



MASYARAKAT KEBUDAYAAN DAN POLITIK

**Menggali Konsep Matriarki
Upaya Membangun Sistem Hukum
yang Berkeadilan bagi Perempuan**
Pinky Saptandari

**Program Pelatihan Pembentukan Tim
untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia**
E.M. Agus Subekti Doelhadhi

**Kekerasan Sosial dan Politik
Suatu Ancaman Teori**
Muhammad Asfar

**Perpu Tenaga Kerja dan Perlindungan TKW
dari Tindak Kekerasan**
I.B. Wirawan

**Militer dalam Konflik Bersenjata
di Kawasan Asia Tenggara**
Tri Yoga

**Kriminalitas dan Dampaknya terhadap Perekonomian
di Kota Surabaya**
H. Karjadi Mintaroem

**Regionalisation of the World Economy :
Stepping - Stones or Stumbling Block ?**
Sartika Soesilowati

**Kejahatan dalam Dunia Kedokteran
Contoh Kasus Mal Praktek**
Bambang Subagio

Resensi Buku
Anthony Giddens : Suatu Pengantar
Karnaji

MASYARAKAT KEBUDAYAAN DAN POLITIK

Diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, sebagai terbitan berkala tiga bulan sekali yang menyajikan tulisan-tulisan untuk lebih mempopulerkan ilmu kemasyarakatan ke tengah khalayak peminat dan untuk membuka forum belajar-mengajar yang lebih efektif.

Pemimpin Umum

Hotman M. Siahaan

Wakil Pemimpin Umum

I. Basis Susilo

Penanggungjawab

Kris Nugroho

Dewan Redaksi

Soetandyo Wignjosoebroto (Unair)

Ramlan Surbakti (Unair)

Daniel Theodore Sparringa (Unair)

Mohtar Mas'ood (UGM)

Ashadi Siregar (UGM)

Herudjati Purwoko (Undip)

Edy Suhardono (Ubaya)

Pemimpin Redaksi

Doddy S. Singgih

Sekretaris Redaksi

Harijono

Redaksi Pelaksana

Bagong Suyanto

Yuyun Wahyu Izzati

Helmy Prasetyo

Produksi dan Pemasaran

Herwanto

STT No. 841/SK/Ditjen PPG/STT/1981

ISSN 0216-2407

Alamat Redaksi: FISIP Unair Jl. Airlangga 4-6 Surabaya 60286, Indonesia

Telepon: 031-5034015, Fax: 031-5022492

e-mail: mkp@sby.centrin.net.id

PENGANTAR REDAKSI

Tema *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik* edisi kali ini terfokus pada persoalan kekerasan dan tindak kejahatan di perkotaan. Sengaja tema ini dipilih, karena sebagai sebuah realitas sosial, perkembangan berbagai aksi kekerasan dan tindak kejahatan belakangan ini bukan saja makin mencemaskan, tetapi juga makin tak terbendung. Gejala kekerasan (*violence*), kebiadaban (*barbarity*), kekejaman (*cruelty*) dan segala bentuk tindakan yang melampaui batas kemanusiaan (*inhumanity*) yang muncul dalam kehidupan umat manusia tak ubahnya seperti sebuah kutukan: ia hadir begitu saja tanpa permisi dan sepertinya tidak mudah untuk ditanggulangi dalam waktu cepat.

Dari berbagai tulisan yang masuk ke meja redaksi, beberapa memiliki topik sama dengan tema edisi ini antara lain tentang Kekerasan Sosial dan Politik: Suatu Ancaman Teori yang ditulis oleh Muhammad Asfar, Perpu Tenaga Kerja dan Perlindungan TKW dari Tindak Kekerasan oleh I.B. Wirawan, Militer dalam Konflik Bersenjata di Kawasan Asia Tenggara dari Tri Yoga, Kriminalitas dan Dampaknya terhadap Perekonomian di Kota Surabaya ditulis H. Karjadi Mintaroem, serta Kejahatan dalam Dunia Kedokteran: Contoh Kasus Mal Praktek oleh Bambang Subagio. Selain mengetengahkan permasalahan kejahatan dan kekerasan di Perkotaan, redaksi juga menghadirkan tulisan tentang konsep matriarki berlandaskan sistem hukum yang berkeadilan bagi perempuan oleh Pinky Saptandari, E.M. Agus Subekti Doelhadi tentang Program Pelatihan Pembentukan Tim untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia, dari ekonomi Regionalisation of the World Economy: Stepping-Stones or Stumbling Block? oleh Sartika Soesilowati serta Resensi Buku dari Karnaji mengenai Anthony Giddens: Suatu Pengantar.

Terlepas teori dan pendekatan manakah yang lebih mampu menjelaskan realitas kekerasan di masyarakat saat ini, yang jelas di Indonesia sejak situasi krisis ekonomi, suasana eforia mulai merambah sendi-sendi kehidupan masyarakat, konflik mulai meletup di berbagai wilayah, tindakan kekerasan yang berkembang di masyarakat kian lama justru kian populer. Kekerasan, apakah itu yang berdimensi politik, sosial maupun berdimensi budaya seolah begitu mudah mencuat tanpa bisa dibendung sedikit pun oleh sistem integrasi yang ada.

Diakui atau tidak, di masyarakat kita saat ini yang terjadi adalah gejala sofistikasi kekerasan. Artinya cara-cara melakukan kekerasan makin hari cenderung makin sadis dari yang paling sederhana melukai, menganiaya sampai membunuh dengan cara-cara yang sudah berada di luar batas kemanusiaan.

Harapan kami, semoga edisi kali ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi para pembaca yang budiman.

Tim Redaksi

Topik Utama Edisi No. 4 (Oktober) 2003:
Pertanahan dan Pembangunan

DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi

iii

Daftar Isi

v

Menggali Konsep Matriarki

Upaya Membangun Sistem Hukum yang Berkeadilan bagi Perempuan

Pinky Saptandari

1

Program Pelatihan Pembentukan Tim untuk Pengembangan

Sumber Daya Manusia

E.M.Agus Subekti Doelhadi

11

Kekerasan Sosial Dan Politik : Suatu Ancangan Teori

Muhammad Asfar

29

Perpu Tenaga Kerja dan Perlindungan TKW dari Tindak Kekerasan

I.B. Wirawan

41

Militer Dalam Konflik Bersenjata di Kawasan Asia Tenggara

Tri Yoga

53

Kriminalitas dan Dampaknya terhadap Perekonomian di Kota Surabaya

H. Karjadi Mintaroem

67

Regionalisation of the World Economy : Stepping - Stones or Stumbling Block ?

Sartika Soesilowati

75

Kejahatan dalam Dunia Kedokteran : Contoh Kasus Mal Praktek

Bambang Subagjo

89

Resensi Buku

Anthony Giddens : Suatu Pengantar

Karnaji

93

Program Pelatihan Pembentukan Tim Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia

E.M. Agus Subekti Doelhadi
Dosen Fakultas Psikologi Unair

Abstract

The alteration of management system happened in PT X-Kosmetika causes resistance for employees as they felt more enjoy and happy working with the former management system. Consequently, it brings several negative influence for the corporation, such as: (a) conflicts happen between front, (b) employees' misunderstanding in replying the policy established by the new management system, (c) decreasing of communications quality between employees and their new management, (d). teamwork's spirit is badly affected. The solution of these problems is doing some utmost acts in order to create and to sustain the potentials of corporation's human resources by providing direction to the achievement of high performance based on Drexler & Sibbet's team performance model. Furthermore, the main priority should be focused on creating the human resources potentiality using in-door training program approach within team building workshop method.

