

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Potensi Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam diri, yang perlu digalih, dibina, dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. SDM merupakan kemampuan potensi yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berpikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral untuk melaksanakan suatu kegiatan (bersifat teknis atau manajerial). Kemampuan yang dimiliki tersebut akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku manusia dalam mencapai tujuan hidup, baik individual maupun bersama. SDM adalah semua potensi yang dimiliki oleh manusia yang dapat disumbangkan/diberikan kepada masyarakat untuk menghasilkan barang/jasa.

(Sedarmayanti, 2017:1)

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan yaitu sumber daya manusia merupakan sumber yang dimiliki oleh manusia yang perlu digalih, dibina, dikembangkan sehingga potensi yang dimiliki dalam diri dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, potensi yang dimiliki manusia terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral. Dengan semua sumber/potensi yang dimiliki manusia akan sangat membantu dalam dunia kerja maupun bergorganisasi.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

MSDM ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategi organisasi. (Emron Edison, 2018:10)

Dari uraian di atas dapat di tarik kesimpulan bawah manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan untuk meningkat diri memaksimalkan karyawan maupun anggotanya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)

Istilah *Human Resource Development* atau Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSMD) telah banyak digunakan dalam berbagai konteks. Akibatnya, hal ini menimbulkan berbagai kerancuan bagi sebagian orang. Untuk menghindari kebingungan dan memperjelas pengertiannya, di bawah ini PSDM didefinisikan. Pertama, (Leonard Nadler dan Zeace Nadler 1994 dalam Kaswan, 2015:15-16) mendefinisikan PSDM sebagai, *“Organized Learning experiences provided by the employer in a*

specified period of time for the purpose of increasing the possibility of improving job performance and providing for growth of individuals”.

PSDM merupakan pengalaman pembelajaran yang terorganisasikan yang disediakan pemberi kerja (organisasi/perusahaan) dalam waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kemungkinan memperbaiki kinerja dan untuk pertumbuhan pegawai/karyawan.

Kedua, PSDM didefinisikan Chalofsky 1992 (dalam Wilson, 2001:10) sebagai, *“The study and practice of increasing the learning capacity of individuals, groups, collectives, and organizations through the development and application of learning-based interventions for the purpose of optimizing human and organizational growth and effectiveness”.* PSDM dimaknai sebagai kajian dan praktik meningkatkan kapasitas belajar individu, kelompok, dan organisasi melalui pengembangan dan aplikasi intervensi berbasis pembelajaran dengan tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia/pegawai dan organisasi.

Ketiga, menurut Watkins 1989 (dalam Swanson dan Holton, 2001:6), PSDM adalah *“The field of study and practice responsible for the fostering of a long-term. Work-related learning capacity at the individual, group, and organizational level of organizations. As such, it includes-but is not limited to-training, career development and organizational development”.* Dalam pandangan Watkins, PSDM merupakan bidang kajian dan praktik yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kapasitas belajar yang terkait dengan pekerjaan dan berjangka panjang dalam level individual, kelompok, dan organisasi di dalam organisasi. Dengan demikian, PSDM meliputi-tetapi tidak terbatas-hanya pada pelatihan, perkembangan karir, pengembangan organisasi.

Keempat, Stewart and Mc Goldbrick 1996 (dalam Wilson, 2001:10) menjelaskan bahwa, “ *Human resource development encompasses activities and processes which are intended to have impact on organizational and individual learning*”. PSDM mencakup aktivitas dan proses yang dimaksudkan memberi dampak terhadap pembelajaran individu maupun organisasi.

Dari keempat pengertian yang dikemukakan para pakar di atas, ada beberapa konsep yang mendasar yang terdapat dalam definisi PSDM: pembelajaran, pertumbuhan, kinerja dan efektivitas. Berikut penjelasannya keempat konsep itu.

a. Pembelajaran

Menurut Jervis (2005: 117), pembelajaran merupakan proses memproses pengetahuan, keterampilan, nilai, kepercayaan, emosi, perasaan, dan lain-lain. Singkatnya dapat dikatakan, pembelajaran merupakan proses memperoleh kompetensi. Karena kompetensi tidak lebih daripada kemampuan melakukan pada tingkat kecakapan yang disepakati, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap dan nilai professional.

Kompetensi sangat penting dan bermanfaat tidak hanya bagi organisasi/perusahaan, Tetapi juga bagi individu/pekerjaan. Bagi organisasi, perekonomian dunia ditandai oleh perusahaan drastic dan inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Sekarang organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.

