

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Idea Design Furniture

1. Sejarah Idea Design Furniture

Idea Design Furniture merupakan perusahaan keluarga, di mana terletak di Kecamatan Pecangaan Kabupaten Jepara, perusahaan yang dimiliki oleh keluarga kecil bahgia ini pemilik atau direktur utama adalah bapak Muhammad Imam, dengan istrinya sebagai pengelola atau manajer bernama Nova Elisyana, keduanya tidak sendiri dengan dibantu 25 karyawan yang mana 1 orang pada bagian staf administrasi, dan 3 orang pada staf marketing, sisanya pada bagian karyawan produksi melakukan operasional atau kegiatan bisnis pada bidang mebel dan *furniture*.¹

Sejarah awal perusahaan berdiri pada bulan Maret tahun 2014, berawal dari *showroom* kecil-kecilan lalu berkembang menjadi perusahaan skala menengah kemudian karena komitmen pemilik untuk menjaga kualitas produk merupakan sebuah kepercayaan, perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi mebel, pertama kali pemilik menjalankan produksi dalam bidang *project furniture local, custom order* untuk project hotel dan restoran kemudian kami berkembang dan merambah ke bidang *export furniture*.²

Adapun produk yang dihasilkan oleh Idea Design Furniture yang dijual ke konsumen antara lain meja dan kursi, tempat tidur, almari pakaian, gebyok ukir, pintu kayu, gazebo dan masih banyak yang lainnya. Selain itu Idea Design Furniture juga menerima pesanan renovasi untuk modifikasi desain interior ruangan hotel maupun restoran yang

¹ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

² Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

mana dengan mutu dan kualitas bagus gambar minimalis bernuansa modern yang bisa disesuaikan dengan keinginan pemesan/konsumen.³

Idea Design Furniture adalah perusahaan keluarga, di mana sebagian besar jabatan manajemen puncak dipegang oleh anggota keluarga, sehingga dalam pengelolaannya sering menimbulkan masalah yang menyangkut ketidaktaatan pihak manajemen puncak terhadap peraturan, seperti waktu kerja yang kurang disiplin. Hal ini membuat para karyawan membutuhkan pelatihan agar memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi, yang secara tidak langsung berdampak pada kinerja karyawan yang akan menurun. Di sisi lain, perusahaan jarang memberhentikan karyawan sebagai contoh: karyawan yang mangkir hanya diberi teguran, dan kurang ditindak dengan tegas atas kelalaian yang dilakukan, sehingga mengakibatkan rendahnya motivasi karyawan untuk lebih disiplin.

2. Visi dan Misi

VISI

“Menjadikan perusahaan kami menjadi perusahaan yang berpotensi baik produk-produk yang berkualitas maupun tenaga kerja yang profesional dengan membangun jaringan pasar lokal dan internasional.”⁴

MISI

- a. Perusahaan dalam melakukan produksi lebih kreatif dan inovatif dengan selalu melakukan evaluasi terhadap setiap pekerjaan.
- b. Membangun tenaga kerja yang berkualitas dan diarahkan untuk dapat ikut maju dalam perkembangan perusahaan.
- c. Membangun koneksi atau hubungan internal dan eksternal dengan kerja sama yang baik dalam produksi dan pemasaran yang berkesinambungan.

³ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

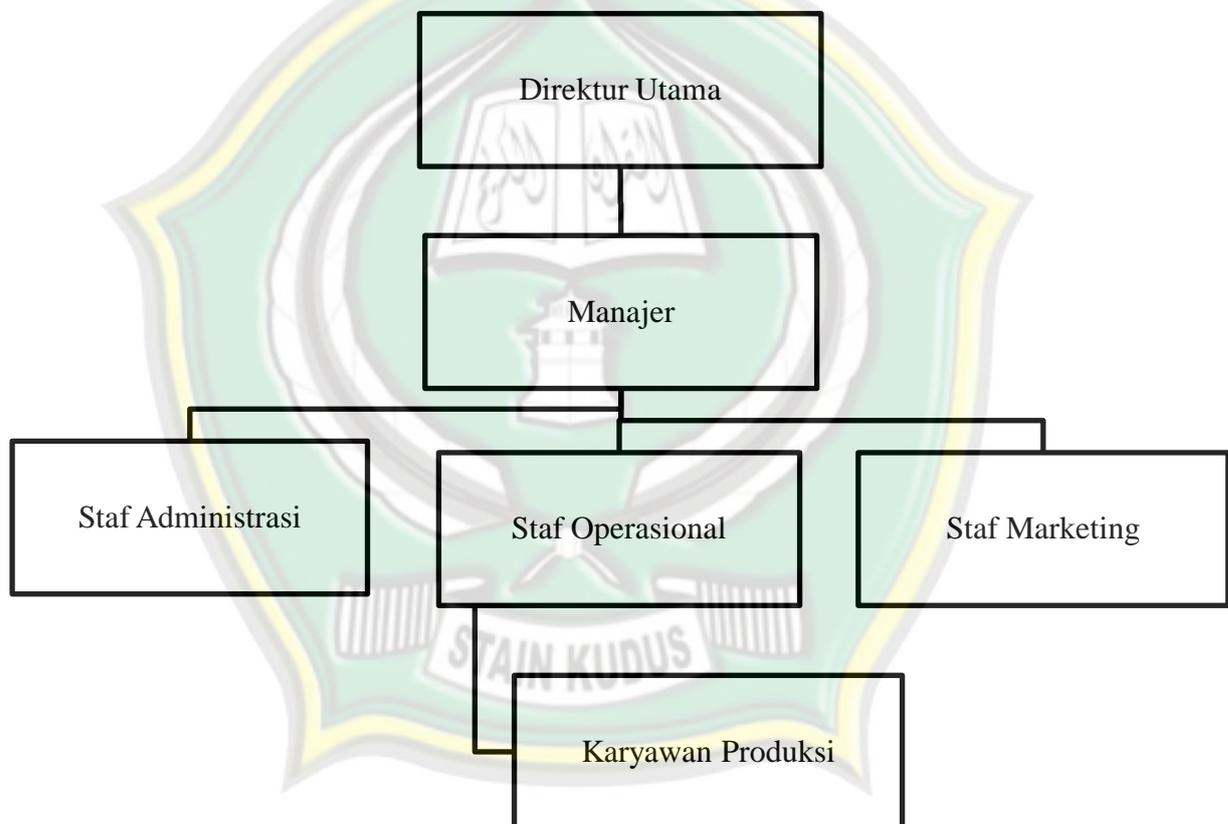
⁴ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

- d. Memiliki tekad dan semangat untuk memajukan perusahaan.
- e. Selalu melakukan observasi dan penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pasar.⁵

3. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi dari Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara adalah sebagai berikut:

Gambar. 4.1
Bagan Struktur Organisasi



Keterangan:

Direktur Utama	: Muhammad Imam
Manajer	: Nova Elisyana
Staf Administrasi	: Reza Latif
Staf Marketing	: 1. Puji Astuti

⁵ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

2. Sulton Muh. Amin

3. Dies Uditama

Karyawan Produksi : Muhidin⁶

B. Implementasi dan Kendala Pengelolaan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Idea Design Furniture Di Kecamatan Pecangaan Jepara.

1. Implementasi Pengelolaan SDM pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, ini adalah salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Terkait tentang pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara. Peneliti memaparkan hasil wawancara bahwa dalam implementasinya Idea Design Furniture dalam mengelola SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan memang ada. Ini seperti yang dikatakan oleh pemilik Muhammad Imam sebagai direktur utama pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara dalam pertanyaan apakah ada, siapakah yang melakukan dan bagaimana model pengelolaan SDM di Idea Design Furniture, beliau mengatakan:

“Bahwa ada dan saya sendiri, tetapi untuk pelaksanaannya saya serahkan ke manajer Ibu Nova Elisyana. Dengan model pengelolaan SDM yang dipakai Masih sederhana saja, misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan penilaian kinerja karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf operasional

⁶ Hasil Observasi Pada Idea Design Furniture Tanggal 10 Desember 2016.

yang membawahi karyawan produksi, pergudangan, logistik, finishing dan pengemasan.”⁷

Hal yang sama juga dikatakan oleh Nova Elisyana Manajer/Pengelola dalam pertanyaan yang sama mengatakan bahwa:

“Ya., ada. Saya sendiri mbak, Ibu Nova Elisyana. model pengelolaan SDM yang dipakai masih sederhana saja, tentang apa yang dikatakan oleh Bapak Muhamad Imam selaku pemilik dan Direktur Utama misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan penilaian kinerja karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf operasional yang membawahi karyawan produksi, pergudangan, logistik, finishing dan pengemasan.”⁸