Keyword: *team building workshop*

Era globalisasi merupakan era baru dalam peradaban manusia, yang ditandai oleh perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kecepatan arus informasi dan transportasi. Hal tersebut sebenarnya menyadarkan kembalinya manusia untuk mencermati pernyataan Heraclitus, yang mengatakan bahwa satu-satunya yang kekal adalah perubahan itu sendiri, sehingga kita tidak pernah menapakkan kaki kedua kalinya pada sungai yang sama (Yuwono, 2002). Dalam dunia usaha, akan pula mengikuti fenomena perubahan seperti itu, sehingga apabila ingin maju dan berkembang harus dapat menyesuaikan dengan perubahan

yang terjadi. Suatu organisasi bisnis bila ingin maju dan berkembang maka harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Di era globalisasi ini, dunia usaha harus menggunakan kata kunci *change* sebagai upaya untuk dapat bertahan hidup dan berkembang maju, seiring dengan adanya perubahan yang begitu cepat (Yuwono, 2002).

Dalam era global, bisnis baru akan banyak muncul — baik yang merupakan investasi dalam negeri maupun yang merupakan investasi modal asing — yang mau tidak mau akan memunculkan persaingan. Sehingga perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut untuk

mampu bersaing secara profesional pada skala global, agar tetap dapat *survive* dan dapat terus berkembang (Budihardjo, 2002). Menurut Kotter dan Haskett (1992), era globalisasi akan menimbulkan globalisasi pasar dan kompetisi yang ketat, dan hal ini akan menciptakan suatu perubahan yang besar. Dunia usaha mau tidak mau harus memilih strategi yang tepat yang dapat diaplikasikan dalam meraih keberhasilan melalui pemanfaatan peluang-peluang yang terdapat pada lingkungan bisnis yang bergerak semakin cepat dan semakin kompetitif. Gambaran keadaan di atas, dihadapi oleh PT X-Kosmetika. PT X-Kosmetika yang merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri kosmetika. Pada awalnya, ketika didirikan pada tahun 1962, perusahaan ini merupakan industri obat-obatan. Pada tahun 1974, mengkhususkan pada produksi kosmetika untuk perawatan dan dekoratif. Dalam pengelolaan perusahaan semula pemilik bertindak sebagai direktur, yang langsung menjalankan roda kehidupan perusahaan dengan sistem sentralisasi. Pada tahun 1998, pemilik menyadari bahwa untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan perusahaan perlu ada perubahan. Bila tetap menggunakan sistem pengelolaan manajemen yang selama ini diterapkan, dirasakan akan tidak mampu menghadapi tantangan yang muncul di era globalisasi ini. Pemilik kemudian melepaskan diri dalam keterlibatan langsung sebagai pengelola perusahaan; dan mulai Juli 1998 diangkatlah manajer profesional, yang disertai tongkat kepemimpinan guna meneruskan dan mengembangkan perusahaan. Selanjutnya, pemilik menempatkan diri sebagai Komisaris.

Dalam episode baru — dimulai Juli 1998 — pihak manajemen baru menerapkan strategi perusahaan sebagai berikut: (1). mengembangkan organisasi baru; (2). mengembangkan pasar pengguna produk kosmetik X di Indonesia; (3). mengembangkan *brand-product*; dan (4). meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan. Strategi di atas diterapkan sebagai upaya terobosan untuk mengembangkan perusahaan PT X-Kosmetika, agar tetap bertahan dan mampu bersaing dalam kompetisi pasar global. Setelah dilakukan perubahan pengelolaan perusahaan dengan sistem manajemen yang baru, secara periodik pihak manajemen melakukan evaluasi akhir tahunan. Dalam pantauan evaluasi yang dilakukan oleh pihak manajemen tersebut — pada rentang waktu Juli 1998 sampai Juli 2002 — secara akumulatif dan kualitatif diperoleh gambaran bahwa: (1). produktivitas perusahaan berada pada tingkat yang rendah, jauh di bawah harapan manajemen; (2). target produksi perusahaan dalam rentangan 1998-2002 tidak mencapai target yang ditetapkan; dan (3). interaksi antara atasan dengan karyawan mengalami banyak hambatan.

Sebenarnya pihak manajemen telah melakukan berbagai upaya untuk mengantisipasi dan mengatasi kemungkinan terjadinya penurunan kinerja dan stagnasi produktivitas perusahaan, agar perusahaan tetap *survive* dan berkembang dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Salah satu bentuk upaya yang diprioritaskan adalah pembinaan sumber daya manusia, yaitu: (1). memanfaatkan konsultan pihak luar perusahaan, untuk membangun semangat kerja dan semangat kepemilikan bersama melalui metode ceramah-ceramah

maupun *out-bound* terhadap karyawan; (2). secara periodik, mensosialisasikan kebijakan manajemen kepada para karyawan, untuk kepentingan pengembangan perusahaan dalam rangka peningkatan kemampuan daya saing; (3). walaupun perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi dalam menghadapi situasi krisis moneter, terutama yang berkaitan dengan sumber-daya manusianya, namun manajemen tidak menerapkan kebijakan PHK terhadap karyawannya. Selama rentang waktu dari 1998 sampai dengan 2002, pihak manajemen menerapkan kebijaksanaan *zero growth* dalam rekrutmen karyawan; dan (4). kesejahteraan karyawan, dilaksanakan dengan prosedur standar yaitu dengan memberikan perlakuan sesuai dengan UMR. Bahkan perusahaan memberlakukan pemberian kesejahteraan karyawan di atas ketentuan UMR yang berlaku di Jawa Timur.

Walaupun pihak manajemen telah berupaya melakukan pemberdayaan terhadap karyawan dengan berbagai macam cara, namun dirasakan ada konflik yang cukup mengganggu hubungan antara pihak manajemen dengan para karyawannya. Dengan mencermati keadaan di PT X-Kosmetika — sebagaimana yang telah dipaparkan di atas — maka asumsi sementara yang dapat diambil sehubungan dengan keadaan itu, adalah: 1). adanya perubahan sistem pengelolaan manajemen dari bentuk yang lama ke sistem yang baru mulai tahun 1998, mengakibatkan terjadinya perubahan yang signifikan dalam organisasi; 2). perubahan organisasi yang terjadi, oleh para karyawan, ditanggapi sebagai ancaman; 3). ancaman yang dirasakan oleh karyawan secara terus-menerus,

secara psikologis tanpa disadari oleh para individunya, menimbulkan perilaku kerja yang kurang menunjang produktivitas dan dijadikan sebagai *work habit*; dan 4). *work habit* yang terbentuk, mendasari pembentukan sikap defensif, yang selanjutnya dimunculkan dalam perilaku yang tidak memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Berpangkal tolak dari asumsi tersebut, maka dilakukan survai, guna memperoleh data dan yang berkenaan dengan keadaan sumber daya manusia. Untuk maksud itu, sependapat dengan pandangan Masri Singarimbun & Sofian Effendi (1989), maka dalam penelitian survai digunakanlah metode wawancara dan observasi terhadap para karyawan maupun staf manajemen. Temuan dari survai yang dilakukan dalam periode bulan Juni 2002, adalah sebagai berikut: 1). keadaan SDM pada PT X-Kosmetika sampai dengan pertengahan tahun 2002, berjumlah 500 orang terdiri dari 450 orang sebagai karyawan, dan 50 orang berstatus sebagai staf manajemen; 2). terdapat gejala rasa takut yang dirasakan oleh kedua belah pihak, baik di pihak manajemen maupun karyawannya, yaitu: pihak manajemen memandang karyawan, seolah-olah sebagai bangunan yang sudah *solid* bagaikan tembok kokoh yang sulit ditembus untuk melakukan pembaharuan. Gejala ini muncul dalam bentuk sikap ambivalen. Di satu sisi, pihak manajemen menerapkan filosofi kekeluargaan dan tidak ingin mengusik ketenangan kerja karyawan, yang rata-rata berada di perusahaan sudah cukup lama, mereka dipandang sebagai aset perusahaan yang sangat bernilai dan perlu dipelihara. Di sisi lain, pihak manajemen ingin segera

menerapkan strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan; sedangkan di pihak karyawan, memiliki ketakutan terhadap kebijaksanaan manajemen baru, karena serba diatur dalam tatanan prosedur, baik yang menyangkut hubungan antara atasan dan bawahan, maupun prosedur dalam proses produksi. Hal seperti itu dianggapnya sebagai suatu ancaman terhadap eksistensi mereka yang telah menikmati kemudahan dari model majemen sistem sentralisasi yang sederhana; 3). tampilan perilaku yang dimunculkan oleh para karyawan dalam bentuk reaksi pasif agresif, misalnya apatis, tidak mau mengikuti prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen, tidak mau serta memboikot beberapa kebijakan manajemen yang bertujuan untuk pengembangan perusahaan; dan 4). keluhan dari pihak manajemen, yang merasa kesulitan, dalam melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusianya untuk keperluan peningkatan kemampuan berdaya saing.

