

PENGEMBANGAN MANAJEMEN DAN PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA LABORATORIUM PERGURUAN TINGGI

Oleh Suprasman¹

Abstrak

Untuk mendapatkan sumber daya manusia laboratorium yang berkualitas dan profesional diperlukan pengembangan dan pembinaan Sumber daya manusia laboratorium yang berkualitas. Pentingnya peranan dan fungsi laboratorium di Perguruan Tinggi, sudah seharusnya laboratorium ditunjang oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dan Profesional

Kata Kunci: Perguruan Tinggi, SDM dan Manajemen

PENDAHULUAN

Laboratorium bagi Perguruan Tinggi Teknologi mempunyai peranan yang sangat strategis untuk mewujudkan lulusan yang berkualitas. Begitupun dari laboratorium diharapkan akan dihasilkan penemuan-penemuan yang bermanfaat bagi lingkungan kampus maupun bagi kepentingan masyarakat bagsa pada umumnya. Laboratorium juga diharapkan menghasilkan barang dan jasa atau hasil rekayasa yang berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

Dengan begitu pentingnya peranan dan fungsi laboratorium di Perguruan Tinggi, sudah seharusnya laboratorium ditunjang oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas dn profesional.

Sumber daya manusia laboratorium yang berkualitas adalah SDM yang memiliki :

- Pengetahuan (knowledge)
- Keterampilan (skill)
- Kecakapan (ability)
- Kemahiran (capability)
- Kemampuan (competency)
- Profesionalisme dan
- Perilaku yang bijak dan positif.

Sumber daya manusia yang profesioanal adalah mereka yang berdasarkan :

¹ Penulis adalah dosen STMIK Riau



- Pendidikan
- Pelatihan
- Pengalaman

Menguasai bidang tugas dan pekerjaannya, melaksanakannya dengan sebaik-baiknya, secara bijak, efektif dan efisien, dengan penuh tanggung jawab dan tanggung gugat untuk memberikan hasil dan manfaat bagi pihak-pihak yang harus dilayani (clients).

PENGEMBANGAN DAN PEMBINAAN SDM LABORATORIUM

Untuk mendapatkan sumber daya manusia laboratorium yang berkualitas dan profesional diperlukan pengembangan dan pembinaan secara terus menerus, pengembangan dilaksanakan untuk senantiasa meningkatkan :

- Pengetahuan
- Keterampilan
- Kecakapan
- Kemahiran
- Kemampuan

Melalui pendidikan, pelatihan, pemberian pengalaman yang sesuai dengan bidang kerja/tugas yang dihadapinya. Sedangkan pembinaan lebih ditujukan kepada perilaku dan sikap seseorang.

Cara-cara pembinaan SDM disesuaikan dengan kelompok manusia yang dihadapi Agar lebih jelas, berikut ini disajikan rincian dari ciri-ciri tabiat manusia X dan Y dan cara-cara pembinaanya.

Manusia X

- Pesimistis
- Malas, lamban
- Bosanan
- Pasif
- inisiatif
- Peniru
- Sangat tergantung pada orang lain
- Tertutup
- Cenderung curang
- Kurang menerima perubahan
- perubahan-

Manusia Y

- Optimistik
- Rajin (hard worker)
- Tekun, ulet
- Aktif, kreatif, penuh
- Inovatif, inspiratif
- Mandiri (independent, free)
- Terbuka, demokratik
- Jujur, disiplin
- Antusias dengan

- Ragu-ragu, takut-takut, dsb. perubahan (pembaharuan)
- Langkahnya pasti, mantap, dsb.

Untuk memimpin (membina) kelompok X :

1. Harus jelas sistem motivasi hadiah dan hukumannya.
2. Harus jelas pula petunjuk-petunjuknya
3. Perlu dikendalikan terus menerus dan langsung

Untuk memimpin (membina) kelompok Y :

1. Harus lebih diberikan kebebasan untuk mengembangkan kemandirian dan inovasinya.
2. Biarkan sistem pelaporan akan jalan sendiri dengan baik sesuai dengan asas rasionalitas wewenang dan tanggung jawab.
3. Berikan lebih banyak kesempatan (peluang) untuk lebih maju dan berkembang lagi, dengan tantangan-tantangan yang lebih besar.