Hal sama juga dikatakan oleh Reza Latif sebagai Staf Administrasi berkata bahwa:

“Ya., ada. Ibu Nova Elisyana selaku manajer perusahaan Idea Design Furniture. Masih sederhana saja, misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan penilaian kinerja karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf operasional yang membawahi karyawan produksi, pergudangan, logistik, finishing dan pengemasan.”⁹

Hal senada juga dikatakan oleh Puji Astuti Staf Marketing mengatakan bahwa:

“Ya., ada. Ibu Nova Elisyana selaku manajer perusahaan Idea Design Furniture. Masih sederhana saja, tentang apa yang dikatakan oleh Bapak Muhamad Imam selaku pemilik dan Direktur Utama misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan penilaian kinerja

⁷ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Selaku Pemilik Sekaligus Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

⁸ Hasil Wawancara Dengan Nova Elisyana Manajer/Pengelola Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

⁹ Hasil Wawancara Dengan Reza Latif sebagai Staf Administrasi Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf operasional.”¹⁰

Hal ini juga disampaikan oleh Muhidin karyawan produksi mengatakan yang sama bahwa:

“Ada, dan Ibu Manajer Nova Elisyana, ya terbilang masih sederhana saja, misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan penilaian kinerja karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf oprasional yang membawahi karyawan produksi, pergudangan, logistik, finishing dan pengemasan.”¹¹

Analisis menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. Beberapa di antaranya adalah: *Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.*¹²

Manajemen SDM adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.

Peranan pengelola sumber daya manusia biasanya dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan mengambil berbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu dibentuk. Pertama, meskipun

¹⁰ Hasil Wawancara Dengan Puji Astuti Staf Marketing Di Idea Design Funiture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

¹¹ Hasil Wawancara Dengan Muhidin Karyawan Produksi Di Idea Design Funiture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

¹² Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta, 2002, hlm. 2-3.

benar bahwa setiap manajer adalah juga manajer sumber daya manusia, secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang sehingga perhatian utamanya ditujukan kepada tanggung jawab fungsional itu. Kedua, dewasa ini manajemen sumber daya manusia mutlak perlu ditangani secara profesional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya.¹³

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM, manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para profesional personalia memberikan adil terhadap upaya-upaya ini.¹⁴

Selain itu mengingat tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dirinci menjadi (empat) tujuan utama sebagai berikut:

a. Tujuan organisasional

Pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan sumber daya manusianya dimasing-masing organisasi. Oleh karena itu mutlak bagi setiap manajer dalam suatu organisasi menggerakkan, memotivasi, mengarahkan dan mengefektifkan secara tepat, baik dan benar anak buahnya dalam mencapai sasaran tugas pokoknya masing-masing. Sehingga dengan demikian

¹³ *Ibid.*, hlm. 31.

¹⁴ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rajawali, Jakarta, 2011, hlm. 8.

pengetahuan manajemen sumber daya manusia sangat mutlak dihayati dan dilaksanakan oleh setiap manajer disemua bidang dalam organisasi.

b. Tujuan fungsional

Bahwa secara fungsional tujuan manajemen sumber daya manusia disetiap organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebab, adanya suatu kelebihan atau kekurangan pencapaian sasaran dimasing-masing unit organisasi tersebut, menunjukkan adanya *wasted* atau pemborosan penggunaan sumber daya manusia. Oleh karenanya, setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam kuantitas dan kualitas.

c. Tujuan sosial

Tujuan sosial dimaksudkan harus mengingat akibatnya bagi kepentingan masyarakat umumnya, disamping untuk kepentingan masyarakat internal organisasinya. Disamping itu aspek etika dan/atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi juga merupakan tanggung jawab organisasi yang didalamnya terdapat manusia-manusia yang menangani, yang tidak lain juga anggota masyarakat diluar organisasinya.

d. Tujuan personal

Kepentingan personal atau individual dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer terutama manajer sumber daya manusia, dan harus disinkronkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall organizational objectives*). Dengan demikian tujuan organisasional atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu-

individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik.¹⁵

Pimpinan memiliki tanggung jawab mengoptimalkan semua sumber daya yang tersedia, material modal dan manusia. Akan tetapi, ketika mengelola manusia, mereka harus memperhatikan praktik-praktik MSDM yang penting yaitu: analisis dan desain pekerjaan, menentukan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), memikat pekerja potensial (rekrutmen), memilih karyawan (seleksi), mengajari karyawan bagaimana menjalankan pekerjaan dan mempersiapkan mereka untuk kebutuhan masa depan (pelatihan dan pengembangan), memberi imbalan (kompensasi), mengevaluasi kinerja mereka (manajemen kinerja), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan karyawan).

a. Analisis dan desain pekerjaan merupakan proses memperoleh informasi yang luas tentang pekerjaan. Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas (*task*), kewajiban (*duty*), dan tanggung jawab (*responsibility*).