Berdasarkan atas temuan survai yang diperoleh — apabila dikaitkan dengan pendapat Hellriegel, dkk (1998) — maka dapat ditegaskan bahwa gejala ketakutan yang muncul baik yang dialami oleh pihak manajemen maupun karyawan di PT X-Kosmetika merupakan indikasi dari adanya *resistance to change* yang sumber utamanya berasal dari *individual resistance*.

Permasalahan

Mencermati temuan tentang gejala dan tampilan perilaku organisasi di PT X-Kosmetika, yang menggambarkan kondisi *resistance to change*, maka dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh PT X-

Kosmetika, adalah sebagai berikut: 1). adanya sikap saling ketidakpercayaan antara karyawan dengan manajemen; 2). kemampuan komunikasi antara atasan dengan bawahan dan sebaliknya dalam kondisi yang lemah; 3). adanya konflik internal yang berpengaruh terhadap terbentuknya team work yang baik; dan 4). kompetensi pekerjaan yang belum terbakukan kembali, sehubungan dengan adanya manajemen baru.

Sebuah Ancangan

Untuk mengatasi permasalahan tersebut dilakukan program pelatihan (pembentukan tim) team building. Perlakuan itu didasarkan atas pertimbangan: 1). menurut Drexler, dkk. (1989) dan Payne (2001), bahwa team building mempunyai kemanfaatan untuk: a). meningkatkan efektivitas kerja tim (efektivitas kerja tim, dapat terjadi bila sudah terbentuk rasa saling percaya dan komunikasi antar kelompok atau tim sudah terbentuk dengan secara baik); b). membangun semangat kerja tim (semangat kerja tim dapat terjadi apabila masing-masing individu dalam kelompok kerja telah memiliki kesamaan pandangan atau persepsi yang sama terhadap kerja dan kondisi perubahan yang ada di dalam perusahaan); c). mengintegrasikan tujuan-tujuan individu menjadi tujuan organisasi (hal ini akan terjadi apabila masing-masing individu sudah memiliki rasa saling percaya, konflik antar mereka terminimalisasi, dan saling memahami peran serta kewajiban masing-masing dalam kehidupan organisasi); dan 2). menurut Johnson & Johnson (1997), team building merupakan analisis tentang prosedur kerja dan aktivitas-aktivitas untuk menyiapkan tim

kerja dalam rangka meningkatkan: (a). produktivitas kerjanya; (b). kualitas hubungan di antara para anggota tim; (c). ketrampilan sosial; dan (d). kemampuan dalam menghadapi perubahan kondisi dan tuntutan kerja.

Sedangkan untuk mengatasi permasalahan kompetensi pekerjaan, menurut Shandler (2000), perlu diberi program competency-based learning yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi individu yang dibutuhkan dalam pekerjaan-pekerjaan pada masa yang akan datang. Dalam ancangan pemecahan masalah ini, hanya menfokuskan pembahasan tentang program pelatihan team building. Dalam ancangan program pelatihan team building, agar lebih menjangkau efektivitas pelaksanaannya, maka diperlukan diperhatikan bahwa: a). pesertanya harus diikuti baik oleh semua jajaran staf manajemen maupun semua karyawan dari berbagai unit yang ada di PT X-Kosmetika; dan b). periode waktu penyelenggaraan harus dilaksanakan secara simultan dan paralel, dengan mempertimbangkan kapasitas kelas efektif yang secara ideal tiap periode pelaksanaan hanya diperuntukkan untuk 40-45 peserta.

Kerangka Teoritik

1. Tim dan Tim Kerja

Menurut Drexler, Sibbet dan Forrester (dalam Sikes, dkk, 1989), tim diartikan sebagai suatu kelompok manusia yang saling tergantung diantara mereka dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang sama. Menurut Katzenbach dan Smith (1993), tim merupakan sejumlah kecil manusia yang memiliki keahlian yang saling

komplementer dalam melakukan kerja, untuk diarahkan kepada maksud, tujuan *performance* dan ancangan yang sama, sehingga membuat mereka saling mengikatkan diri untuk mengambil tanggungjawab bersama. Sedangkan menurut Lewis (1994), dikatakan bahwa tim merupakan kelompok manusia yang bekerja bersama-sama guna mencapai tujuan bersama. Mencermati definisi itu, lebih lanjut Lewis (1994: 22), menekankan bahwa ada dua kunci pokok yang terkandung dalam pengertian itu, yaitu:

"..... The first part:

'A group of people working together' means teams need to have methods of handling people in them, of communicating, of keeping people together, of motivating them."

"The second part, 'to a common purpose', suggests clarity of goals and objectives. Something to which everyone is committed. This is the task aspect of teams."

Dyer (1987) memberi batasan tentang tim, sebagai interaksi interpersonal yang terstruktur dan diarahkan untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama. Secara spesifik dapat dikatakan, bahwa tim itu merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang: (1). memiliki kesadaran yang positif atas ketergantungannya di antara mereka untuk meraih prestasi dalam pencapaian tujuan yang bermutu; (2). saling melakukan interaksi di dalam melakukan aktivitas; (3). memiliki kesadaran akan keanggotaannya sebagai anggota tim; (4). memiliki peran-peran yang khusus atau fungsi tertentu yang ditampilkan; dan (5).

Memiliki batasan waktu sebagai anggota (Johnson & Johnson, 1997). Oleh Johnson dan Johnson (1997:570) dikemukakan bahwa tim merupakan: "... *a set of interpersonal relationships structured to achieve established goals*". Sedangkan menurut Maddux (2001), bahwa tim merupakan kesatuan dari kelompok-kelompok yang lebih produktif dalam mencapai keberhasilan yang luar biasa, di mana di antara mereka saling menyadari dan memahami akan ketergantungannya, serta merasa ikut memiliki pekerjaan dan mempunyai komitmen terhadap sasaran yang ingin dicapai, dengan saling memberikan kontribusi atas bakat dan pengetahuan yang unik demi keberhasilan organisasi, sehingga dapat bekerja bersama dalam suasana saling percaya dengan menjalankan komunikasi yang terbuka dan tulus.

Berdasarkan atas pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa tim merupakan kelompok manusia yang dalam mengerjakan tugas-tugasnya saling komplementer, tergantung satu dengan lainnya dan saling mengikatkan diri dalam mengambil tanggungjawab bersama untuk pencapaian tujuan bersama. Sedangkan pengertian tim kerja, menurut Gibson, dkk. (1996:387) diartikan sebagai: "... sebuah kumpulan pegawai (manajerial atau nonmanajerial) yang bersama-sama menggunakan norma-norma tertentu dan berusaha keras untuk memuaskan kebutuhan mereka melalui pencapaian sasaran kelompok." Dengan bersandar atas pengertian tim dan mengintroduksi pendapat Gibson, dkk. (1996) mengenai pengertian tim kerja — sebagaimana yang telah disebutkan di atas — dapatlah ditegaskan bahwa pengertian

tim kerja adalah kumpulan karyawan dalam suatu organisasi dan atau perusahaan, baik manajerial maupun non-manajerial, yang secara bersama-sama mempunyai kedadaran untuk menggunakan norma-norma tertentu dan saling melakukan kerjasama yang sifatnya komplementer guna memperoleh kinerja yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan.

