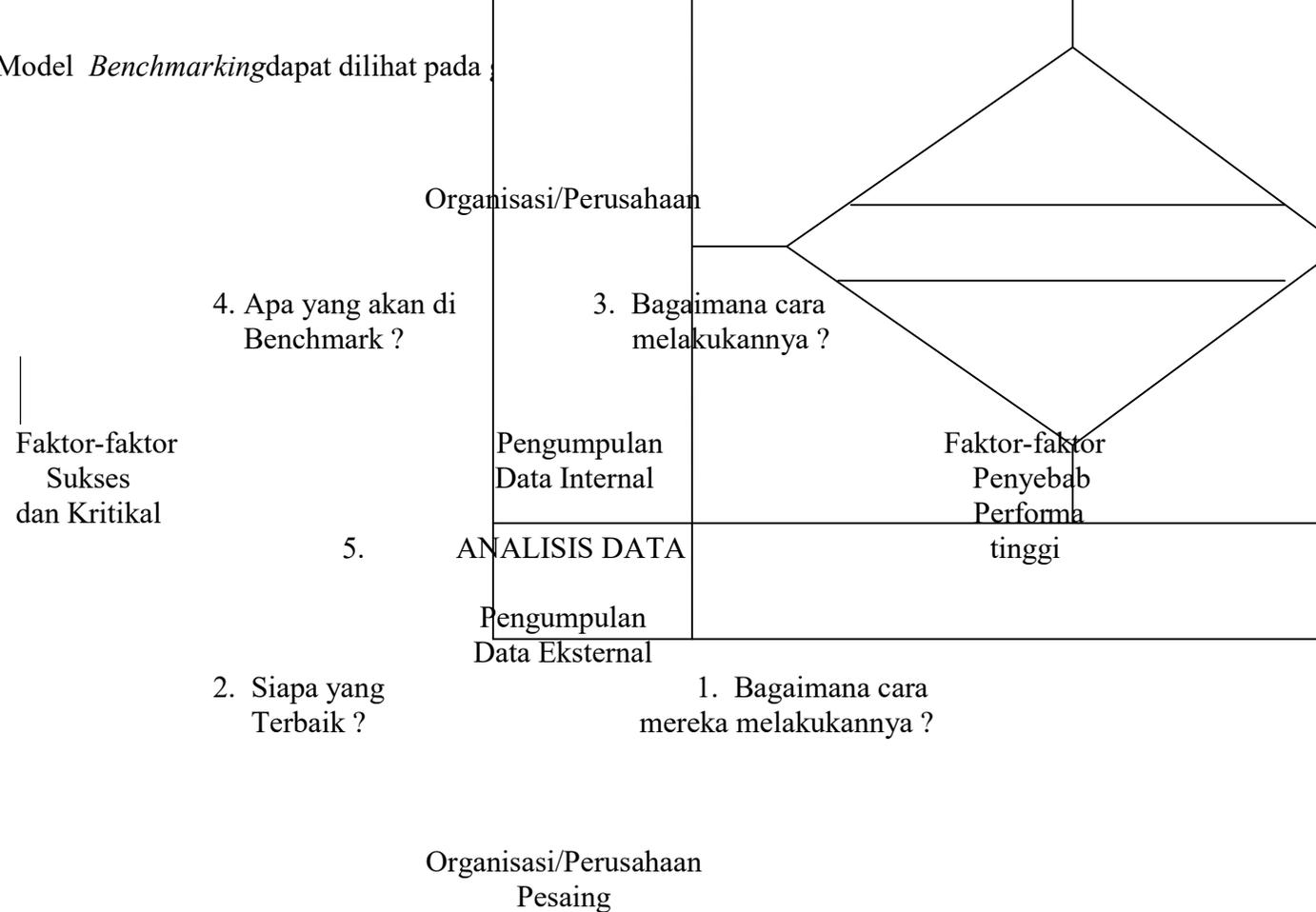
Benchmarking diartikan sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja produk atau jasa, pelayanan yang lebih baik dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, teknik, metode yang lebih maju ditempat, Negara lain dengan cara jujur, bukannya meniru secara gelap. Artinya suatu perusahaan minta izin dan bekerjasama dengan pemilik patent-nya, karena pada dasarnya diatur oleh *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC), (Tjutju, 2011:57). Patok duga adalah suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus menerus dimana setiap bagian perusahaan

- a) Tujuan utama patok duga atau *Benchmarking* adalah menemukan rahasia sukses untuk memperbaiki dan akan diterapkan pada pada organisasi, perusahaan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut.
- b) *Benchmarking* melibatkan dua organisasi, perusahaan yang sebelumnya telah sepakat untuk membagi informasi mengenai rahasia sukses organisasi, perusahaan yang terlibat dan bersifat legal.
- c) Organisasi, perusahaan perlu mempersiapkan fisik dan mental untuk melaksanakan *benchmarking* karena prosesnya cukup panjang dan berat, diharapkan produk atau jasa, pelayanan akhirnya yang unggul sehingga mempunyai keunggulan untuk bersaing.