- 1) Tugas adalah elemen dasar pekerjaan yang logis dan merupakan langkah yang perlu di dalam menjalankan kewajiban kerja.
- 2) Kewajiban terdiri atas satu tugas atau lebih yang membentuk aktivitas penting yang dilakukan dalam pekerjaan .
- 3) Tanggung jawab merupakan satu atau beberapa kewajiban yang mengidentifikasi dan menjelaskan tujuan atau alasan utama adanya suatu pekerjaan.¹⁶

b. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan adalah untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,

¹⁵ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 2000, hlm. 12-14.

¹⁶ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 19.

pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.¹⁷

c. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mendapatkan orang yang paling cocok untuk mengisi lowongan pekerjaan. Calon karyawan biasanya diperoleh lewat iklan disurat kabar jurnal professional, agen tenaga kerja dan perguruan tinggi. Tugas merekrut karyawan baru merupakan tugas yang sudah jelas untuk dilakukan jika ada lowongan, tapi hal itu tidak selalu merupakan solusi yang terbaik. Menurut huat dan Torrington perusahaan bisa mengambil beberapa alternatif berikut: mereorganisasi pekerjaan, memanfaatkan kerja lembur, memekanisasi pekerjaan, memperkenalkan jam kerja fleksibel, memperkerjakan tenaga paruh waktu, mesubkontrakkan pekerjaan, menggunakan agen dan memanfaatkan siswa/mahasiswa magang.

d. Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dan mencari serta menemukan yang sesuai criteria atau pilihan. Proses seleksi memungkinkan organisasi menentukan SDM yang mana yang paling cocok dengan kebutuhannya. Selain itu seleksi memungkinkan pencari kerja menentukan apakah organisasi itu cocok dengan kebutuhannya.¹⁸

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

¹⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 9

¹⁸ Kaswan, *Op., Cit*, hlm. 20.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.¹⁹

g. Manajemen kinerja

Manajemen kinerja digunakan untuk memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi, yang meliputi rincian aktivitas dan hasil kerja yang mendatangkan kesuksesan dalam mengimplementasikan strategi.

h. Hubungan karyawan

Terlepas suatu perusahaan memiliki serikat kerja atau tidak, pendekatan umum terhadap hubungan karyawan mungkin memiliki potensi yang besar memperoleh daya saing. Perusahaan dapat memilih memperlakukan karyawan sebagai aset yang memerlukan investasi sumber daya atau sebagai biaya yang harus diminimalisasi. Perusahaan harus membuat pilihan tentang seberapa besar karyawan dapat atau seharusnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, hak-hak apa yang dimiliki karyawan dan tanggung jawab apa yang harus dilakukan perusahaan terhadap karyawan. Pendekatan yang diambil perusahaan dalam melakukan keputusan dapat berakibat tercapainya sasaran jangka pendek ataupun jangka panjang atau kegagalan.²⁰

Dalam pengelolaan komponen sumber daya manusia (SDM)/tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.²¹

¹⁹ Edy Sutrisno, *Op.,Cit*, hlm. 10-11.

²⁰ Kaswan, *Op.,Cit*, hlm. 21-22.

²¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm.

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.²²

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, dan tujuan yang ingin dicapai.²³

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

1) Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.²⁴

2) Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini (*first line manager/low manager*) dan manajer staf. Dari ketiga tingkatan manajer yaitu (manajer puncak/*top manager*, manajer tingkat

²² *Ibid.*, hlm. 13.

