MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(Edisi Revisi)

Diterbitkan Oleh
CV. R.A.De.Rozarie
(Anggota Ikatan Penerbit Indonesia)
Jl. Ikan Lumba-Lumba Nomor 40 Surabaya, 60177
Jawa Timur – Negara Kesatuan Republik Indonesia
www.derozarie.co.id – tomy@untag-sby.ac.id

Manajemen
Sumber Daya Manusia
© November 2017

Eklektikus: Tinneke Evie Meggy Sumual
Editor: Lia
Master Desain Tata Letak: Eko Puji Sulistyo

Angka Buku Standar Internasional:
Perpustakaan Nasional Republik Indonesia
Katalog Dalam Terbitan

Sebagian atau seluruh isi buku ini dilarang digunakan atau direproduksi dengan tujuan komersial dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari CV. R.A.De.Rozarie kecuali dalam hal penukilan untuk keperluan artikel atau karangan ilmiah dengan menyebutkan judul dan penerbit buku ini secara lengkap sebagai sumber referensi.
Terima kasih

PENERBIT PERTAMA DENGAN KODE BATANG UNIK

KATA PENGANTAR
Profesor Ilmu Manajemen
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta

Menurut Tuan Milkovich dan Boudreau, salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu *staffing* dan *employee relations*. Tentu saja kita semua tidak asing lagi mendengar istilah tersebut. Namun istilah tersebut akan menjadi asing ketika ditarik ke dalam ranah keilmuan khususnya kajian studi manajemen sumber daya manusia. Walaupun seorang manusia adalah serigala bagi sesamanya atau ungkapan aslinya "homo homini lupus" namun ia sebagai makhluk ciptaan Tuhan tetap wajib mendapatkan suatu pengaturan.

Pengaturan atau pengelolaan adalah inti dari manajemen sumber daya manusia. Manusia harus diatur atau dikelola karena manusia adalah investasi bagi organisasi. Beberapa bidang ilmu orientasinya pada manusia tetapi manajemen sumber daya manusia tidak hanya mengatur manusia agar bekerja produktif namun bagaimana menjadikan manusia berharga bagi organisasi sehingga ia akan menunjukkan kinerja unggul bagi organisasi.

Hal itulah yang tercermin dalam karya Ibu Sumual, ia menyajikan tema yang terkesan sederhana secara holistik. Entahlah, biar para pembaca yang menjadi hakim teradil dalam memberi penilaian konstruktif terhadap karya Ibu Sumual. Selebihnya saya sangat bersukacita atas semangat sang penulis.

Salam…

Jakarta, September 2013

Prof. Dr. Wibowo, S.E., M.Phil.

PRAKATA

Sewaktu belajar di Bandung karena berkat Tuhan Yesus, saya berkesempatan berdiri tepat di depan Katedral Santo Petrus. Walaupun terdapat penjelasan tentang konstruksi pada dinding gereja tersebut, saya masih tetap saja terpesona. Saya juga berpikir apakah pembangunan gereja ini berhasil karena faktor keberuntungan manusia itu sendiri atau unsur manajemenkah yang menonjol?

Dari kegalauan selama bertahun-tahun itu, saya akhirnya terpanggil untuk membagi jawaban pertanyaan di atas dalam karya tulis ini. Bagi saya, manusia beruntung adalah manusia yang enggan menjaring angin tetapi ia tetap berusaha setia untuk selalu belajar. Menurut saya, karya tulis ini tidak terjebak dalam bahasa Indonesia yang memusingkan karena secara sadar saya wajib membagi ilmu kepada siapapun. Bukankah itu makna suatu kehidupan?

Saya sadar, karya tulis kedua ini tidaklah sekompleks pemikiran René Descartes dan tidak seegois Siti Nurbaya. Silakan membaca dalam hati, *makase*…

Manado, November 2013

T.E.M.S

PRAKATA
(Edisi Revisi)

Edisi pertama dari buku ini terbit di tahun 2013. Menjelang tutup tahun 2017, saya memperbarui isi buku ini dengan penambahan bab baru yaitu BAB XIII Sumber Daya Manusia Di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Penambahan bab ini sangatlah penting karena tidak adanya lagi batasan konkret antar negara. Seluruhnya dapat diakses melalui dunia virtual.

Saya berharap edisi revisi ini dapat memberikan pencerahan "Bagaimana memberi stigma pada sumber daya manusia yang kekinian ini...". Terima kasih dan selamat membaca.