2. Unsur-unsur

Menurut Robbins (1990), bahwa unsur yang terkandung di dalam tim kerja adalah: (1). ada manusia, minimal terdiri dari dua orang; (2). ada ketergantungan satu dengan lainnya dan saling mempengaruhi; dan (3). memiliki sasaran yang ingin dicapai bersama-sama. Sedangkan menurut Schein (dalam Munandar, 2001), bahwa unsur tim kerja akan mencakup hal berikut: (1). ada sejumlah individu; (2). interaksi antara satu dengan lainnya; 3). memiliki kesadaran secara psikologikal antara yang satu dengan lainnya; dan (4). saling mempersepsikan dirinya sebagai kelompok.

3. Fungsi

Dengan mengadaptasi pendapat Schein (dalam Munandar, 2001), maka fungsi tim kerja dapat dibedakan dalam kaitannya dengan: (1). anggota timnya; dan (2). organisasi. Ditinjau dari segi fungsi tim terhadap para anggotanya, maka tim akan memberikan hal berikut: (1). pemenuh kebutuhan para anggotanya; (2). pengembang, penunjang dan pemantap dari identitas dan pemeliharaan harga diri; (3). penetap dan penguji kenyataan sosial; dan (4). mekanisme pemecahan masalah dan pelaksanaan tugas. Sedangkan ditinjau

dari segi fungsi tim terhadap organisasi, maka dapatlah ditegaskan sebagai berikut: (1). pelaksana tugas yang majemuk dan saling tergantung; (2). mekanisme pemecahan masalah; (3). penghasil gagasan baru dan jawaban kreatif; (4). pelancar terhadap pelaksanaan keputusan yang majemuk; (5). wahana dari sosialisasi dan pelatihan; dan (6). penghubung atau koordinator utama antar beberap departemen.

4. Ciri-Ciri

Mengintrodusir pendapat Anantaraman (Kimbal, 1995), bahwa ciri tim kerja yang efektif akan menyangkut delapan aspek berikut, yaitu: (1). adanya tujuan kerjasama yang jelas, di mana setiap anggota dari tim itu akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan tersebut; (2). dalam meng-komunikasikan ide maupun perasaan-perasaannya cukup akurat dan efektif; (3). adanya pendistribusian partisipasi dan kepemimpinan yang optimal; (4). mempunyai produktivitas tinggi dan selalu berupaya dalam meningkatkannya; (5). saling memiliki kepercayaan, dapat saling menerima dan memberikan dukungan dalam kapasitas yang cukup tinggi; (6). mempunyai prosedur yang cukup tepat dan efektif di dalam pengambilan keputusan; (7). manajemen konflik dan pengendalian kekuasaannya dilakukan secara konstruktif; dan (8). memiliki prosedur yang cukup adekuat dalam pemecahan masalah.

Pembentukan Tim

1. Pengertian

Menurut Drexler, dkk. (1989:5), bahwa pembentukan tim (*team building*)

adalah: "..... *is the process of deliberately creating*". Menurut Payne (2001), pembentukan tim merupakan suatu proses untuk membantu individu di dalam menjalankan tugasnya agar dapat bekerja secara bersama-sama dengan individu lain, sehingga dapat memaksimalkan sumbangannya terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Johnson dan Johnson (1997:570), dikatakan bahwa:

"..... *team building emphasizes the analysis of work procedures and activities to improve productivity, relationships among members, the social competence of members, and the ability of the team to adapt to changing condition and demands.*"

Bersandar atas pengertian tersebut dan pengertian tim sebagaimana disebutkan di muka, maka dapatlah disimpulkan bahwa pembentukan tim, merupakan *proses* yang memungkinkan individu-individu yang ada untuk saling bekerjasama dan saling melengkapi antara satu dengan lainnya, guna mengikatkan diri dalam mengambil tanggungjawab bersama untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

2. Proses Pembentukan

Untuk membangun terjadinya tim dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka menurut Gibson (1996) akan melalui empat tahapan sebagai berikut: (1). saling menerima; (2). pengambilan keputusan; (3). motivasi; dan (4). pengendalian. Menurut Tuckman (dalam Indrawijaya, 1989) dapat dijelaskan bahwa dalam proses pembentukan tim yang tangguh, selalu akan melalui empat tahap sebagai berikut: (1). tahap *forming*

(pembentukan); (2). tahap *storming* (perubahan atau pancaroba); (3). tahapan *norming* (pembentukan norma); dan (4). tahap *performing* (berprestasi).

Program Pembentukan Tim

1. Konsep Dasar

Menurut Payne (2001), bahwa konsep dasar tentang program pembentukan tim telah lama dikenal di lingkungan ilmu manajemen pada tahun 1960. Program pembentukan tim, dirancang untuk meningkatkan *interpersonal relationship* dan *social interaction*. Dengan alasan, bahwa konsep program pembentukan tim dikemas dengan mengacu pada konsep dinamika kelompok, psikologi sosial dan *T-groups* (misalnya *sensitivity training*, yang dibuat untuk membantu individu-individu dalam mengembangkan kesadaran diri dan menjadikan lebih sensitif dalam memahami orang lain).

2. Tujuan Program

Menurut Stott dan Walker, yang mengintroduksi pendapat Todryk (dalam Hadipranata & Sudardjo, 1999), bahwa tujuan pembentukan tim mempunyai banyak keuntungan, yaitu: a). meningkatkan kemampuan untuk merespon kebutuhan proyek; b). Mampu menanggapi kebutuhan lebih akurat; c). meningkatkan motivasi tim; d). meningkatkan kekuatan dari tim secara bersamaan; e). dapat menyelesaikan proyek tepat pada waktunya; dan f). meningkatkan komitmen anggota tim. Ditambahkan pula oleh Hadipranata dan Sudardjo (1999), bahwa atas dasar hasil penelitiannya ditemukan pula bahwa pembentukan tim ternyata dapat: a).

menimbulkan etos kerja yang positif; dan b). memberikan kontribusi yang cukup besar bagi produktivitas insani. Sedangkan menurut pendapat Drexler, dkk (1989) dan Payne (2001), bahwa tujuan dari program pembentukan tim, adalah: (a). meningkatkan efektivitas kerja tim; (b). membangun semangat kerja tim; (c). membantu individu untuk selalu memaksimalkan sumbangannya secara kolektif terhadap organisasi; dan (d). mengintegrasikan tujuan-tujuan individu menjadi tujuan organisasi. Dengan tercapainya tujuan dari program pembentukan tim, maka diharapkan akan terbentuk suasana interaksi antar individu dan antar bagian di dalam organisasi menjadi lebih harmonis, suasana kebersamaan terbentuk, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja tim secara maksimal yang selalu terarah kepada pencapaian tujuan-tujuan prestasi.