²³ *Ibid.*, hlm. 13.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 13.

menengah/*middle manager*, dan manajer lini/*first line manager/low manager*.²⁵

a) Manajer Lini (*first line manager/low manager*)

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*) dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.²⁶

b) Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.²⁷

c. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.²⁸

Dari hasil pemaparan diatas, maka dapat disimpulkan bahwasannya Implementasi pengelolaan SDM pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara dalam mengelola sebuah organisasi/perusahaan memang ada, untuk pelaksanaanya dilakukan oleh manajer. Pengelolaan SDM yang dipakai masih sederhana, misalnya: membuat peraturan dan tata tertib perusahaan, memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada masing-masing karyawan, menempatkan dan menyuruh karyawan bekerja sesuai dengan *job section* masing-masing, dan melakukan

²⁵ *Ibid.*, hlm. 13.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 13.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 13.

²⁸ Malayu Hasibuan, *Op.,Cit*, hlm. 12-13.

penilaian kinerja karyawan pada beberapa bagian diantaranya staf administrasi, staf marketing, staf operasional yang membawahi karyawan produksi, pergudangan, logistik, finishing dan pengemasan. Sedangkan praktik-praktik MSDM seperti: analisis dan desain pekerjaan, menentukan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), memikat pekerja potensial (rekrutmen), memilih karyawan (seleksi), mengajari karyawan bagaimana menjalankan pekerjaan dan mempersiapkan mereka untuk kebutuhan masa depan (pelatihan dan pengembangan), memberi imbalan (kompensasi), mengevaluasi kinerja mereka (manajemen kinerja), dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (hubungan dengan karyawan). Mengingat tujuan MSDM adalah ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. sehingga dapat disimpulkan dalam pengelolaan belum sepenuhnya maksimal.

2. Kendala dalam pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara.

Faktor atau kendala merupakan sesuatu yang bisa menghambat jalannya aktifitas/kegiatan operasional perusahaan, bisa jadi faktor itu datang dari dalam dan luar perusahaan, rata-rata banyak faktor-faktor yang disinyalir mempengaruhi pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara datang dari dalam perusahaan.

Dari hasil wawancara pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara. Peneliti menemukan beberapa kendala yang mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti apa yang dikatakan oleh Muhammad Imam, sebagai Direktur Utama bahwa:

“Kendala dalam melakukan pengelolaan SDM Setiap pelaku bisnis pasti ada kendala, termasuk saya. Salah satunya etos kerja karyawan yang turun, meliputi: motivasi kerja keras karyawan, kesadaran kedisiplinan diri, dan semangat untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kinerja agar menjadi kompeten. Saat ini penyelesaian yang masih saya lakukan hanya sekedar mengadakan

pertemuan antara pemimpin dengan karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan, memberikan peraturan yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan, juga mengamati kemampuan masing-masing karyawan. Ke dua penurunan kinerja karyawan juga ada, beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan turun diantaranya: tehnik produksi yang belum dikuasai oleh karyawan, tingkat pendidikan karyawan mempengaruhi tingkat pemahaman terhadap pekerjaan, serta etos kerja karyawan yang rendah. Solusi tentu ada, dengan memberikan peringatan dan menjelaskan kekurangan atau kesalahan yang karyawan lakukan. Dan tidak melakukan hukuman yang berat sampai pemberhentian kerja secara sepihak terkecuali apabila karyawan melakukan kesalahan yang sangat merugikan perusahaan. Saya menyelesaikan masalah kinerja karyawan yang turun dengan terus memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, kemudian memberikan target penyelesaian pekerjaan, melakukan pengawasan yang lebih ketat lagi.”²⁹

Hal yang sama juga dikatakan oleh Nova Elisyana sebagai Manajer/Pengelola bahwa:

“Menurut saya salah satunya etos kerja karyawan yang turun, meliputi: motivasi kerja keras karyawan, kesadaran kedisiplinan diri, dan semangat untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kinerja agar menjadi kompeten. Penyelesaiannya Saat ini yang masih saya lakukan selaku manajer hanya sekedar mengadakan pertemuan antara pemimpin dengan karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan, memberikan peraturan yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan, mengamati kemampuan masing-masing karyawan. *punishmen* atau hukuman pada karyawan yang kinerjanya turun tentu ada, tetapi tidak berat, dengan memberikan peringatan kepada karyawan dengan menjelaskan kekurangan atau kesalahan yang karyawan lakukan dan tidak melakukan hukuman yang berat sampai pemberhentian kerja secara sepihak terkecuali apabila karyawan melakukan kesalahan yang sangat merugikan perusahaan. Adapun penyelesaian masalah kinerja karyawan turun terus memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, kemudian memberikan target penyelesaian pekerjaan, melakukan pengawasan yang lebih ketat.”³⁰