Manado, Oktober 2017

T.E.M.S

SENARAI ISI

KATA PENGANTAR	i
PRAKATA	ii
PRAKATA (Edisi Revisi)	iii
SENARAI ISI	iv
BAB I	
Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	1
BAB II	
Historikal Manajemen Sumber Daya Manusia	14
BAB III	
Perencanaan Sumber Daya Manusia	20
BAB IV	
Perekrutan Dan Seleksi Sumber Daya Manusia	32
BAB V	
Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	48
BAB VI	
Penilaian Kinerja	63
BAB VII	
Kompensasi	71
BAB VIII	
Pemeliharaan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen K3	90
BAB IX	
Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	102
BAB X	
Mengelola Produktivitas	114
BAB XI	
Hubungan Industrial	124
BAB XII	
Keunggulan Bersaing Sumber Daya Manusia	140
BAB XIII	
Sumber Daya Manusia Di Era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)	154
SENARAI BACAAN	166

BAB I
KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Kekuatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin disadari keberadaannya sehingga manusia dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi. Kuatnya posisi manusia dalam organisasi melebihi sumber daya lainnya seperti material, metode, uang, mesin, pasar sehingga mendorong para ahli memberi sumbangan teori tentang manajemen sumber daya manusia.

Haris dan Ogbana (2001) menegaskan bahwa *human resources managements as programs, policies, and practices for managing an organization's work force*. Lainnya melihat manajemen sumber daya manusia dari sisi aktivitas yang dilaksanakan seperti Sedarmayanti (2009) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Senada juga H Simamora (2006), manajemen sumber daya manusia adalah hal-hal berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia. Tugas manajemen sumber daya manusia adalah mengelola unsur-unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi. Hal sama dikemukakan Michael Amstrong (1987), ia mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia.

Dari berbagai pandangan sebelumnya tampak beberapa indikator penting yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- *Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas yang berhubungan dengan memberdayakan manusia dalam organisasi;*
- *Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dengan cara-cara terbaik dan pro aktif dalam mengelola sumber daya organisasi;*
- *Manajemen sumber daya manusia berkenaaan dengan nilai dan kultur organisasi dan tidak hanya menciptakan aspek-aspek yang rasional dan nyata seperti struktur dan teknologi, tetapi juga pencipta ideologi, bahasa, kepercayaan;*

≈ *Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan bagaimana merencanakan, menempatkan, mengkoordinasi, membina, memotivasi dan mengontrol sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi.*

Berkaitan dengan konsep manajemen sumber daya manusia maka fokus utamanya adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja organisasi maka dukungan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dimana aktivitas tersebut merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia.

Menurut Milkovich dan Boudreau (1997) bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

× *Staffing: recruiting, selection, separations and diversity;*
× *Training and development: careers, continious learning and mentoring;*
× *Compensation: base pay on markets, pay for performance, benefit/non financial;*
× *Employee relations: communications, grievance/dispute resolutions, unions relations, safety and health;*
× *Work structure: job analysis, teams, performance management, employee involvement.*

Robert L Mathis dan John H. Jackson (2001) juga menyatakan aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi untuk berorientasi pada produktivitas, pelayanan dan kualitas, dimana mencakup:

÷ *Perencanaan dan analisis sumber daya manusia*
Perencanaan sumber daya manusia berkait erat dengan bagaimana mengantisipasi permintaan sumber daya manusia. Pada tahap perencanaan ini dilakukan analisis yang tepat tentang kebutuhan sumber daya manusia. Untuk melakukan perencanaan diperlukan sistem informasi sumber daya manusia yang sangat memegang peranan penting untuk membuat prediksi dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia bagi organisasi.
÷ *Kesetaraan kesempatan kerja*
Kepatuhan pada hukum dan peraturan, kesetaraan kesempatan bekerja dapat mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisah dari manajemen sumber daya manusia, misalnya perencanaan strategis sumber daya manusia harus memastikan sumber tenaga kerja yang bervariasi untuk memenuhi jumlah tenaga kerja yang ditetapkan oleh hukum dan peraturan. Selain itu pada saat perekrutan, seleksi dan pelatihan, semua manajer harus mengerti peraturan ini.

÷ *Perekrutan*
Perekrutan memiliki sasaran yaitu menyediakan pasokan sumber daya manusia sesuai kebutuhan organisasi baik dari aspek jumlah sumber daya manusia maupun dari aspek kualitas yang dibutuhkan. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh karyawan maka analisis pekerjaan adalah dasar dari fungsi perekrutan. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersipakan untuk proses perekrutan. Proses seleksi adalah untuk memilih orang yang memenuhi kriteria persyaratan untuk mengisi pekerjaan yang lowong.