Langkah-langkah dalam melaksanakan konsep *Benchmarking* sebagai berikut:

1. Menetapkan misi perusahaan, rencana strategiknya.
2. Laksanakan pendidikan pada SDM, pegawai, karyawan, upayakan agar terbentuk komitmen mereka terhadap perubahan dan terbentuknya tim *benchmarking*.
3. Pilih topik *benchmarking*, identifikasi proses-proses kunci yang berkaitan dengan topik, dan rancangan untuk mengukur kinerja prosesnya *benchmarking*.
4. Identifikasi, laksanakan penelitian tentang perusahaan-perusahaan atau organisasi dengan praktek terbaik, yang paling berhasil dalam bidang usaha tertentu atau pelayanan publik, atau proses-proses tertentu dan bisa berupa hubungan-hubungan.
5. Tetapkan dan laksanakan standarisasi pengumpulan data.
6. Laksanakan pertemuan-pertemuan dengan para mitra usaha, ukur dan gambarkan kinerja mereka.
7. Tentukan kesenjangan kinerja yang berlaku dan identifikasi peluang-peluang untuk perbaikan.
8. Komunikasikan hasil-hasil penemuan *benchmarking* kepada SDM, pegawai, karyawan.
9. Tetapkan dan laksanakan persetujuan tentang rencana implementasi dan jadwal pelaksanaannya.
10. Upayakan untuk menetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan.

Model *Benchmarking* dapat dilihat pada



Sumber: Nisjar dan Winardi, (1997:188).

*Benchmarking* banyak dipakai di dunia usaha atau organisasi bisnis, tapi prinsip-prinsipnya juga dapat diberlakukan dalam administrasi Negara atau pemerintahan (organisasi publik) atau organisasi-organisasi non profit dengan produk atau jasa yang wujudnya berbeda. Pada dunia usaha berupa kualitas barang dan jasa yang unggul dan memuaskan pelanggan atau konsumen, pada organisasi publik dan non profit berupa pelayanan yang publik atau jasa berikan kepada masyarakat yang terbaik.

#### 4) Gemba Kaizen

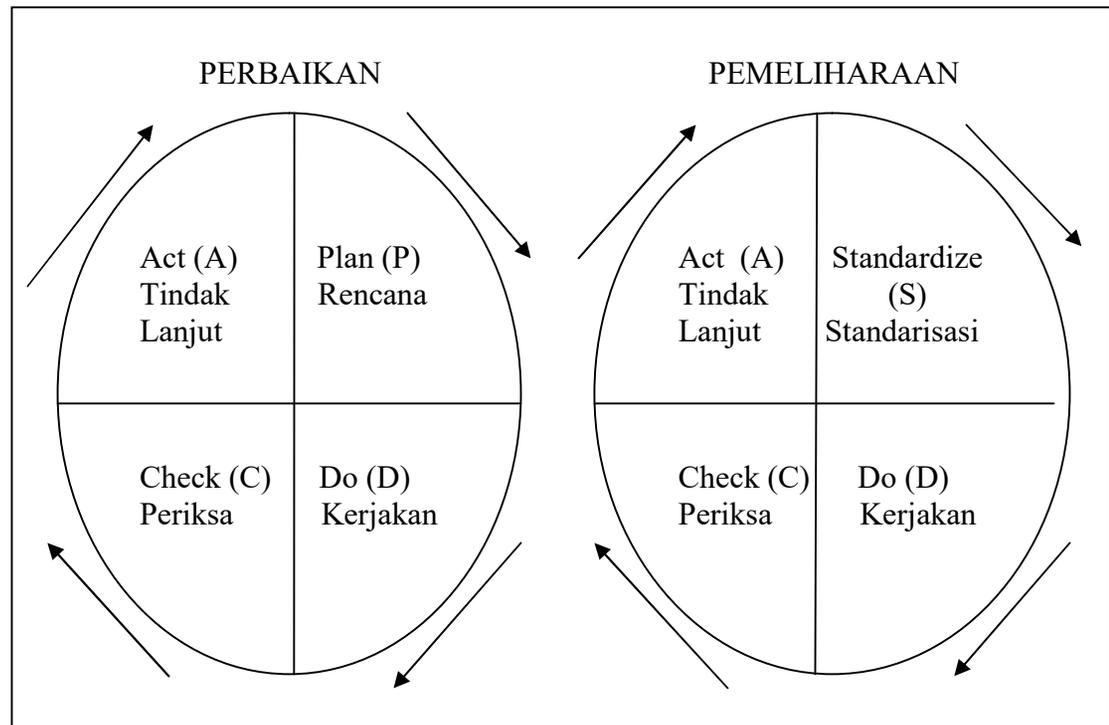
*Gemba kaizen* adalah rekayasa manajemen bisnis yang sukses di Jepang.