3. Model Program

Mengacu tentang tujuan program pembentukan tim, sebagaimana tersebut di atas, maka tujuan pembentukan tim adalah agar mencapai *high performance* dan siap untuk melakukan perubahan dan pembaharuan diperlukan suatu model program yang sistematis. Menurut Drexler dan Sibbet (1989), bahwa untuk keperluan pembentukan tim yang memiliki *high performance* yang siap melakukan perubahan organisasi dan pembaharuan diperlukan dua tahapan, yaitu: a). *creating stages* (pada tahapan ini, tujuan utamanya adalah mengarahkan penyadaran kepada karyawan baik manajerial maupun non-manajerial untuk membangun komitmen terhadap tujuan-tujuan organisasi); dan b). *sustaining stages* (pada tahapan ini,

tujuan utamanya adalah mengarahkan kesiapan dalam menghadapi dan melakukan pembaharuan). Pada masing-masing tahapan itu, ada langkah-langkah yang harus dilalui, dan secara garis besar dapatlah dijelaskan sebagai berikut: a). pada *creating stages* ada langkah-langkah yang harus dipersiapkan, yaitu:

- langkah 1 : orientasi (*orientation stage*), langkah ini merupakan upaya dalam menyadarkan masing-masing individu atas keberadaannya pada situasi tertentu;
- langkah 2 : pembentukan kepercayaan (*trust building stage*), langkah ini merupakan upaya dalam menyadarkan terhadap masing-masing individu tentang pentingnya membangun kepercayaan antara sesamanya, agar bisa saling menghormati dan saling memperhatikan kelebihan dan kelemahan masing. Sehingga akan dapat tercipta interaksi yang spontan yang saling melengkapi;
- langkah 3 : klarifikasi Peran atau tujuan (*goal/role clarification stage*), langkah ini merupakan upaya untuk menyadarkan tentang arti pentingnya saling melengkapi dalam menetapkan tujuan bersama, mengklarifikasikan peran masing-masing serta membangun asumsi-asumsi yang langsung untuk pencapaian tujuan;
- langkah 4 : komitmen (*commitment stage*), langkah ini membangun rasa keterikatan untuk saling bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan melalui tukar-menukar visi, mengalokasikan tugas dan tanggungjawab serta membuat keputusan organisasi. b). Pada *sustaining stages* (tahapan pemeliharaan), langkah-langkah yang

harus dilalui, adalah:

- Langkah 5 : implementasi (*implementation stage*) mengimplementasi segala hal yang telah diputuskan bersama untuk perkembangan organisasi.
- Langkah 6 : pembentukan tampilan perilaku yang bermutu (*high performance stage*). merupakan langkah pembentukan dan peningkatan disiplin, membangun keselarasan tindakan yang saling sinergis.
- Langkah 7 : pembaharuan (*renewal stage*) mewujudkan kesiapan dalam melakukan pembaharuan atau perubahan organisasi ke arah yang lebih baik, sesuai dengan tuntutan situasi.

Lebih lanjut, oleh Drexler & Sibbet (1989), tahapan pembentukan tim yang diperuntukan dalam membentuk tim yang memiliki *high performance*, dikonsepsikan dalam suatu model yang sekuensial, yang disebut dengan *team performance model*. Untuk sekuensis pertama, yaitu *creating stages*, dapat dilakukan dalam bentuk Pelatihan dengan metode utamanya adalah *workshop-in door* yang dapat dipadukan dengan metode-metode yang lain yang lazim digunakan dalam pelatihan. Sedangkan untuk sekuensis kedua, yaitu *sustaining stages*, dapat dilakukan dalam bentuk *coaching*, yang dilakukan di lapangan atau di tempat pekerjaan masing-masing peserta. Untuk keperluan penulisan ini, maka diusulkan penerapan pembentukan tim dengan menggunakan pendekatan model *team performance* dari Drexler dan Sibbet (1989), yang pelaksanaannya dilakukan melalui pendekatan pelatihan *in-door*. Tujuan

utama dari pendekatan pelatihan ini untuk menyadarkan kembali dalam membangun komitmen tim kerja pada PT X-Kosmetika, setelah terjadi perubahan sistem manajemen atau organisasi.

Pelatihan

1. Pengertian

Pelatihan menurut Bramley (1991:11), diartikan sebagai :

... " *The systematic development of the attitude/knowledge/skill/behaviour pattern required by an individual to perform adequately a given task or job*".

Menurut Sikula (dalam Munandar, 2001:85) dinyatakan bahwa pelatihan sebenarnya merupakan "suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, sehingga tenaga kerja non-manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis untuk tujuan tertentu."

Sedangkan penegasan pengertian menurut Munandar (2001), bahwa pelatihan merupakan suatu istilah yang artinya menggambarkan suatu upaya untuk melatih pengetahuan dan ketrampilan tertentu, ketrampilan dalam menggunakan peralatan dan atau mesin-mesin dan ketrampilan manajerial, dengan waktu berlangsungnya secara relatif singkat dan dalam jangka waktu yang pendek, di mana upaya tersebut diperuntukkan baik untuk tenaga kerja manajerial maupun tenaga kerja yang non-manajerial. Mengacu pengertian di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses

pendidikan bagi tenaga kerja yang dilakukan dalam prosedur sistematis untuk pengembangan pengetahuan, ketrampilan manajerial maupun ketrampilan teknis tertentu, yang dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat dan dalam jangka waktu yang pendek.

2. Tujuan

Mengintrodukir pendapat Sikula (dalam Munandar, 2001), maka telah disebutkan bahwa tujuan pelatihan, adalah: (1). meningkatkan produktivitas; (2). Meningkatkan mutu; (3). meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia; (4). meningkatkan semangat kerja; (5). menarik dan menahan tenaga kerja yang unggul; (6). menjaga kesehatan dan keselamatan kerja; (7). menghindari terjadinya keusangan (*obsolescence*); dan (8). membantu dan menunjang pertumbuhan pribadi. Mengacu pada tujuan di atas, maka pada prinsipnya tujuan pelatihan adalah memberikan kemanfaatan untuk tumbuh dan berkembang baik bagi organisasi maupun bagi tenaga kerjanya sendiri.

3. Proses dan Penyusunan Program

Menurut Dessler (1993), bahwa secara ideal proses dalam pelaksanaan pelatihan, mencakup langkah-langkah berikut: (1). analisis kebutuhan yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan; (2). penyusunan tujuan pelatihan; (3). pelaksanaan pelatihan, yang mencakup penentuan teknik yang digunakan dalam proses pembelajaran; dan (4). evaluasi terhadap pelatihan, yang tujuannya adalah mengukur reaksi proses belajar, perilaku dan capaian atau hasil dari pelatihan. Sedangkan menurut Furjanic dan Trotman (2000), bahwa di dalam pelatihan,

prosesnya akan melibatkan adanya empat tahapan yang saling terkait yang diibaratkan seperti halnya empat buah *puzzle* yang saling melengkapi. Adapun tahapan dalam proses pelatihan yang dimaksudkan, adalah: (1). *asses* (menilai); (2). *design* (merancang); (3). *deliver* (membawakan atau melaksanakan); (4). *evaluate* (evaluasi). Berpijak atas proses yang ada di dalam pelatihan, maka menurut Munandar (2001), untuk menyusun program pelatihan perlu mempertimbangkan enam tahapannya sebagai berikut:

- Tahap ke-1 : identifikasi kebutuhan pelatihan atau studi pekerjaan
- Tahap ke-2 : penetapan sasaran pelatihan
- Tahap ke-3 : penetapan kriteria keberhasilan dan penetapan alat ukurnya
- Tahap ke-4 : penetapan metode pelatihan dan penyajiannya
- Tahap ke-5 : pencobaan dan revisi
- Tahap ke-6 : implementasi dan evaluasi

4. Jenis Pelatihan

Menurut Dessler (1993), bahwa pelatihan dapat digolongkan berdasarkan sasaran/obyek yang dikenai perlakuan:

- a). Pelatihan umum/manajerial, yang pada dasarnya memberikan pengetahuan tentang seluk-beluk manajemen, misalnya: kepemimpinan, perubahan sikap, motivasi, pembentukan tim, dan sejenisnya.
- b). Pelatihan Khusus/ Teknis, yang pada prinsipnya merupakan upaya pembinaan ketrampilanyang diperlukan bagi pegawai baru atau lama untuk melakukan pekerjaan.

Misalnya : pelatihan tentang cara menjalankan mesin kepada para masinis baru, pelatihan tentang menjual produk baru yang diberikan kepada karyawan wiraniaga baru, atau bahkan berupa petunjuk cara mewawancarai dan menilai supervisor baru, dan sejenisnya.