²⁹ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Sebagai Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

³⁰ Hasil Wawancara Dengan Nova Elisyana Sebagai Manajer/Pengelola Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

Hal Senada juga dikatakan oleh Reza Latif sebagai Staf Administrasi dan Puji Astuti sebagai Staf Marketing bahwa:

“Paling menyebabkan kendala dalam pengelolaan SDM pada etos kerja karyawan yang turun, meliputi: motivasi kerja keras karyawan, kesadaran kedisiplinan diri, dan semangat untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kinerja agar menjadi kompeten. Biasanya manajer dan pemilik hanya sekedar mengadakan pertemuan antara pemimpin dengan karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan 1 bulan sekali, lalu memberikan peraturan yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan, mengamati kemampuan masing-masing karyawan. Pemberian *punishmen* atau hukuman pada karyawan yang kinerjanya turun tentu ada, selalu memberikan peringatan dengan menjelaskan kekurangan atau kesalahan yang karyawan lakukan. Dan tidak melakukan hukuman yang berat sampai pemberhentian kerja secara sepihak terkecuali apabila karyawan melakukan kesalahan yang sangat merugikan perusahaan.”³¹

Hal yang sama juga dikatakan oleh Muhidin Karyawan Produksi menyampaikan bahwa:

“Kendala yang paling menyebabkan dalam pengelolaan SDM adalah Mentatati peraturan perusahaan etos kerja karyawan yang menurun dan kedisiplinan diri. Saat ini yang masih di lakukan hanya sekedar mengadakan pertemuan antara pemimpin dengan karyawan untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan, memberikan peraturan yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan, mengamati kemampuan masing-masing karyawan.”³²

Analisis peneliti menjabarkan bahwa kendala atau faktor yang menghambat kaitannya dengan pengelolan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Funiture terkait dengan motivasi kerja keras karyawan, kesadaran untuk kedisiplinan diri, dan semangat untuk lebih meningkatkan kemampuan dan kinerja agar menjadi kompeten. Salah satunya disiplin, manusia sebagai individu terkadang ingin hidup bebas, sehingga ia ingin melepaskan diri dari segala ikatan dan peraturan yang membatasi kegiatan perilakunya. Namun manusia

³¹ Hasil Wawancara Dengan Reza Latif Sebagai Staf Administrasi Dan Puji Astuti Sebagai Staf Marketing Di Idea Design Funiture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

³² Hasil Wawancara Dengan Muhidin Karyawan Produksi Di Idea Design Funiture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

juga merupakan makhluk sosial yang hidup diantara individu-individu lain, dimana ia mempunyai kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain.

Disiplin menurut Singodimedjo adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.³³

Dengan kata lain kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.³⁴

Komponen pertama, kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kedua, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mnegerjakan semua pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Indikator-indikator kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya adalah:

- a. Tujuan dan kemampuan
- b. Teladan pimpinan
- c. Balas jasa
- d. Keadilan
- e. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan, karena dengan waskat ini, atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

³³ Edy Sutrisno, *Op.,Cit*, hlm. 25.

³⁴ *Ibid.*, hlm.25-26

- f. Sanksi hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan kemanusiaan.³⁵

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Pentingnya disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

Dengan kata lain tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha

³⁵ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 2006. hlm. 126-127.

mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalas-malasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.³⁶

Tegaknya disiplin tergantung pada dalam perusahaan, Karena ia akan melibatkan semua orang, yaitu orang-orang yang ingin selalu teratur dan terjamin kepentingannya dalam bekerja. oleh Karena itu, para karyawan harus memberikan partisipasinya untuk tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. gejala-gejala ketidak disiplin dalam suatu perusahaan diantaranya:

- a. Tingkat kemangkiran yang tinggi
- b. Para karyawan tidak mempunyai semangat dan gairah kerja
- c. Presetasi kerja menurun
- d. Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak akan dapat terjadi

Faktor faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin kerja pegawai dalam perusahaan sebagai berikut:

- a. Pemberian kompensasi yang cukup memadai
- b. Adanya perhatian terhadap kesulitan para karyawan
- c. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- d. Adanya keragaman peraturan disiplin yang berlaku untuk semua orang
- e. Adanya keteladanan pimpinan
- f. Penerapan disiplin yang bersifat mendidik
- g. Adanya keberanian pimpinan untuk menindak yang melanggar disiplin.³⁷

Dalam pelaksanaannya disiplin kerja yang paling baik adalah disiplin diri. Kecenderungan orang normal adalah melakukan apa yang menjadi kewajibannya dan menepati aturan permainan perusahaan. Organisasi

³⁶ Edy Sutrisno, *Op..Cit*, hlm.27-28.