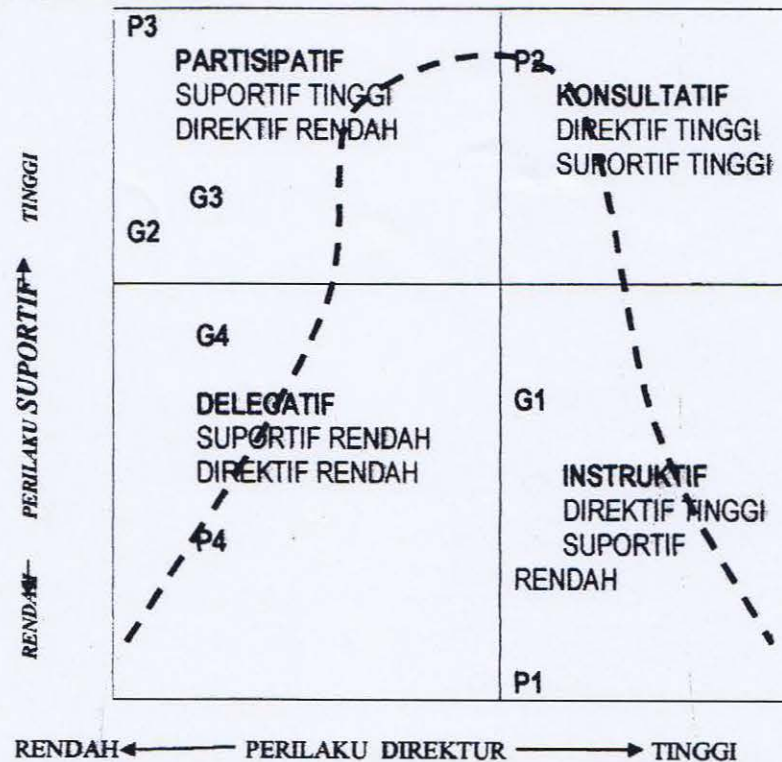
Di samping teori X dan Y dari Mc Gregor, maka yang kedua tentang tabiat manusia dapat dilengkapi misalnya dengan teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (H & B) yang pada pokoknya mengaitkan tingkat perkembangan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan (H&B, 1990 : 141-157, 260). Kalau Mc Gregor hanya memilahkan adanya anggota organisasi yang malas (X) dan yang rajin (Y), maka H & B mendeskripsikan bahwa tabiat manusia (ataupun bawahan) itu ditentukan pula oleh kondisi atau kesiapannya masing-masing, misalnya ada ciri-ciri orang, sebagai berikut :

1. Mereka yang disamping memang tidak siap, karena tidak memiliki kemampuan (karena kurang terdidik/kurang terlatih) dan juga memang malas atau tidak mau bekerja, dan tidak yakin atas kemampuannya sendiri. Ini penulis sebut sebagai manusia dengan ciri P1 (P singkatan dari perkembangan).
2. Mereka yang sebenarnya tidak memiliki kemampuan, namun memiliki kemauan kerja (jadi rajin). Kelompok ini penulis beri kode dengan P2.
3. Kebalikan dari kelompok P2, ialah mereka yang sebenarnya mempunyai kemampuan, akan tetapi tidak mau bekerja (jadi malas), tidak punya keyakinan akan dirinya sendiri. Ini sebagai P3.
4. Kebalikan dari kelompok P1, yaitu mereka yang memang mempunyai kemampuan dan juga sekaligus mempunyai kemauan kerja(jadi rajin) untuk bekerja. Disebutkan sebagai kelompok P4.