Mengembangkan kompetensi bukan hanya kepentingan organisasi saja. Perubahan yang mempengaruhi dunia kerja menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi juga menjadi kepentingan karyawan. Di dalam dunia yang sangat sulit diprediksi, organisasi mulai merasakan tantangan besar. Hilangnya pekerjaan jauh lebih banyak dibandingkan lapangan kerja baru yang diciptakan, yang meningkatkan pengangguran. Orang dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk itu, orang harus mempunyai kompetensi, tidak hanya satu bidang, tetapi bermacam-macam bidang. Ini membutuhkan apa yang disebut sebagai multi keahlian (*multi skilling*) atau multi tugas (*multitasking*). Apabila karyawan tidak lagi mengembangkan “prinsip peter” dalam pekerjaannya, yaitu promosi sampai ke tingkat di mana karyawan tidak mampu meningkatkan kompetensinya.

Dengan demikian kompetensi merupakan isu bersama organisasi dan individu. Dalam arti, baik organisasi dan individu/karyawan memiliki kepentingan. Agar tetap bertahan dan bahkan berkembang pesat, organisasi harus memiliki pekerja yang kompeten. Begitu juga halnya dengan karyawan, agar tetap dapat dipekerjakan dan punya *selling point* harus memiliki kompetensi, yang tidak hanya satu bidang. Oleh karena itu, organisasi harus memfasilitasi karyawannya memiliki kompetensi yang dibutuhkan olehnya agar tetapi kompetitif.

b. Pertumbuhan

Pegawai harus memiliki *growth mindset* dalam pengertian bahwa keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan juga kinerja bukanlah sesuatu yang sudah *fixed*, yang tidak bisa berubah dan berkembang. Semuanya itu bisa tumbuh dan berkembang bergantung pada usaha yang mereka lakukan untuk memperbarui dan mengasahnya. Setidak-tidaknya dua buku terbaru menguatkan kemampuan *growth mindset* tersebut. Buku *Outliers* (2008) oleh Malcolm Gladwell menunjukkan bahwa mereka yang merupakan *top performers* yang digelar “sangat berbakat” sebenarnya telah melakukan praktik/latihan dan usaha keras selama beribu-ribu jam. Penulis lain Matthew Syed dalam bukunya *Bounce* (2010) menunjukkan bahwa apa yang terpenting adalah praktik yang berfokus bukan hanya melakukan hal-hal tanpa tujuan yang jelas. Dengan memiliki jumlah kerja yang tepat dan memanfaatkan kekuatan/kelebihannya yang dapat meningkatkan kinerja seseorang.

Menurut Thorpe dan Clifford (2003), orang dengan *growth mindset* memiliki beberapa karakteristik utama, di antaranya:

- 1) Semua orang mampu berkembang.
- 2) Orang dapat berubah jika mereka ingin dan siap.
- 3) Apa yang orang lain percayai tentang potensinya bisa mempengaruhi tingkat kesuksesannya.
- 4) Apa yang dipercayai seseorang tentang potensinya bisa secara langsung berdampak terhadap kesuksesannya.
- 5) Bagaimana seseorang mendefinisikan kesuksesan akan berdampak langsung terhadap apa yang dicapainya.

- 6) Seseorang membatasi potensinya jika dia memiliki kepercayaan yang membatasi, misalnya percaya bahwa hal-hal tertentu tidak mungkin terjadi karena kendala lingkungan atau situasi.
- 7) Amat mungkin belajar dari segala sesuatu yang dilakukan, tetapi belajar hanya terjadi ketika seseorang melakukan refleksi dan rencana untuk waktu yang akan datang.
- 8) Orang hanya belajar ketika mereka benar-bener terlibat dalam proses.
- 9) Agar bisa membantu orang lain berkembang, orang harus mengembangkan dirinya.

c. Kinerja

Agar dapat mengelola kinerja dengan efektif, amat penting mengklarifikasi apa yang dimaksud dengan kinerja, baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Ada pandangan-pandangan yang berbeda mengenai apa itu kinerja. Robert Bacal (2004:39) menjelaskan “*performance is the degree to which an employee contributes to the goals of his or her work unit and company as a result of his or her behavior and the application of skills, abilities, and knowledge*”. Dalam pengertian ini, kinerja merupakan tingkatan kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaan atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan.