³⁷ Ardana, Mujiati, Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 134.

atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.³⁸

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.³⁹

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:⁴⁰

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwasannya kendala dalam pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea

³⁸ Edy Sutrisno, *Op.Cit*, hlm. 34.

³⁹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. RAJA GRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2012, hlm. 96-97.

⁴⁰ Hendi Suhendi Dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 189.

Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara yang mana diketahui bahwa kedisiplinan mempengaruhi semangat atau motivasi kerja keras karyawan dalam meningkatkan kinerja sehingga langkah yang harus dilakukan organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain: Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat, peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan, peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain, juga peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

3. Pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara.

Pentingnya Pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara tidak lain halnya untuk menyelesaikan permasalahan. Seperti yang diungkapkan dalam wawancara kepada Muhammad Imam Direktur Utama menjawab bahwa:

“Pengetahuan tentang kinerja karyawan tentu saja tahu sebagai cara pemilik meningkatkan kinerja karyawan. Saat ini yang dilakukan oleh Direktur Utama adalah pembagian kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk memperlancar operasional perusahaan pada masing-masing bidang yang dikuasai. Evaluasi dari pemilik dan pengelola dalam peningkatan kinerja karyawan tentu saja ada, bahwa pemilik dan manajer terus melakukan pembenahan dan perbaikan serta inovasi pada seluruh sistem kerja pada masing-masing bagian agar tercipta kerja yang efektif dan efisien dan berkualitas tinggi.”⁴¹

⁴¹ Hasil Wawancara Dengan Muhammad Imam Direktur Utama Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

Kalimat yang sama juga dikatakan oleh Nova Elisyana sebagai Manajer/Pengelola menyampaikan bahwa:

“Tentu saja...kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing. Dilanjutkan cara pemilik meningkatkan kinerja karyawan, saat ini yang dilakukan oleh pemilik adalah pembagian kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan untuk memperlancar operasional perusahaan pada masing-masing bidang yang dikuasai. evaluasi dari pemilik dan pengelola dalam peningkatan kinerja karyawan tentu saja, pemilik dan manajer terus melakukan pembenahan dan perbaikan serta inovasi pada seluruh sistem kerja pada masing-masing bagian agar tercipta kerja yang efektif dan efisien dan berkualitas tinggi.”⁴²

Hal senada juga disampaikan oleh Reza Latif sebagai Staf Administrasi bahwa:

“Evaluasi dari pemilik dan pengelola dalam peningkatan kinerja karyawan. Tentu saja, pemilik dan manajer terus melakukan pembenahan dan perbaikan serta inovasi pada seluruh sistem kerja pada masing-masing bagian agar tercipta kerja yang efektif dan efisien dan berkualitas tinggi.”⁴³

Hal yang sama juga dikatakan oleh Puji Astuti sebagai Staf Marketing berkata bahwa:

“Evaluasi dari pemilik dan pengelola dalam peningkatan kinerja karyawan. Tentu saja, pemilik dan manajer terus melakukan pembenahan dan perbaikan serta inovasi pada seluruh sistem kerja pada masing-masing bagian agar tercipta kerja yang efektif dan efisien dan berkualitas tinggi.”⁴⁴

Senada dengan apa yang dikatakan oleh Puji Astuti sebagai Staf Marketing Muhidin sebagai Karyawan Produksi mengatakan bahwa:

“Ada evaluasi dari pemilik dan pengelola dalam peningkatan kinerja karyawan. Pemilik dan manajer terus melakukan pembenahan dan perbaikan serta inovasi pada seluruh sistem kerja pada masing-

⁴² Hasil Wawancara Dengan Nova Elisyana sebagai Manajer/Pengelola Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

⁴³ Hasil Wawancara Dengan Reza Latif sebagai Staf Administrasi Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

⁴⁴ Hasil Wawancara Dengan Puji Astuti sebagai Staf Marketing Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

masing bagian agar tercipta kerja yang efektif dan efisien dan berkualitas tinggi.”⁴⁵

Analisis peneliti menjabarkan bahwa evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback*.⁴⁶

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.⁴⁷

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasi maupun pada level mikro individual.⁴⁸

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan yaitu: Perilaku *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (dampak

⁴⁵ Hasil Wawancara Dengan Muhidin Karyawan Produksi Di Idea Design Furniture Jepara Tanggal 10 Desember 2016.