Jadi angka urut dari P1, P2, P3, dan P4 adalah untuk menunjukkan urutan tingkat perkembangan tabiat bawahan dari terendah sampai tertinggi. Sesuai dengan urutan tingkat perkembangan bawahan

tersebut, maka harus diterapkan pula gaya kepemimpinan (Leadership style) yang sesuai. Untuk gaya kepemimpinan, penulis memberikan kode G tanpa ada kesesuaian antara P dan G, maka kegagalanlah hasilnya. Kesesuaian tersebut perlu agar dengan demikian sesuai dengan asas kepemimpinan, yaitu adanya kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar timbul gairah bagi tercapainya tujuan/sasaran organisasi. Namun yang terpenting bukanlah sekadar mempengaruhi, melainkan agar pimpinan lebih bisa memahami tabiat bawahannya sehingga terpelihara berlakunya manajemen partisipatif dengan mencakup baik top down approach maupun bottom-up approach. Tentang keharusan adanya kesesuaian P dan G digambarkan dalam diagram dibawah ini :

GAYA KEPEMIMPINAN



TINGGI

SEDANG

RENDAH

MAMPU & MAU	MAMPU TAPI TAK MAU, TIDAK YAKIN	TIDAK MAMPU TAPI MAU	TIDAK MAMPU & TIDAK MAU TIDAK YAKIN
P4	P3	P2	P1

TINGKAT PERKEMBANGAN BAWAHAN

Dari bagian tersebut diatas tampak bawah terhadap kelompok bawahan dengan tingkat perkembangan P1, P2, P3, dan P4 haruslah diterapkan secara berurut pula dengan gaya kepemimpinan G1, G2, G3, dan G4. Lengkung kurva garis patah-patah dengan perkembangan dari kanan ke kiri menunjukkan gerak gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai (efektif) dengan tingkat perkembangan bawahan. Penjelasannya berikut :

1. P1, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan yang paling rendah dalam arti " tidak mampu dan tidak mau bekerja" maka perlu diterapkan gaya kepemimpinan G1 yaitu dengan gaya instruktur yang tepat, dengan mencakup :
 - a. Pemberian arahan (direktif) atau acuan yang tinggi atau sejelas-jelasnya, termasuk penghargaan dan sanksi-sanksinya.
 - b. Pemberian dukungan (suportif) rendah dengan maksud agar kelompok ini akan senantiasa dengan sungguh-sungguh berusaha sendiri meningkatkan kemauan kerjanya.
2. P2, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan sedang tahap awal yaitu "tidak mampu tetapi mau bekerja", maka yang cocok ialah diterapkan gaya kepemimpinan G2, yaitu sebagai pelatih dengan gaya konsultatif yang tepat dengan mencakup :
 - a. Pemberian direktif yang tinggi.
 - b. Pemberian dukungan atau support yang tinggi pula, agar kemauan kelompok ini tetap terpelihara seimbang dengan kemampuannya.
3. P3, terhadap kelompok ini karena sudah berada pada tingkat perkembangan sedang lanjutannya (mid-advanced) yaitu "mampu tapi tidak mau bekerja", maka gaya kepemimpinan yang cocok

untuk diterapkan adalah G3 yaitu gaya partisipatif, yang mencakup :

- a. Pemberian supportif yang tinggi agar seimbang dengan kemampuannya.
 - b. Pemberian arahan atau direktif cukup rendah saja sebab kelompok ini hakikatnya sudah memiliki kemampuan kerja yang sesuai.
4. P4, kelompok ini adalah yang paling maju atau paling tinggi tingkat perkembangannya, yaitu "mampu dan mau bekerja". Karena itu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ialah gaya delegatif atau G4, yang mencakup :
- a. Pemberian support yang rendah saja (sebab kelompok ini memang sudah memiliki kemauan/gairah kerja).
 - b. Pemberian direktif juga cukup rendah saja, karena kelompok ini sudah memiliki kemampuan tinggi.

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan perkembangan bawahan seperti divisualisasikan dengan bagan diatas, termasuk lengkung kurvanya, dapat pula urutan perkembangan tersebut digambarkan secara vertikal sebagaimana tampak dalam bagan dibawah ini.