÷ *Pengembangan sumber daya manusia*
Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Biasanya dimulai dengan memberikan orientasi pada karyawan baru, pelatihan keterampilan kerja. Pekerjaan pasti akan berevolusi dan berubah, pelatihan berkesinambungan diperlukan untuk tanggap pada perubahan teknologi. Pengembangan semua karyawan, supervisor, manajer diperlukan untuk menyiapkan organisasi menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan karir mengidentifikasi jalur dan aktivitas setiap individu yang berkembang di organisasi.

÷ *Kompensasi dan keuntungan*
Kompensasi diberikan pada karyawan yang melakukan pekerjaan sebagai balas jasa. Setiap organisasi harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem penggajian demikian juga dengan insentif.

÷ *Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja*
Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental karyawan adalah hal yang utama. Undang-Undang Keselamatan Kerja (Occupational Safety and Health Act atau OSHA) telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan keselamatan kerja. Keamanan tempat kerja juga semakin penting, dimana kekerasan sering terjadi di lingkungan kerja. Manajemen sumber daya manusia harus mampu meyakinkan para karyawan bahwa mereka bekerja di lingkungan kerja yang aman.

÷ *Hubungan tenaga kerja dan buruh/manajemen*
Hubungan antara manajer dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin karyawan dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak karyawan harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak serikat kerja. Pihak organisasi harus selalu mengembangkan, mengkomunikasikan dan memperbarui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia sehingga pimpinan dan karyawan tahu apa yang diharapkan.

Pandangan senada juga dikemukakan Harris dan Ogbonna (2001) bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi:

© *Planning;*
© *Staffing;*
© *Evaluating and compensating;*
© *Improving;*

© *Maintaining effective employer-employee realtionships.*

Berdasarkan pendapat para ahli maka aktivitas manajemen sumber daya manusia di era sekarang ini meliputi:

- *Perencanaan sumber daya manusia*
  Perencanaan ini berikaitan dengan menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam organisasi, oleh karena itu perencanaan sumber daya manusia diawali dengan analisis kebutuhan. Dasar analisis ini akan dibuat perencanaan sumber daya manusia dalam jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (5 tahun) dan jangka panjang (di atas 5 tahun)
- *Rekrutmen dan seleksi*
  Pada tahap ini hendak mencari karyawan di pasar tenaga kerja melalui media massa, alumni, kantor tenaga kerja, dan sebagainya kemudian dilakukan proses seleksi yaitu pemilihan sejumlah pelamar yang tepat melalui seleksi administrasi ataupun melalui tes lisan/tulisan. Proses seleksi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan, sikap dan kepribadian karyawan sesuai persyaratan kerja pada organisasi bersangkutan.
- *Penempatan karyawan*
  Menempatkan karyawan pada satuan tugas sesuai dengan keahlian.
- *Pemberian kompensasi dan penghargaan*
  Kompensasi diberikan sebagai balas jasa yang telah diberikan. Penghargaan dapat berbentuk penghargaan positif seperti gaji, pemberian insentif, liburan, sedangkan penghargaan negatif berupa hukuman disiplin, dsb.
- *Pengembangan karyawan*
  Para karyawan perlu dikembangkan dalam rangka peningkatan kualitas kerja dan pelayanan. Pendidikan dan latihan dilakukan agar karyawan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi serta cara-cara kerja baru, promosi digunakan mengembangkan karyawan melalui perpindahan ke jenjang lebih tinggi. Mutasi dilakukan dengan memindahkan karyawan ke unit lain tanpa mengubah jenjang yang ada.
- *Pemberhentian*
  Pemberhentian dilakukan sesuai dengan aturan yang mengikat bagi karyawan. Pemberhentian dapat dilakukan atas keinginan organisasi, keinginan karyawan, pensiun atau sebab-sebab lainnya yang diatur undang-undang.

B. Perbandingan Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Manajemen Personalia

Manajemen sumber daya manusia menjadi populer di tahun 1970 dan secara luas diterima di tahun 1989 pada saat Perhimpunan

Amerika untuk Administrasi Personalia (*American Society for Personal Administration* – ASPA) mengganti namanya menjadi Perhimpunan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (*Society for Human Resource Management* – SHRM). Kedua istilah tersebut menunjuk pada "personalia" yang bekerja bagi perusahaan mewakili sumber daya perusaaan karena sumber daya manusia merupakan aset organisasi terpenting.