Adapun yang dimaksud kinerja organisasi dapat disimpulkan dari definisi-definisi yang dikemukakan Daft dan Marcic (2009:10) “*organizational performance is the attainment of organizational goal by using resource in efficient way and effective*”. Menurut definisi ini, kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan/sasaran organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

d. Efektivitas

Tidak mudah menjelaskan pengertian efektivitas. Organisasi karena tidak ada kriteria tunggal untuk menilai semua tahapan dalam siklus

hidup organisasi. Beberapa pakar (Kinicki dan Fugate, 2012; Kreitner dan Kinicki, 2010) menjelaskan bahwa ada empat pendekatan generic untuk menilai efektivitas organisasi.

- 1) *The goal accomplishment approach*: pendekatan ini cocok ketika goal, tujuan, atau sasaran jelas, hasil konsensus, dibatasi waktu, dan terukur.
- 2) *The resource acquisition approach*: pendekatan ini tepat apabila input yang memiliki dampak terhadap hasil atau output bisa dilacak. Misalnya, jumlah uang yang diterima World Wildlife Fund melalui donasi menentukan tingkat pelayanan yang disediakan.
- 3) *The internal process approach*: pendekatan ini sesuai jika kinerja organisasi dipengaruhi oleh proses khusus (misalnya: kerja tim lintas fungsi)
- 4) *The strategic constituencies approach*: pendekatan ini tepat pada saat pemangku kepentingan yang kuat bisa secara signifikan menguntungkan atau merugikan organisasi.

4. Kemampuan Sumber Daya Manusia

Kemampuan suatu organisasi sangat bergantung pada ketersediaan dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien, sehingga dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan

usaha kearah pengembangan organisasi. Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadaanya, sebagai contoh organisasi publik tidak akan bisa memberikan pelayanan memuaskan kepada masyarakat manakala pegawainya belum memahami dan menguasai tentang tugas pokok dan fungsinya. Demikian hal dengan pegawai negeri sipil yang mempunyai mandate *public servant*, bila dihubungkan dengan pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan di capai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (2007:102), bahwa “Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan”. Selanjutnya totalitas kemampuan dari seseorang individual pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yakni kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan untuk menjalankan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan bakat-bakat sejenis.

Menurut Livingstone seperti dikutip oleh Stoner (2010:118), bahwa “Kemampuan itu dapat dan harus diajarkan. Karena itu dalam peningkatan Sumber Daya khususnya Sumber Daya Manusia, peranan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai salah satu instrument pembangunan dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam berbagai organisasi, sangat dibutuhkan tenaga-tenaga yang telah memiliki kemampuan di bidang tugas masing-masing”.

(Fauziah Nur Simamora , 2018:9)

Dari pemaparan diatas dapat di ambil kesimpulan yaitu kemampuan sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kelangsungan

organisasi/perusahaan untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif, dan efisien. Dengan begitu organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada. Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadaannya. Dengan begitu pegawai lebih meningkatkan lagi kemampuannya dalam bekerja, sehingga mampu menyelesaikan segala tugas dengan baik.

5. Potensi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan seluruh kemampuan atau potensi penduduk yang berada di dalam suatu wilayah tertentu beserta karakteristik atau ciri demografis, sosial maupun ekonominya yang dapat dimanfaatkan untuk keperluan pembangunan. Membahas sumber daya manusia berarti membahas penduduk dengan segala potensi kemampuannya. Potensi manusia menyangkut dua aspek, yaitu aspek kuantitas dan aspek kualitas. Karakteristik demografis merupakan aspek kuantitas, sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk menggambarkan jumlah dan pertumbuhan penduduk, penyebaran penduduk dan komposisi penduduk. Karakteristik sosial dan ekonomi berhubungan dengan kualitas (mutu) sumber daya manusia.

Desa adalah suatu kesatuan hukum dimana bertempat tinggalnya suatu masyarakat yang berkuasa mengadakan pemerintahan sendiri. Tujuan

analisis data potensi sumber daya manusia (SDM) suatu desa dimaksudkan untuk mengetahui keadaan potensi sumber daya manusia, dari potensi tersebut dapat diketahui potensi pengembangannya di masa yang akan datang selain itu analisis potensi sumber daya manusia juga ditunjukkan untuk mengetahui faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia yang dihadapi. Nilai potensi suatu desa ditentukan oleh potensi yang tersedia di wilayah suatu desa, banyaknya potensi sumber daya manusia di suatu wilayah, maka indikator yang digunakan hanyalah yang dianggap erat dengan potensi desa.