*Gemba* diartikan sebagai tempat dimana kejadian terjadi atau tempat produk jasa

*Gemba Kaizen* adalah perbaikan sepanjang waktu di tempat kerja, yang meliputi langkah-langkah pokok yakni diawali dengan menetapkan tema, latar belakang dan sasaran, menentukan penyebab melalui analisis data yang dilakukan, menetapkan tindakan penanggulangan, memastikan hasil dan dampaknya, menetapkan atau mengubah standar yang ada agar kualitas meningkat dan masalah-masalah teratasi, evaluasi dan rencana selanjutnya yang terus menerus berputar, sehingga kualitas produk makin baik dan diperoleh dengan keyakinan dan gairah kerja yang tinggi.

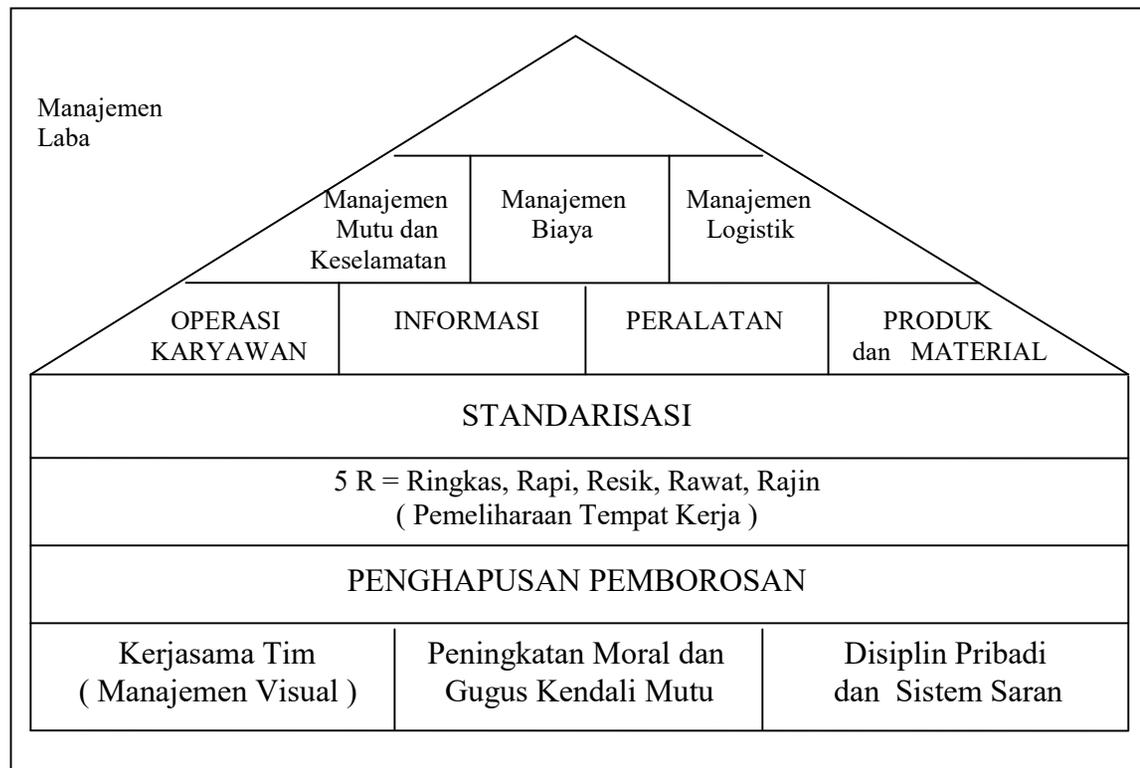
Strategi *Kaizen* meliputi pandangan terhadap fungsi tugas, pandangan terhadap konsep perbaikan, hubungan proses dan hasil. Siklus *Plan – Do – Check – Act* (PDCA) = Rencanakan – Kerjakan – Periksa – Tindak Lanjut. Siklus *Standardize – Do – Check – Act* (SDCA) = Standarisasi – Kerjakan – Periksa – Tindak Lanjut, mengutamakan kualitas, berbicara dengan data yang akurat dan pentingnya posisi konsumen.