⁴⁶ Ambar Teguh Sulisiyani Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 223.

⁴⁷ *Ibid.*, hlm. 223-224.

⁴⁸ *Ibid.*, hlm. 223.

aktivitas). Perilaku hasil dan nilai tambah, merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya.⁴⁹

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.⁵⁰

Adapun manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan
- b. Pelatihan dan pengembangan
- c. Standar kompensasi yang layak
- d. Penempatan karyawan
- e. Penataan staf.⁵¹

Begitu juga dengan pelatihan dan pengembangan merupakan dasar pondasi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan. Pengembangan (*development*) menunjuk kepada kesempatan-kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan juga mungkin meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Pelatihan bisa dilakukan pada semua tingkat dalam organisasi. Pada tingkat bawah/rendah pelatihan berisikan pengajaran bagaimana mengerjakan suatu tugas, misalnya mengoperasikan mesin.⁵²

Dengan kata lain pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Tujuan pelatihan supaya efektif, pelatihan biasanya harus

7. ⁴⁹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm.

⁵⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 261-262

⁵¹ Ike Kusdyah Rachmawati, *Andi Offset*, Yogyakarta, 2008, hlm.123-125.

⁵² Kaswan, *Op.,Cit*, hlm. 21.

mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang ada pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja secara perorangan.⁵³

Jenis program pelatihan dilaksanakan tergantung adanya kebutuhan tentang apa yang menjadi tujuan dari perusahaan misalnya: *leadership, product knowledge, team building, motivation, problem solving, goal setting, finance* dll. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/menentukan apakah perlu/tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut, jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana, yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut.

Dengan kata lain, pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yakni:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seorang pegawai tertentu. Misalnya pelatihan untuk manajer, supervisor, dan staf.
- b. *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja.
- c. *Future human resources needs*, Jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia untuk waktu yang akan

⁵³Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Publisher, Yogyakarta, 1995, hlm. 197.

datang. Misalnya, pelatihan para pegawai yang ada bagi penggunaan mikrokomputer.⁵⁴

Pengembangan merupakan proses dimana memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang atau tugas-tugas di masa yang akan datang. Istilah pengembangan lebih sering digunakan untuk pekerjaan pada level managerial.⁵⁵

Selanjutnya pengembangan karir yang mana banyak orang menganggap bahwa *carerr* sama dengan kemajuan (*advanced*) dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.⁵⁶

Manfaat pengembangan karir mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kemampuan karyawan. Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan latihan, akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.
- b. Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.⁵⁷

Dengan demikian peneliti dapat memberi kesimpulan bahwasannya pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Idea

⁵⁴ *Ibid.*, hlm. 205.

⁵⁵ Kaswan, *Op.,Cit*, hlm. 21.

⁵⁶ Faustino Cardoso Gomes, *Op.,Cit*, hlm. 213-214.

⁵⁷ Ardana, Mujiati, Mudiarta Utama, *Op.,Cit*, hlm. 124.

Design Furniture di Kecamatan Pecangaan Jepara perlu adanya pelatihan dan pengembangan yang mana Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Pelatihan juga mungkin meliputi perubahan sikap sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih efektif. Dengan mengadakan jenis program pelatihan dari adanya kebutuhan tentang apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan/menentukan apakah perlu/tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut, jika perlu pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana, kemampuan-kemampuan seperti apa, kecakapan-kecakapan jenis apa, dan karakteristik-karakteristik lainnya yang bagaimana, yang harus diberikan kepada para peserta selama pelatihan tersebut dengan metode dan fasilitas yang sesuai. Selanjutnya pengembangan merupakan proses dimana memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang atau tugas-tugas di masa yang akan datang. Karena pengembangan karir mempunyai manfaat untuk Meningkatkan kemampuan karyawan, juga Meningkatkan suplay karyawan yang berkemampuan.