Berdasarkan peraturan Depdagri Nomor 12 Tahun 2007 Potensi Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dinilai dari:

a. Kepadatan Penduduk

Kepadatan penduduk merupakan potensi yang dimiliki oleh suatu wilayah yang harus diketahui, berapa kepadatan penduduk yang menempati luas suatu satuan luas wilayah, yang dimaksud disini adalah kepadatan penduduk yang menempati satuan suatu wilayah pada masing-masing desa yang menjadi daerah penelitian.

b. Jumlah Kelompok Usia

Jumlah kelompok usai penduduk yaitu pengelompokan kelompok usia penduduk yang menempati kriteria (ukuran) tertentu. Dasar untuk menyusun kreteria (ukuran) kelompok usia dapat dilakukan dengan penggolongan usia penduduk yang menepati suatu satuan wilayah. Pengelompokan kelompok usia penduduk ini dapat dijadikan untuk dasar dalam pengambilan kebijakan dan pembuatan program dalam mengatasi masalah-masalah di bidang kependudukan.

c. Tingkat Pendidikan

Pendidikan sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup masyarakat ke arah yang lebih baik, guna untuk menentukan potensi sumber daya manusia suatu satuan wilayah adalah tingkatan pendidikan. Dengan pendidikan yang rendah akan membawa masyarakat kepada pola hidup yang senantiasa tetap menerima norma-norma lama sebagai objek tolak ukur dalam menghadapi dan menilai bahkan memandang sesuatu perubahan pada lingkungannya.

d. Mata Pencarian Pokok

Mata pencarian di daerah pedesaan pada umumnya masih berorientasi pada bidang pertanian. Pada saat ini daerah pedesaan cenderung mengarah pada pergeseran mata pencarian dari sektor pertanian ke nonpertanian. Berbagai mata pencarian yang dilakukan oleh penduduk di suatu satuan wilayah untuk memenuhi kehidupan hidup sehari-hari dilaksanakan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan pendidikan.

e. Agama

Menurut peraturan Depdagri Nomor 12 Tahun 2007. Penilaian potensi sumber daya manusia di dalamnya termuat sebaran agama yang dianut penduduk suatu satuan wilayah tempat tinggal.

f. Kewarganegaraan dan pembaruan etnis masyarakat

Pembaruan etnis masyarakat bangsa Indonesia terdiri dari berbagai suku bangsa dan sub etnis, yang masing-masing memiliki kebudayaan sendiri, suku bangsa tersebut terbagi di berbagai daerah tertentu, di wilayah NKRI. Kebudayaan merupakan suatu sistem nilai yang menentukan sikap, perilaku dan gaya hidup merupakan identitas dan menjadi kebanggaan dari suku bangsa yang bersangkutan. Dalam setiap kebudayaan terdapat nilai-nilai budaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh kebudayaan asing, yang sering disebut *local genius* sebagai benteng pertahanan untuk menetralisasi pengaruh negative budaya asing.

g. Tenaga Kerja

Semenjak dilaksanakan sakemas 2001, batas usia kerja yang semula 10 tahun diubah menjadi 15 tahun atau lebih mengikuti definisi yang di anjurkan oleh *Internasional Labour Organization* (ILO). Menurut Undang-Undang Nomor 14 1969 tentang ketentuan pokok ketenagakerjaan disebut bahwa tenaga kerja adalah tiap-tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang dan jasa untu memenuhi kebutuhan.

(Vandi Vahrul et al, 2017:104-108)

6. Indikator Potensi Sumber Daya Manusia

Indikator Potensi Sumber Daya Manusia diambil berdasarkan peraturan Depdagri Nomor 12 Tahun 2007, karena indikator yang digunakan hanyalah yang dianggap erat dengan potesi desa yaitu sebagai berikut:

- a. Kepadatan penduduk
- b. Jumlah kelompok usia
- c. Tingkat pendidikan
- d. Mata pencarian pokok
- e. Agama
- f. Kewarganegaraan dan etnis masyarakat
- g. Tenaga kerja

B. Program Kerja

1. Pengertian Organisasi

Organisasi telah dideskripsikan oleh beberapa para ahli sebagai sistem formal yang menetapkan bagaimana anggota diterima, bagaimana kepemimpinan yang dipilih, dan bagaimana keputusan dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Beberapa pakar lainnya mengungkapkan:

- a. Menurut Robbins 1994 (dalam Emron Edison, 2018:49), “Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan”.
- b. Menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly 1993 (dalam Emron Edison, 2018:49), “Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara pereorangan”.
- c. Menurut Khalil 2000 (dalam Emron Edison, 2018:49), “Organisasi adalah suatu kesepakatan antara saluran individu dan kelompok usaha untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan”.
- d. Sedangkan pengertian pengorganisasian menurut Terry 1986 (dalam Emron Edison, 2018:49), “adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu”.

2. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi (PO) didefinisikan sebagai meningkatkan efektivitas organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi yang terencana yang menerapkan konsep sains perilaku. Pengembangan Organisasi menekankan perubahan baik makro maupun mikro. Perubahan makro dimaksudkan pada akhirnya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, sedang perubahan mikro ditunjukkan pada individu, kelompok kecil, dan tim. Misalnya, banyak organisasi berusaha meningkatkan efektivitas organisasi dengan memperkenalkan program keterlibatan karyawan dan yang memerlukan perubahan mendasar dalam harapan kerja, sistem imbalan, dan prosedur pelaporan.

Peran profesional pengembangan sumber daya manusia (PSDM) yang terlibat dalam investasi Pengembangan Organisasi adalah berfungsi sebagai *agen perubahan*. Memfasilitasi perubahan sering membutuhkan konsultan dengan dan memberikan nasihat manajer lini tentang strategi-strategi yang digunakan untuk menghasilkan perubahan yang dikehendaki. Profesional PSDM mungkin juga secara langsung terlibat dalam melaksanakan strategi intervensi, seperti memfasilitasi pertemuan karyawan yang bertanggung jawab merencanakan dan mengimplementasikan proses perubahan yang sebenarnya.

Teori proses perubahan berusaha menjelaskan dinamika yang dilalui perbaikan dan perubahan organisasi. Kurt Lewin menggambarkan

perubahan terjadi dalam tiga tahap-*unfreezing* (mencair), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membeku kembali). Tahap *unfreezing* meliputi proses membujuk orang lain untuk menerima bahwa perubahan itu keniscayaan, dan berhenti melakukan hal-hal tertentu yang menolak perubahan (misalnya memegang tegu kebijakan, praktik atau perilaku saat ini yang tidak efektif). Tahap *moving* meliputi membujuk orang menerima keadaan baru dan yang dikehendaki (misalnya kebijakan dan praktik baru). Tahap akhir, *refreezing*, melibatkan melakukan praktik, atau perilaku baru yang menjadi bagian permanen dari operasi atau ekspektasi peranan.

(Kaswan 2015:36-37)

3. Sistematis Program Kerja

- a. Visi-Misi Organisasi
- b. Tujuan Umum Organisasi
- c. Tujuan Khusus Divisi
- d. Program jangka panjang (lima tahun)
- e. Program jangka pendek (satu tahun)

(Ahmad Subagiyo,2017)

4. Penyusunan/Matriks Kerja

Matriks penugasan tanggung jawab (*Responsibility Assignment Matrix*, RAM) atau lebih umum dikenal dengan istilah RACI (Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed), adalah matrik yang

menggambarkan peran berbagai pihak dalam penyelesaian suatu pekerjaan dalam suatu proyek atau proses bisnis. Matrik ini terutama bermanfaat dalam menjelaskan peran dan tanggung jawab antara bagian di dalam suatu proyek atau proses.

Rancangan dalam menyusun matrik kerja:

- a. Tentukan untuk apa rencana kerja itu akan disusun
- b. Tulis pendahuluan dan latar belakang
- c. Tentukan tujuan dan target
- d. Susun rencana kerja dengan target yang “smart”
- e. Cantumkan sumber daya yang dimiliki
- f. Kenali batas yang ada
- g. Siapa yang bertanggung jawab
- h. Tulis strategi

(Lidia Sari, 2020)

5. Pelaksanaan Program Kerja

Pelaksanaan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu badan atau wadah secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Westa 1985-17 (dalam Rumayah, 2015:329), “Implementasi atau pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan.”

Menurut Abdullah 1987:5 (dalam Rumayah, 2015:329), “Implementasi adalah suatu proses rangkaian tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.”