5. Metode Pelatihan

Perlu disadari bahwa metode pelatihan atau teknik penyajian bahan pelatihan, akan memberikan pengaruh terhadap keterlibatan aktif atau tidaknya para *trainee*, dalam pelatihan itu. Oleh karena itu, penentuan metode yang tepat, akan menjadikan sebagai salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dari pelatihan itu. Menurut Munandar (2001), bahwa metode pelatihan dapat dipilahkan menjadi: (a). kuliah; (b). konferensi atau diskusi kelompok dan juga *workshop*; (c). studi kasus; (d). bermain peran. (e). *programmed instruction* (bimbingan berencana atau instruksi bertahap); dan (f). simulasi. Dari paparan jenis metode pelatihan di atas, semua metode akan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Sehingga diharapkan di dalam penentuan metode pelatihan tidaklah terlalu fanatik pada salah-satu metode saja. Perlu ditegaskan bahwa untuk keperluan penulisan ini, dalam proses pembentukan tim kerja, diusulkan untuk menggunakan pelatihan dengan metode utamanya adalah *workshop*, yang dipadukan pula dengan metode-metode lain sebagai suplementernya, seperti, simulasi, studi kasus, diskusi, permainan, dan ceramah (kuliah) yang akan digunakan secara bergantian guna saling melengkapi.

Kelebihannya dari *workshop*, akan

berguna untuk pengembangan dari pengertian dan pembentukan dari sikap-sikap yang baru, dan dapat menunjang proses pengalihan dari pelatihan ke situasi kerja nyata. Sedangkan kelemahannya, ialah terbatasnya para *trainee* pada kelompok yang kecil, sehingga akan menjadikan biaya per *trainee* menjadi mahal, di samping hal itu metode *workshop* memiliki kelambatan dalam kemajuan pengajarannya.

6. Evaluasi terhadap Pelatihan

Guna melihat sejauhmana program pelatihan itu efektif, dan dapat mencapai sasaran dari programnya, maka perlu dilakukan penilaian atau evaluasi. Tujuan evaluasi ini, mempunyai kaitan dengan proses pembelajaran yang berlangsung selama pelatihan. Mengintrodusir pendapat Kirkpatrick (1996), bahwa di dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan, ada empat tingkat ukuran yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilannya. Keempat tingkatan itu:

- Tingkatan ke-1 : reaksi (*reaction*)
- Tingkatan ke-2 : pembelajaran (*learning*)
- Tingkatan ke-3 : perilaku (*behavior*)
- Tingkatan ke-4 : hasil (*result*)

Tingkatan ke-1

Pada tingkat ini, evaluasi lebih diarahkan untuk mengukur bagaimana reaksi peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang diikuti., sejauhmana peserta menyukai pengalaman pelatihan. Senang tidaknya peserta terhadap program pelatihan ini, akan mencerminkan adanya kesediaan dari mereka untuk mempelajari materi-materi yang disajikan dalam program pelatihan. Dengan mengukur reaksi peserta, maka akan diperoleh data-data

yang dapat dimanfaatkan untuk :

- 1). Memberikan umpan-balik terhadap penyelenggara, guna dapat meningkatkan program pelatihan berikutnya.
- 2). Memberikan umpan-balik terhadap instruktur, agar dapat meningkatkan efektivitas kerjanya.
- 3). Melakukan perhitungan secara kuantitatif atas reaksi peserta, yang dapat membantu penyelenggara dalam menyampaikan informasi kepada atasannya atau pihak lain yang berkepentingan dengan program yang diselenggarakan.
- 4). Memberikan informasi secara kuantitatif, untuk dimanfaatkan dalam menyusun suatu standar kinerja bagi penyelenggaraan program pelatihan berikutnya.

Tingkatan ke-2

Dalam suatu program pelatihan, sebenarnya ada tiga hal yang diajarkan oleh pemandu, yaitu, pengetahuan, ketrampilan dan pola berfikir/sikap. Konsekuensi dari hal itu, maka dalam mengukur pembelajaran, berarti harus mengukur salah satu di antaranya. Pengukuran terhadap hasil belajar adalah merupakan unsur yang sangat penting, sebab tidak mungkin memperoleh perubahan perilaku, bila salah satu di antara ketiga hal di atas tidak tercapai. Namun demikian, perlu disadari bahwa terjadinya perubahan perilaku, karena ada sebab yang lain, yaitu adanya dukungan dari lingkungannya. Apabila pihak atasan dari peserta pelatihan tidak memberi kesempatan, niscaya akan sulit diharapkan terjadi perubahan perilaku. Pada pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan peserta, maka selain pengetahuan, ketrampilan-pun

perlu diukur pula. Dalam pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis, biasanya disertai dengan evaluasi ketrampilan nyata terhadap peserta. Dalam mengukur ketrampilan, maka perlu disusun standar kenirja terlebih dahulu. Sebelum peserta mengikuti pelatihan, dinilai terlebih dulu dengan menggunakan standar yang sudah dibuat, sehingga bisa ditentukan nilainya masing-masing peserta. Kemudian setelah mengikuti pelatihan, peserta akan dinilai kembali, apakah mereka memperoleh peningkatan ketrampilan, sebagai hasil dari pelatihan.

Tingkatan ke-3

Evaluasi yang dilakukan pada tingkatan ke-3 ini, ditujukan dalam upaya untuk menjawab pertanyaan yang biasanya muncul pada saat peserta kembali ke tempat kerjanya, apakah ada dampak yang secara kongrit sebagai hasil dalam mengikuti suatu program pelatihan? Pertanyaan ini, merupakan hal yang paling sulit untuk dijawab. Sebab, dalam realitanya, secanggih apapun program pelatihan yang diberikan, apabila peserta tidak memperoleh kesempatan guna mempraktekkan ketrampilan dan pengetahuannya, niscaya tidak akan pernah mengalami perubahan perilaku yang diharapkan. Namun demikian, walaupun toh ada kesempatan, maka tidak ada seorang-pun yang dapat memprediksi kapan terjadi perubahan perilaku. Sebab, perubahan perilaku itu sendiri, dapat timbul kapan saja, tanpa harus menunggu ada atau tidak adanya kesempatan. Oleh karena itu, perlu difikirkan adanya *sistem reward* guna mendorong terjadipubahan perilaku. *Reward* yang diberikan dapat berupa internal maupun eksternal. Bila dibandingkan dengan evaluasi pada tahap

ke-1 dan ke-2, maka pada tingkatan evaluasi ke-3 ini, nampak lebih rumit, sebab banyak hal yang harus dipertimbangkan, yaitu, yang berkaitan dengan : kapan perubahan perilaku itu terjadi, kejadiannya seberapa sering, dan dengan cara apa perubahan perilaku itu diukur?

Berikut merupakan pedoman, agar pelaksanaan evaluasi dapat dilaksanakan dengan secara baik :

- a. memberi waktu guna melakukan perubahan. Sehingga pengumpulan data sebelum dan sesudah pelatihan mempunyai rentang waktu yang cukup, guna memungkinkan terjadinya perubahan perilaku.
Untuk beberapa program, dapat diharapkan terjadinya perubahan perilaku dalam rentang waktu antara dua sampai dengan tiga bulan; akan tetapi juga ada program pelatihan yang baru nampak terjadinya perubahan perilaku setelah enam bulan kemudian.
- b. berkaitan dengan evaluasi perilaku sebelum dan sesudah pelatihan, kadang-kadang evaluasi sebelum dan sesudah dapat dengan mudah dilakukan, tetapi juga kadang-kadang sulit. Kesulitan yang terjadi biasanya karena berkaitan dengan masalah biaya, atau ada rotasi karyawan yang sering terjadi di organisasi. Perbandingan pengukuran perilaku dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil pengukuran di kedua periode tersebut. Perbedaan nilai yang diperoleh, menunjukkan adanya perubahan perilaku.
- c. lakukan survey atau wawancara terhadap peserta, atasan, bawahan yang paling memungkinkan, guna mengamati perubahan perilaku.