Posisi PDAC dan SDCA dapat digambarkan pada Gambar 4, sebagai berikut:



Sumber: Amin Ibrahim, 2003.

**Gambar 4.**  
Siklus PDAC dan SDCA



Sumber: Amin Ibrahim, 2003.

**Gambar 5.**  
**Bangunan Manajemen Gemba**

Bangunan *Gemba* didasarkan pada seluruh kegiatan *Kaizen* (perbaikan) dilakukan di *Gemba* (tempat kerja), selanjutnya dapat diterangkan sebagai berikut:

- a) Manajemen Laba, dengan kegiatan perbaikan terus menerus dalam pekerjaan dan tempat kerja akhirnya akan menghasilkan suatu kinerja yang terbaik dan dapat menghasilkan produk atau jasa terbaik pula sehingga akan meningkatkan laba bagi organisasi dan perusahaan.
- b) Mengenai Manajemen Mutu dan Keselamatan, Biaya dan Logistik dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah hasil dari standarisasi, dalam *Gemba* (tempat kerja) yang beriklim kerja baik dan dengan biaya rendah. Penghematan di *Gemba* dilakukan dengan meningkatkan kualitas, produktifitas, mengurangi tempat penyimpanan atau persediaan, memperpendek jalur produksi, mengurangi gangguan teknis, mengurangi

latihan, dasar audit dan diagnosis, sarana untuk mencegah pengulangan kesalahan dan memperkecil keanekaragaman yang tidak diperlukan.

- d) Mengenai 5 R meliputi Ringkas, yang berarti dapat membedakan apa yang diperlukan dan tidak diperlukan di *Gemba* (tempat kerja). Rapi dan Resik sehingga setiap sarana siap pakai dan mudah dijangkau. Rawat meliputi diri, alat dan lingkungan. Rajin yang berarti disiplin dengan standarisasi yang telah ditetapkan bersama.
- e) Mengenai penghapusan pemborosan yang harus diperhatikan yaitu produksi yang berlebihan, pemborosan persediaan, pemborosan pengerjaan berulang-ulang, pemborosan gerak kerja, pemborosan pemrosesan, pemborosan karena waktu tunggu dan penundaan, pemborosan transportasi.
- f) Manajemen visual di *Gemba* (tempat kerja) diperlukan agar semuanya nyata, terutama hubungan sistemik antara SDM, modal, material atau bahan baku, mesin dan metode. System sara dan gugus kendali mutu diperlukan agar membuat pekerjaan lebih mudah dilaksanakan, menyingkirkan hal-hal yang menjemukan atau tidak perlu, menciptakan suasana nyaman, aman, produktif, meningkatkan kualitas, menghemat waktu dan biaya. Perlu dibangun disiplin pribadi melalui *system reward and punishment* yang tepat, keteladanan, kerjasama, keterlibatan konsumen dan langkah-langkah kesejahteraan lainnya.

Bangunan *Gemba* didasarkan pada usaha-usaha organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) terus menerus, selalu lakukan evaluasi “mengapa terjadi kesalahan” cari solusi untuk mengatasi masalah yang terjadi, dan rencana selanjutnya yang terus berputar, sehingga kualitas dari produk, jasa makin baik.

Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa setiap organisasi, perusahaan, lembaga maupun instansi, apabila ingin terus hidup dan berkembang harus selalu melakukan evaluasi secara terus menerus sehingga dapat berkembang mengikuti perubahan yang terjadi baik didalam maupun di luar organisasi, perusahaan, lembaga maupun instansi.

Ahmad Ibrahim. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Cipta. Jakarta.

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta. 2008.

Nisjar Karhi dan Winardi. *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Bidang Manajemen*. Mandar Maju. Bandung. 1997.

Indah Puji Hartatik, S.E., M.M. *Mengembangkan SDM*. Laksana. Yogyakarta. 2014.

Stephen. P. Robbins. *Organizational Behaviour*. Prentice Hall. New Jersey. 2001.

Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta. 2008.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Manajemen*. Andi. Yogyakarta.

2001.

Prof. Dr. Tjutju Yuniarsih dan Dr. Suwatno, M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta. Bandung. 2011.

Undang-Undang RI Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pustaka Pelajar.

Yogyakarta. 2007.