Pendekatan sumber daya manusia menjadi semakin populer ketika riset ilmu perilaku menunjukkan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sebagai sumber daya lebih baik bagi organisasi maupun karyawan ketimbang memandang karyawan hanya sebagai faktor produksi. Ada sejumlah prinsip yang menjadi landasan bagi pendekatan sumber daya manusia yaitu:

- *Sumber daya manusia adalah modal atau aset terpenting dari sejumlah sumber daya yang dimiliki organisasi seperti material, metode, uang, mesin, pasar;*
- *Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis;*
- *Kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap hasil pencapaian terbaik;*
- *Manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama;*

Manajemen personalia merupakan pendekatan yang memandang manusia sebagai faktor produksi sehingga harus dimanfaatkan secara produktif oleh organisasi. Sebagai faktor produksi maka manusia seperti dipaksa dalam bekerja sehingga melalaikan faktor emosi, kesehatan dan keterbatasan fisik.

Selain dilihat dari sisi perbedaan, akan dilihat juga kesamaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia sebagaimana dikemukakan Sedarmayanti (2009) yaitu:

- *Strategi manajemen personalia, seperti strategi manajemen sumber daya manusia berasal dari strategi bisnis;*
- *Manajemen personalia, seperti manajemen sumber daya manusia, menyadari bahwa manajer lini bertanggung jawab mengelola manusia, fungsi personalia menyajikan saran yang diperlukan dan layanan*

pendukung sehingga memungkinkan pimpinan menjalankan tanggung jawabnya;

- *Nilai manajemen personalia dan minimal versi "lunak" dari manajemen sumber daya manusia mirip, keduanya menghargai individu, menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan individu, serta mengembangkan manusia untuk mencapai kompetensi maksimal mereka, di mana hal tersebut dilakukan untuk kepuasan kedua pihak dan untuk memfasilitasi pencapaian sasaran organisasi;*
- *Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia menyadari bahwa salah satu proses, keduanya yang paling berharga adalah mencocokkan orang dengan kebutuhan organisasi yang selalu berubah menempatkan dan mengembangkan orang yang tepat dalam dan pada jabatan tepat.*
- *Dengan tingkatan sama, teknik seperti seleksi, penilaian, pelatihan, pengembangan manajemen dan manajemen imbalan digunakan dalam manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia;*
- *Manajemen personalia seperti versi "lunak" dari manajemen sumber daya manusia, menekankan pentingnya proses komunikasi dan partisipasi dalam sistem hubungan karyawan.*

C. Tujuan, Manfaat Dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bermaksud memperbaiki kontribusi produktif orang-orang terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara srategis, etis dan sosial. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kerja sama dan kontribusi aktif dari manusia. Sedangkan secara khusus menurut Sedarmayanti (2007), manajemen sumber daya manusia bertujuan:

- *Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan organisasi;*
- *Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia, kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;*
- *Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis;*
- *Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bawah karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;*

- *Menciptakan iklim, dimana hubungan produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;*
- *Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;*
- *Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).*
- *Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;*
- *Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;*
- *Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua;*
- *Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi;*
- *Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.*

Tujuan lain dari manajemen sumber daya manusia mencakup juga:

- *Tujuan kemasyarakatan*
  Secara sosial dan etis bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan masyarakat dan meminimalisasi pengaruh negatif dari tuntutan-tuntutan terhadap organisasi.
- *Tujuan organisasional*
  Manajemen sumber daya manusia merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan seperti mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, meningkatkan produktivitas perusahaan, mengkomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.
- *Tujuan fungsional*
  Membantu sumber daya manusia meningkatkan kualitas agar dapat memberi kontribusi bagi organisasi seperti menyediakan program-program rekrutmen, pelatihan dan pengembangan yang inovatif, menemukan pendekatan yang dapat memotivasi orang-orang terbaik.
- *Tujuan Pribadi*
  Membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan ini membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan pribadi dari pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka sebab jika tidak, performansi dan tingkat kepuasan akan menurun bahkan akan meninggalkan organisasi.