Dalam mengevaluasi perilaku, perlu adanya lembar observasi atau kuesioner yang dapat mengukur perilaku peserta di tempat kerja. Untuk keperluan ini, maka data dapat diperoleh baik dari rekan sekerja maupun dari bawahan atau atasan dari peserta pelatihan. Bila memungkinkan, maka konsultan-pun atau penanggungjawab dari program pelatihan dapat melakukan observasi terhadap masing-masing peserta, guna mengamati perilaku nyata sebelum dan sesudah pelatihan. Cara pengukuran ini memang agak rumit dan memerlukan biaya yang cukup besar, apalagi bila pelatihan diikuti oleh sejumlah besar peserta. Perilaku yang diukur sesuai dengan topik bahasan yang diberikan pada saat pelatihan.

Tingkatan ke -4

Tingkatan ini, merupakan tahapan yang paling sulit. Sebab banyak kendala untuk dapat melakukan evaluasi hasil pelatihan. Hal ini terjadi, mengingat hasil yang dicapai, dipengaruhi oleh banyak aspek. Oleh karena itu, kadang menimbulkan keraguan, apakah benar bahwa hasil yang diperoleh itu, merupakan hasil yang betul-betul dipengaruhi oleh program pelatihan. Yang diukur pada tingkatan ini adalah dampak yang dapat dirasakan oleh organisasi secara umum. Hal itu dapat dicontohkan, misalnya saja adanya peningkatan keuntungan, berkurangnya kecelakaan kerja dan sejenisnya. Apabila evaluasi pada tingkatan ini dilakukan, bisa membuka mata para pimpinan perusahaan, sebab penyelenggara program pelatihan dapat berbicara dengan bahasa bisnis, yaitu, berbicara mengenai uang, biaya

penghematan, *bottom-line*, dan semua bahasa yang digunakan dalam dunia usaha. Evaluasi hasil akan lebih memungkinkan untuk dilakukan, bila yang diajarkan adalah mengenai ketrampilan khusus. Sedangkan bila yang diajarkan adalah lebih berupa teori, manajemen, konsep, prinsip-prinsip, maka pengukuran terhadap hasil pelatihan menjadi lebih rumit.

Disarankan, bahwa salah-satu cara untuk mengatasi kesulitan evaluasi pada tingkatan ini, dapat digunakan format penilaian kinerja. Bagaimana kinerja peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan Apakah ada perbedaan hasil yang terlihat nyata, terutama yang melibatkan pencapaian target, produktivitas, kualitas kerja, dan sejenisnya.

ANALISIS DATA DAN REKOMENDASI

Analisis Data

1. Keadaan Organisasi PT X – Kosmetika

Sejak diterapkannya sistem manajemen baru mulai tahun 1998, maka ada perubahan struktur organisasi, dengan posisi sebagai berikut: (1). direktur; (2). general manager; (3). divisi-divisi: keuangan; Iptekum (Ilmu pengetahuan teknologi dan hukum); HRD; pemasaran; dan produksi. (4) unit-unit di bawah masing-masing divisi: semuanya ada 18 unit; dan (5). karyawan-karyawan. Sampai dengan kondisi semester I tahun 2002, jumlah keseluruhan SDM-nya adalah 500 orang, dengan komposisi:

- a). Berdasarkan status kepegawaiannya, terdiri dari: 450 orang berstatus sebagai karyawan, tersebar di unit-

- unit divisi produksi dan 50 orang berstatus staf manajemen.
- b). Berdasarkan jenis kelamin, terdiri dari: 300 orang perempuan dan 200 orang laki-laki
 - c). Rentangan usia: 17 – 50 tahun
 - d). Rentangan pengalaman kerja: 20 – 30 tahun.

Kebijakan yang diterapkan dalam manajemen yang semula menggunakan sistem sentralisasi di mana Pimpinan puncak mengendalikan langsung mekanisme perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa divisi-divisi tidak diberi kewenangan untuk melakukan pengambilan keputusan operasional, yang sesuai dengan kebutuhan divisinya masing-masing. Para karyawan pada unit-unit, bila menghadapi permasalahan selalu akan membawakan langsung kepada pimpinan puncak. Sehingga dirasakan bahwa manajemen tengah tidak difungsikan. Sebelum adanya perubahan sistem manajemen, yaitu, pada dalam rentangan perjalanan kehidupan perusahaan dari tahun 1974 sampai dengan 1998, *owner* dimiliki oleh tiga person, dan ketiganya memerankan diri menjadi Direktur, yang terdiri dari Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran dan Direktur Produksi. Masing-masing Direktur mempunyai *policy* sendiri, yang kadang-kadang tidak sinkron antara yang satu dengan yang lain, dalam membawakan kehidupan perusahaan. Dampak yang dirasakan, timbul sekat-sekat di bagian bawah. Karyawan yang sebagian besar berada pada Bagian Produksi, menjadi semakin dominan. Kesadaran baru yang dimiliki oleh para Direktur, yang sekaligus sebagai *owner*, bahwa keadaan yang disebutkan di atas tidak memungkinkan untuk dipertahankan, bila perusahaan ingin

berkembang lebih besar. Kesadaran itu, membuahkan perubahan baru, yang dimulai pada tahun 1998, di mana para Direktur bersepakat untuk mundur, dan kemudian mengangkat Direktur baru yang profesional, yang dijabat bukan oleh *owner*. Dalam tatanan manajemen baru salah satu *Owner* menjadi Komisaris, sedang *dua owner* yang lain memfungsikan diri sebagai pemegang saham yang hanya berperan pada saat RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Manajemen baru, dipimpin oleh Seorang Direktur, dibantu oleh seorang *General Manager*. Kebijakan yang dilakukan adalah memfungsikan divisi-divisi, dan menata prosedur-prosedur baru, yang disiapkan dalam rangka mengoperasikan strategi baru, sebagaimana yang telah dipaparkan di latar belakang masalah. Direktur mengawasi dan mengendalikan langsung kegiatan-kegiatan Divisi Keuangan, Divisi IPTEKKUM (Ilmu pengetahuan Teknologi dan Hukum), dan Divisi HRD, sedangkan untuk melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap Divisi Pemasaran dan Divisi Produksi, didelegasikan kepada *General Manajer*. Dengan kebijaksanaan pendelegasian yang memfungsikan divisi-divisi, maka terciptalah pola hubungan yang desentralisasi antara pimpinan puncak dengan bawahan, demikian pula dalam hal pengambilan keputusan secara operasional cukup di bawah kendali masing-masing divisi.

Pembahasan

Berpangkal tolak dari keadaan PT X-Kosmetika sebagaimana yang digambarkan di atas, dan didukung oleh data yang diperoleh penulis melalui survai, maka ada beberapa hal yang dapat

dijadikan dasar untuk melakukan analisis yang bersifat kualitatif. Kebijakan baru sistem manajemen, yang merubah dari bentuk konvensional sentralistik menjadi kombinasi divisional yang desentralistik, hal ini memberikan berbagai dampak yang menyangkut kelemahan dan kelebihan. Menurut Robin (1990), dicanangkan bahwa desain struktur divisional, jelas-jelas akan memberikan kewenangan bagi *middle management* mempunyai otonomi untuk melakukan pengontrolan aktivitas operasional di lingkungannya (pada level divisi masing-masing). Kekuasaan terletak pada manajemen menengah. Secara teoritik, desain divisional, walaupun di PT X-Kosmetika dilakukan dalam bentuk yang tidak murni, karena divisi-divisi tidak sepenuhnya diberi kewenangan pengambilan keputusan manajerial yang sifatnya strategis, hanya kewenangan operasional pengendalian saja yang dilakukan. Namun, menurut Robbin (1990), hal itu memberikan *keuntungan-keuntungan* sebagai berikut: a). memberikan tanggungjawab penuh kepada Kepala-Kepala Divisi untuk mendesain suatu produk yang menunjang tujuan organisasi secara keseluruhan; b). membebaskan staf kantor pusat (dalam hal ini Administrasi Direktur), dari perhatiannya tentang rincian kegiatan sehari-hari, sehingga pihak Direktur dapat memberikan perhatian kepada masalah-masalah jangka panjang; c). dapat mengurangi dampak minimal dari adanya otonomi unit-unit terhadap keseluruhan organisasi. Prestasi yang tidak efektif pada satu divisi-pun dapat dikurangi pengaruhnya terhadap divisi yang lain.