TINGKAT PERKEMBANGAN BAWAHAN (P)	GAYA KEPEMIMPINAN YANG SESUAI (G)
P4 - Kemampuan Tinggi - Motivasi Tinggi	G4 Melimpahkan kewenangan untuk Pengambilan keputusan sehari-hari
P3 - Kemampuan Rendah - Motivasi Tinggi	G3 MENDUKUNG BERPARTISIPASI Mendengarkan, memperhatikan Menghargai, lalu memberikan dukungan
P2 - Kemampuan Rendah - Motivasi Tinggi	G2 MELATIH KONSULTATIF <i>Memberi contoh-contoh bekerja</i> Yang baik, arahan garis besar, Memantau
P1 - Kemampuan Rendah - Motivasi Rendah	G1 MENGARAHKAN DAN INSTRUKTIF <i>Memberi penjelasan, acuan, petunjuk</i> (juklak, juknis), mengendalikan serta memberi gambaran tentang penghargaan dan sanksi- sanksinya.

Secara pokok bagan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada tingkat yang paling rendah dari bawahan P1, dalam arti "Kemampuan rendah dan motivasi juga rendah" maka gaya kepemimpinannya adalah G1 yaitu secara instruktif

“mengarahkan” (jadi pimpinan sebagai pengarah) dengan mencakup kegiatan: memberikan penjelasan, acuan, petunjuk pelaksanaan, petunjuk teknis. Juga mengendalikan terus menerus, serta memberi gambaran dengan jelas tentang penghargaan dan sanksi-sanksinya (ini disebut cara “*Stick and Carrot*” atau secara harfiah berarti “*Tongkat dan Wortel*”). Maksudnya : dengan jelas petunjuknya/arahnya/komandonya dengan tongkat atau cambuk sebagai lambangnya, dan jelas pula hadiah/pengharganya apabila bawahan berhasil bekerja dengan sebaik-baiknya. Hadiah tersebut dilambangkan dengan wujud wortel).

2. Perkembangan pada tingkat kedua dari bawahan adalah P2 “kemampuan rendah dan motivasi tinggi”, maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah G2, yaitu secara konsultatif “melatih” (jadi pimpinan sebagai pelatih) dengan mencakup kegiatan-kegiatan : memberikan keteladanan/contoh-contoh cara bekerja yang baik, berdisiplin tinggi, juga memberikan arahan secara garis besar saja serta memantau perkembangannya.
3. P3, yaitu tingkat ketiga dari perkembangan bawahan “kemampuan tinggi tapi motivasi rendah”, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah G3 secara partisipatif “mendukung” (jadi pimpinan sebagai pendukung/supporter), yaitu mencakup kegiatan-kegiatan : mendengarkan, mempertahankan, menghargai gagasan-gagasan/pekerjaan bawahan dan memberi dukungan penuh.
4. Pada perkembangan tingkat keempat dari bawahan P4 (ini tingkat yang tertinggi), yakni “kemampuan tinggi dan motivasi tinggi”, maka gaya kepemimpinan yang cocok adalah G4 “mendelegasikan” (berarti pimpinan sebagai delegator). Tercakup disini kegiatan : melimpahkan kewenangan memberikan kepercayaan termasuk untuk mengambil keputusan sehari-hari.

Daftar Rujukan

F. X. Soedjadi, **Analisis Manajemen Modern**, Jilid I, CV. Haji Masagung, Jakarta, 1998.

_____, **Analisis Manajemen Modern**, Jilid 2, CV, Haji Masagung, Jakarta, 1998.

_____, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Lembaga Administrasi Negara, 2000.

_____, **Dilema Pengembangan SDM di Indonesia**, SPATI _ LAN, Jakarta, 1999.

Buchari Zainun, **Perencanaan dan Pengendalian Sumber Daya Manusia**, Bahan Kuliah, Magister Manajemen, UPI _ Padang, 2001.

Buchari Zainun, Daya Manusia Teridentifikasi, Diktat Kuliah Magister Manajemen, UPI _ Padang, 2001.