Menurut Nawawi (2000) penerapan manajemen sumber daya manusia pada organisasi akan memberikan berbagai manfaat seperti:

– *Organisasi/perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia akurat;*
– *Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan, berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan yang terkini;*
– *Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis;*
– *Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.*

Semakin disadari bahwa manajemen sumber daya manusia sangat bermanfaat untuk menempatkan orang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, memperlakukan karyawan agar sesuai dengan hak-hak dan kewajibannya, memberikan penghargaan yang adil dan relatif sama dengan orang lain dalam organisasi, memberdayakan orang sesuai dengan potensinya, mengadakan pelatihan untuk menghasilkan efektivitas dan efisiensi kerja dan organisasi, membantu organisasi agar visi dan misi organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa manajemen sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi oleh karena itu apapun bentuk dan tujuannnya, kedudukan manusia dalam organisasi sangat memegang peran yang strategis. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang berarti bagi organisasi sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

	Administrasi	**Operasi**	**Strategi**
Fokus	Proses administrasi dan penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi luas dan global
Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	Melakukan administrasi manfaat tenaga kerja, menjalankan orientasi tenaga kerja baru, menafsirkan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, menyiapkan laporan pekerjaan yang sama.	Mengelola program kompensasi, merekrut dan seleksi jabatan yang lowong, menjalankan pelatihan, mengatasi keluhan tenaga kerja	Menilai kecenderungan permasalahan tenaga kerja, melakukan rencana pengembangan, membantu organisasi dalam restrukturisasi dan perampingan, memberi nasihat tentang merjer dan akuisisi, merencanakan strategi kompensasi

Tabel 1.
Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
Sumber: Robert Mathis dan John Jakson (2001)

Peran administrasi sumber daya manusia banyak ditekankan pada memproses dan menyimpan catatan, menyimpan arsip tenaga kerja dan bank data terkait. Jika seperti ini, maka staf sumber daya manusia hanya dilihat sebagai klerikal dan kontributor administrasi tingkat rendah pada organisasi. Aktivitas operasional sifatnya taktis sedangkan peran strategis sumber daya manusia menekankan bahwa orang-orang di organisasi adalah sumber daya terpenting dan investasi organisasi. Agar sumber daya manusia dapat memainkan peran strategis, maka harus fokus pada masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.

D. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di era globalisasi dan perdagangan bebas, perkembangan teknologi dan informasi merupakan tantangan lingkungan manajemen sumber daya manusia. Penelitian Hudson Institute dalam bukunya berjudul "Workforce 2020", telah menitikberatkan masalah penting menyangkut tenaga kerja. Adapun berbagai tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- *Perubahan perekonomian dan perkembangan teknologi*
  Perubahan strategi ekonomi negara akan berpengaruh pada perubahan pola ketenagakerjaan dan jenis pekerjaan. Di Negara Amerika Serikat, perubahan menonjol terjadi pada pergeseran bidang manufaktur dan pertanian menjadi bidang industri jenis pelayanan telekomunikasi. Perubahan ini mengartikan bahwa ada organisasi yang harus mengurangi jumlah tenaga kerjanya, ada yang harus menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang semula tidak diperlukan pada pekerjaan sebelumnya.
- *Ketersediaan dan kualitas tenaga kerja*
  a. *Tenaga kerja kualitas rendah*
     Pada masa mendatang akan banyak industri yang membutuhkan tenaga kerja lebih terdidik. Jumlah pekerjaan yang menuntut tenaga kerja dengan pengetahuan lebih tinggi akan bertumbuh lebih cepat dari pekerjaan lainnya. Singkatnya muncul kesenjangan pertumbuhan antara pengetahuan dan keahlian yang dituntut dengan pengetahuan dan keahlian dimiliki tenaga kerja dan calon tenaga kerja.
  b. *Pertumbuhan pada ketersediaan tenaga kerja kontingen*
     Saat ini pekerja kontingen (pekerja sementara, kontraktor independen, tenaga kerja yang disewa dan part-timer) sangat banyak sehingga

perusahaan yang mempunyai sejumlah tenaga kerja dengan keterampilan yang kurang memadai akan mengembangkan dan menyewa tenaga kerja kontingen.