Sedangkan kelemahan-kelemahan yang terjadi dengan desain divisional, oleh Robbin (1990), juga digambarkan adanya

dua hal pokok, yaitu: (a). adanya duplikasi kegiatan dan sumber daya; (b). dapat mendorong terjadinya konflik; dan (c). menimbulkan masalah koordinasi. Bila dikaitkan dengan acuan teoritik, maka kejadian yang ada di PT. X-Kosmetika, dengan adanya perubahan sistem manajemen, menimbulkan suatu *resistence*, khusus bagi para karyawan, yang sudah merasa *happy* dengan sistem lama, di mana sebagian karyawan berada di divisi produksi. Kebijakan baru, dipandang membingungkan bagi karyawan, dan memberikan pembatas-pembatas hubungan atau interaksi yang dirasakan semakin sempit antar baik antar unit ataupun divisi. Mereka merasa tidak begitu memahami tentang alasan yang dijadikan dasar dalam perubahan sistem manajemen. Di sinilah muncul *konflik* antar *front*, pada satu front adalah para karyawan itu sendiri sebagai bagian yang menyatu, pada front yang lain adalah manajemen yang dipandang sebagai penyebab timbulnya. Sehingga dipandang sebagai dua kubu yang harus diperlawankan. Ketidak-mengertian di pihak karyawan muncul terhadap *policy-policy* yang diterapkan oleh manajemen baru. Hal ini dikembangkan sebagai sikap ketidakpercayaan terhadap manajemen di dalam membawakan pembaharuan. Demikian pula di pihak manajemen-pun mengalami ketidak-mengertian untuk memperlakukan mereka secara efektif di dalam menunjang kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan.

Komunikasi antar pihak manajemen dengan karyawan menjadi lemah, karena hanya diwarnai oleh rasa saling curiga. Upaya apapun yang dilakukan pihak manajemen, dipandang sebagai hal yang menambah ketidak

jelasan bagi karyawan. Prosedur-prosedur yang diciptakan untuk menangani tugas di masing-masing unit dan divisi dalam rangka untuk pencapaian tujuan perusahaan, cenderung tidak diperhatikan dan cenderung kembali pada pola lama, yang kurang efisien bila dikaitkan dengan strategi pengembangan perusahaan. Semangat kerja tim, menjadi nampak memudar dan kurang efektif dalam rangka percepatan pencapaian target-target pengembangan perusahaan. Para pekerja yang sebagian besar menempati posisi di divisi produksi, semakin acuh,

merasa tidak berdaya. Hubungan antar divisi menjadi semakin lemah, nampaknya hanya bekerja sendiri-sendiri, tanpa mau melihat dan memperhitungkan keperluan-keperluan yang ada divisi yang lain. Sehingga berpangkal dari pembahasan data itu, diperlukan upaya baru untuk meng-creating" dan men-"sustaining potensi-potensi sumberdaya yang ada, yang telah dimiliki oleh perusahaan, guna diarahkan kepada pencapaian *high performance*, yang akan menunjang terhadap pencapaian produktivitas kerja yang maksimal.

Daftar Pustaka

- Brambley, Peter. *Evaluating Training Effectiveness : Translating Theory in Practice*. (London: McGraw-Hill Book Co., 1991).
- Broad, M.L., Newstrom, J.W. *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. (Massachusetts : Addison-Wesley Publ. Co)
- Budihardjo, Andreas. Peran Strategi SDM dalam Menghadapi Persaingan Global. *Makalah : Temu Ilmiah Nasional I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi (APIO) – Himpsi, 2 – 3 Agustus 2002*. (Surabaya : Fak. Psikologi UNAIR, 2002)
- Dessler, Gary. *Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern*. Terjemahan Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1993).
- Drexler, A, Sibbet, D & Forrester, R. 'Team Performance Model'. Dalam Sikes, W., Drexler, A. & Grant, J. *The Emerging Practices of Organizational Development* (La Jolla California: University Associates, 1989).
- Furjanic, S.W. dan Trotman, L.A, *Turning Training into Learning*. (New York : Amacom Publ, 2000).
- Gibson, J.L., Donnelly, J.H. & Ivancevich, J.M. *Manajemen. Jilid 1*. Terjemahan Zuhad Ichyudin. (Jakarta : Erlangga, 1996).
- Hadipranata, Asip F. dan Sudardjo. Pengaruh Pembentukan Kelompok (*Team Building*) terhadap Etos Kerja dan Kontribusinya bagi Produktivitas Kerja Insani. *Jurnal Psikologi*, xxvi, 1, 18 – 28 (1999).
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., & Woodman, R.W. *Organizational Behavior*. Cincinnati, (Ohio : South-Western College Publishing, 1998).
- Indrawijaya, Adam I. *Perilaku Organisasi*. (Bandung : Sinar Baru, 1989).
- Johnson, David W. & Johnson, Frank P. *Joining Together: Group Theory and*

- Group Skills*. (Boston : Allyn and Bacon, 1997).
- Katzenbach, J., & Smith, D. *The Wisdom of Teams*. (Cambridge, MA : Harvard Business School Press, 1993).
- Kimbal, Fisher. *Tips for Team : A ready reference for solving common team problem*. (New York : McGraw-Hill International Inc, 1995).
- Kirkpatrick, D.L. *Evaluation Training Program : The Four Level*. (San Fransisco : Berret – Koehler Publ. Inc, 1996).
- Kotter, P.J. & Haskett, J.L. *Corporate Culture and Performan-ce*. (Macmillan-USA : Free-Press, 1992).
- Kroehnert, Gary. *Basic Training for Trainers : A Handbook for New Trainers*. (Sidney : The McGraw-Hill Co., Inc, 2001).
- Lewis, Ralph. *Team Building Skills: Trainer's Guide*. (New York : Harbridge Consulting Group, Ltd. and McGrawHill, Inc, 1994).
- Maddux, Robert B. *Team Building*. Terjemahan Kristiyabudi P. Hananto. (Jakarta : Erlangga, 2001).
- Masri Singarimbun & Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survai*. (Jakarta : LP3ES, (1989).
- Munandar, A.S. *Psikologi Industri dan Organisasi*. (Jakarta : UI-Press, (2001).
- Payne, Vivette. *The Team – Building Workshop : A Trainer's Guide*. (New York : Amacom, 2001).
- Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C. *Learning Organization in Practice*. (London: McGraw-Hill Book Co, (1995).
- Robbins, Stephen P. *Organization Theory : Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs, (N.J. : Prentice-Hall, Inc, 1990).
- Shandler, Donald. *Competency and The Learning Organization*. (New York : Crisp Publications, Inc, 2000).
- Sikes, W., Drexler, A and Grant, J. (Eds). *The Emerging Practices of Organizational Development*. (La Jolla California : University Associates, 1989).
- Yuwono, Ino. Memahami Organisasi dalam era Millenium : Suatu Tunjauan Teoritis – Spekulatif. *Makalah : Temu Ilmiah Nasional I Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi (APIO) – Himpsi, 2 – 3 Agustus 2002*. (Surabaya : Fak. Psikologi UNAIR, 2002).