C. Pengembangan Kewirausahaan

1. Pengertian Kewirausahaan

Secara etimologi kewirausahaan merupakan nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*start-up*) atau suatu proses dalam mengerjakan suatu yang baru (*creative*) dan Sesutu yang berbeda (*innovative*). Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah suatu proses melakukan sesuatu yang baru dan berbeda dengan tujuan menciptakan kemakmuran bagi individu dan memberikan nilai tambah pada masyarakat. (Winarto, 2004:2-3).

Entrepreneurship is the process of creating something different with value by devoting the necessary time and effort, assuming the accompanying financial, psychic, and social risk, and receiving the resulting rewards of monetary and personal satisfaction and independence. Kewirausahaan adalah proses menciptakan sesuatu yang lain dengan menggunakan waktu dan kegiatan disertai modal dan resiko serta menerima balas jasa dan kepuasan serta kebebasan. Hisrich 1995 (dalam Alma 2007:26).

Entrepreneurship is applying creativity and innovation to solve the problem and to exploit opportunities that people face everyday. Kewirausahaan adalah penerapan kreatifitas dan inovasi untuk memecahkan masalah dan upaya untuk memanfaatkan peluang dihadapi setiap hari. Kewirausahaan merupakan gabungan dari kreatifitas, inovasi dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. *Creativity is the ability to develop new ideal and discover new ways of looking at problem and opportunities.* Kreatifitas diartikan sebagai kemampuan

mengembangkan ide-ide dan untuk menemukan cara baru untuk memecahkan persoalan dan menghadapi peluang. Zimmere, 1996:51 (dalam Jamil Latief, 2017:2).

Entrepreneurship is ability to create the new and different thing.

Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Kewirausahaan secara sederhana sering juga diartikan sebagai prinsip atau kemampuan wirausaha Drucker,1994:27 (dalam Jamil Latief, 2017:2).

Entrepreneurship is the backbone of economy. Kewirausahaan syaraf pusat perekonomian atau sebagai '*tailbone of economy*', yaitu pengendalian perekonomian suatu bangsa. Wirakusumo,1997 (dalam Suryana (2007:10).

2. Jenis-Jenis Kewirausahaan

Para ahli mengelompokkan kewirausahaan menjadi beberapa macam, sehingga terdapat beberapa jenis dalam memahaminya. Menurut Zimmerer (dalam Saragih, 2017) kewirausahaan dibedakan menjadi empat golongan, yaitu:

a. Part Time Entrepreneur

Suatu kelompok wirusaha yang melakukan kegiatan usahanya pada sebagian waktunya saja atau hanya bersifat sampingan maupun hobi.

b. Home Base New Ventures

Suatu kelompok yang melakukan wirausaha dengan merintis usahanya didasarkan pada asal tempat tinggal (domisilir).

c. Family

Suatu kelompok wirausaha yang dilakukan secara turun temurun oleh anggota keluarga.

d. Copreneur

Suatu kelompok wirausaha yang didirikan oleh beberapa orang (dua orang atau lebih), sehingga terjadi kerja sama dalam menjalankan dan mengelola usaha yang merupakan milik bersama. Biasanya dilakukan oleh pasangan suami istri.

3. Peran Kewirausahaan

Zebua (2017) menjabarkan bahwa bila dilihat dari ruang lingkungannya, peran wirausaha dapat dibagi menjadi dua fungsi yakni fungsi makro dan fungsi mikro. Jika fungsi makro, biasanya pengusaha atau pelaku usaha akan memiliki peran sebagai penggerak, pemacu, serta pengendali. Di Negara maju, kewirausahaan menjadi salah satu kekuatan ekonomi. Tentunya hal tersebut dipersembahkan dengan kemajuan ilmu pengetahuan, serta adanya inovasi dan kemajuan teknologi. Berkat kemajuan teknologi, pengetahuan, dan inovasi tersebut, pengusaha mampu menciptakan kreasi-kreasi baru. Tak hanya itu, pelaku wirausaha juga sukses menciptakan lapangan kerja, sehingga mampu mendorong pertumbuhan ekonomi. Setelah fungsi makro, ada fungsi mikro, di mana wirausaha berperan sebagai penanggung resiko dan ketidakpastian. Wirausaha juga mampu mengkombinasikan berbagai sumber untuk usahanya, sehingga tercipta nilai tambahan untuk usahanya tersebut. Usman (dalam Zebua, 2017) mengungkapkan bahwa dalam melakukan fungsi mikronya, wirausaha dapat saja berperan sebagai penemu (innovator) dan perencana (planner). Sebagai penemu, wirausaha berhasil menciptakan produk baru, teknologi baru, ide baru, serta organisasi usaha yang baru. Sedangkan sebagai perencana, wirausaha berhasil merencanakan sebuah perencanaan usaha, strategi perusahaan, ide dalam perusahaan, serta organisasi perusahaan.

Dalam dunia bisnis, kewirausahaan memang sudah seharusnya memiliki peran dalam menumbuhkan ekonomi masyarakat. Tentunya untuk menumbuhkan dan meningkatkan ekonomi tersebut dibutuhkan kerja sama dari berbagai pihak. Di Indonesia sendiri, peran kewirausahaan banyak yang membawa dampak positif. Tak hanya di Indonesia, namun di berbagai Negara berkembang, memang perekonomian negaranya banyak yang didorong oleh kewirausahaan. Menurut Minniti dan Naude (2010:277-293), kewirausahaan mampu berkontribusi dalam transformasi masyarakat dari pendapatan rendah ke pendapatan yang lebih tinggi, serta dari masyarakat sector primer ke jasa dan teknologi. Bila diamati lagi, peran kewirausahaan juga sebagai langkah pembangunan nasional. Mengapa? Karena kewirausahaan mampu mengurangi pengangguran, meminimalis ketegangan sosial, menaikkan taraf hidup masyarakat, membantu kemajuan ekonomi, meminimalis sikap ketergantungan, serta menyediakan berbagai hal yang dibutuhkan masyarakat.

4. Pelatihan Kewirausaha

Pelatihan merupakan terjemahan dari kata “training” dalam bahasa Inggris. Secara harfiah akar kata “training” adalah “train”, yang artinya memberi pelajaran dan praktek, menjadikan berkembang dalam arah yang dikehendaki, persiapan, dan praktek. Michael J. Jucius mengemukakan latihan merupakan setiap proses untuk mengembangkan bakat, keterampilan dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-

pekerjaan tertentu. Sedangkan Robbins (2001) mengemukakan pelatihan adalah sebagai sarana dalam mengubah persepsi, sikap dan menambah keterampilan, peningkatan kemampuan untuk kepentingan penilaian dan mengetahui kinerja.

Pelatihan sendiri memiliki manfaat bagi kelompok masyarakat, dimana kegiatan pelatihan yang diberikan dapat membuat beberapa manfaat, diantaranya: 1) Membantu masyarakat mempercepat pemenuhan kebutuhan sebagai upaya memperbaiki taraf hidup, 2) Memberikan sikap-sikap agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta dapat membuat keputusan dengan baik dan benar, 3) Meningkatkan motivasi untuk belajar, dan senantiasa agar bersedia untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuannya, 4) Menumbuhkan rasa percaya diri dan solidaritas yang tinggi diantara sesama masyarakat, 5) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas, 6) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan setiap individu untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima, 7) Menciptakan sikap, loyalitas, kerja sama yang lebih menguntungkan, 8) Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan sumber daya manusia, 9) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja, 10) Membantu setiap individu dalam meningkatkan dan pengembangan pribadi mereka. Selain itu menurut Hamalik (2001) manfaat proses belajar pelatihan adalah memperbaiki kinerja (*performance*) para peserta. Menurut Kamil (2010) pelaksanaan

pelatihan memerlukan prosedur atau langkah-langkah agar pelatihan berjalan dengan baik.

(Aldan Zeno Damara, 2017:10)

5. Strategi Pengembangan Kewirausahaan

Arah kebijakan pemerintahan dan pengembangan kewirausahaan pada intinya ditunjukkan untuk mengejar pertumbuhan ekonomi yang tinggi, penyerapan tenaga kerja, peningkatan daya saing dan penanggulangan kemiskinan serta termasuk pengembangan usaha yang ramah terhadap lingkungan. Oleh karena itulah, strategi pengembangan kewirausahaan haruslah diwujudkan seperti i hal tersebut diatas.

- a. Menumbuhkan iklim usaha yang kondusif, ditunjukkan untuk memberikan kesempatan yang sama kepada masyarakat dan pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya, termasuk aspek regulasi dan deregulasi. Peraturan perundang-undangan yang dipandang masih dibutuhkan untuk pengembangan kewirausahaan.
- b. Meningkatkan akses pada sumber daya finansial yang merupakan masalah klasik, namun setelah ditelaah masalah utamanya bukanlah terletak pada permodalan semata melainkan terkait dengan pasar yang tidak ada, dan barang yang diproduksi dalam jumlah yang kecil sehingga tidak terjual. Pemerintahan juga harus terus mengalokasikan sebagai APBN/APBD untuk perkuat UKM/kewirausahaan guna meningkatkan kemampuannya dalam melayani kebutuhan pedanaan bagi pelaku usaha, selain itu

- meningkatkan peran Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB) dalam menggulirkan berbagai bantuan perkuatan kepada para wirausaha.
- c. Meningkatkan akses pasar, melalui peningkatan kualitas, desain, dan harga yang bersaing karena masalah ini berdampak pada kecilnya pemasaran produk UKM baik di pasar domestic dan internasional. Mengatasi permasalahan pemasaran perlu ada penyederanaan regulasi, pelatihan keterampilan dan manajemen untuk meningkatkan kemampuan para wirausaha dalam memproduksi produk berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Disamping pelatihan, temu bisnis dan negoisasi hambatan non tariff di pasar luar negeri, serta eksibisi di dalam dan luar negeri perlu terus digerakan dalam rangka memperkenalkan produk yang dihasilkan para wirausaha. Pada sisi lain, pengembangan lembaga pendukung pemasaran produk seperti revitalisasi pasar tradisionla, *trading board* atau rumah dagang dan pusat-pusat pemasaran produk lainnnya.
- d. Meningkatkan kewirausahaan dan kemampuan usaha, terutama dalam hal semangat kewirausahaan. Rendahnya kewirausahaan dapat dilihat dari kurangnya kreativitas dan onovasi serta keberanian dalam pengambilan keputusan. Secara umum, kewirausahaan Indonesia memiliki ketergantungan pada program pemerintahan. Hal ini tampak nyata sebelum Indonesia terkena krisis moneter, banyak

usaha menengah dan besar tidak mampu meneruskan bisnisnya karena terlilit hutang luar negeri, baik hutang modal dan bahan baku impor. Ke depan kita harus mampu mengembangkan wirausaha-wirausaha yang tangguh yang berbasis pada sumber daya local, mendorong wirausaha dari kelompok UKM yang berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi, dan mengembangkan ekonomi industry kreatif khususnya yang berbasiskan pada warisan bangsa. Untuk mengembangkan kewirausahaan ini, pemerintah seharusnya terus mendorong pengembangan incubator bisnis, baik di perguruan tinggi maupun melalui para dunia usaha besar.

- e. Pemberdayaan UKM yang merupakan bagian besar pelaku usaha nasional sangat penting diprioritaskan guna mendorong kegiatan usaha ekonomi di sector informal yang skala mikro, terutama yang masih berstatus keluarga miskin melalui peningkatan kapasitas usaha, keterampilan, perlindungan dan pembinaan usaha.

(Dedy Suryadi, 2015:8-9).

6. Indikator Pengembangan Kewirausahaan

Indikator pengembangan kewirausahaan diambil berdasarkan strategi pengembangan kewirausahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Iklim usaha yang kondusif
- b. Sumber daya finansial
- c. Kualitas, desain dan harga
- d. Kemampuan usaha

e. Pemberdayaan UKM

(Dedy Suryadi, 2015:8-9)

D. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2018:128), bahwa kerangka pikir merupakan “model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal penting.” Penelitian ini menggunakan analisis kualitatif.

Karena penelitian ini tidak menggunakan Hipotesis dan tidak akan membuktikan apapun maka kerangka pikir ini bermula pada sebuah rumusan masalah yang menyatakan tentang bagaimana penerapan metode proses analisis data dalam pencapaian potensi SDM dalam penerapan program kerja. Untuk kemudian dari rumusan masalah ini harus di perkuat dengan tinjauan teoritis yang terkait dengan variable yang ada melalui dokumentasi teori yang sudah di uraikan dalam kajian teoritis di atas. Untuk dapat menyatukan antara rumusan masalah dan kajian teori yang ada perlu dilakukan sebuah proses analisa melalui metode yang membahas tentang potensi SDM, penerapan program kerja, dan pengembangan kewirausahaan. Hasil dari sebuah proses melalui metode di atas akan menghasilkan suatu kesimpulan yaitu potensi SDM dalam penerapan program kerja dan pengembangan kewirausahaan.

Dari penjabaran di atas Berikut kerangka pikir yang di buat:

Gambar 2.1

Kerangka pikir