- *Kependudukan*
  Faktor kependudukan merupakan tantangan dari manajemen sumber daya manusia misalnya perbedaan etnis/ras, tenaga kerja yang menua dan keseimbangan kerja dan keluarga.
- *Restrukturisasi organisasi*
  Dapat dilakukan dalam bentuk merjer dan akuisisi. Sebagai bagian dari perubahan yang ditunjukkan oleh suatu organisasi, beberapa organisasi telah melakukan "right sized" dengan organisasi lain dengan melakukan hal-hal seperti menghilangkan lapisan tingkat manajer, menutup fasilitas, merjer dengan organisasi lain dan mengganti para tenaga kerja.
- *Bertanggung jawab atas praktik tenaga kerja yang adil*

Pada prinsipnya, tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia terdiri atas tantangan eksternal dan internal yaitu:

- *Tantangan eksternal yaitu tantangan yang muncul dari luar organisasi bersangkutan*
  1. *Perubahan lingkungan bisnis yang cepat*
     Menghadapi perubahan lingkungan/iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia antara lain menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan; dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar atau keuntungan yang diraih. Memberikan imbalan cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.
  2. *Keragaman tenaga kerja*
     Di Indonesia keragaman tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun perusahaan di Indonesia harus siap dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya modal asing yang berarti juga masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis atau bangsa.
  3. *Globalisasi*
     Dari sudut manajemen sumber daya manusia berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi hal (i) perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi internasional seperti resesi, penurunan/kenaikan nilai uang. (ii) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

4. *Peraturan pemerintah*
   Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan, kebijaksanaan dan melakukan operasional bisnis, sesuai peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan/kegelisahan, komplain, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.
5. *Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga*
   Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.
6. *Kekurangan tenaga kerja yang terampil*
   Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan kompetitif di antara pasar tenaga kerja.

- *Tantangan internal yaitu tantangan yang muncul dari dalam organisasi bersangkutan*

1. *Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif*
   Mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif, diperlukan berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia.
2. *Fleksibilitas*
   Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi pengangkatan pekerja reguler (pekerja tetap) dan sebaiknya difokuskan pada tenaga kerja temporer (tidak tetap).
3. *Pengurangan tenaga kerja*
   Manajemen Sumber daya manusia suatu organisasi/perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis dan harus diatasi dengan memperbaiki struktur pekerja lini dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.
4. *Tantangan restrukturisasi*
   Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.
5. *Bisnis kecil*
   Bisnis kecil seperti dikemukakan di atas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk

berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan jaringan kerja dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar/raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

6. *Budaya organisasi*
   Budaya organisasi akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi/perusahaan.
7. *Teknologi*
   Tantangan teknologi tidak sekadar menyangkut pembiayaan, karena bagi manajemen sumber daya manusia hubungannya terkait keharusan menyediakan tenaga kerja terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.
8. *Serikat pekerja*
   Dengan kerja sama, perusahaan/organisasi setidak-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

BAB III
HISTORICAL MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

A. Historikal Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara historis, perkembangan pemikiran tentang manajemen sumber daya manusia tidak terlepas dari perkembangan pemikiran manajemen secara umum, dimulai dari gerakan manajemen ilmiah (dengan pendekatan mekanis) yang banyak didominasi pemikiran F W Taylor (l885) dengan mengidentifikasi cara membuat kerja lebih efisien dan tidak melelahkan sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan.

Sebelum permulaan abad ke-20, manusia dipandang sebagai faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Orientasi pimpinan pada sumber daya alam daripada sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga penghargaan kepada manusia masih rendah. Menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009) dalam perkembangannya, perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar disebabkan:

- *Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori Taylor;*
- *Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan;*
- *Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja;*
- *Semakin meningkatnya campur tangan dalam hubungan antara majikan dan buruh;*
- *Akibat depresi besar di tahun 1930.*

Ada juga berbagai pandangan yang muncul berkaitan dengan sumber daya manusia di era tersebut yaitu:

- *Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor produksi yang dipacu untuk bekerja lebih produktif seperti mesin;*
- *Bekerja sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan;*
- *Yang tidak produktif harus diganti/dibuang;*
- *Kondisi di atas memunculkan pengangguran, tidak adanya jaminan dalam bekerja, berkurangnya rasa bangga terhadap pekerjaan, dan tumbuhnya serikat pekerja.*

1. Gerakan Sistem Sosial

Gerakan ini ditandai dengan perhatian organisasi terhadap karyawan. Era ini ditandai dengan adanya pemikiran tentang bagaimana keberhasilan organisasi karena kontribusi yang efektif dari karyawan. Muncul beberapa pandangan, antara lain:

- *Sumber daya manusia harus dilindungi dan disayangi, tidak hanya dianggap sebagai faktor produksi belaka tapi juga sebagai pemilik perusahaan;*
- *Mulai disediakannya berbagai fasilitas pemenuhan kebutuhan karyawan, seperti tempat ibadah, tempat istirahat, jaminan kesehatan, kantin, perumahan, dan sebagainya sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap tingkat kesejahteraan karyawan.*

2. Gerakan Kontemporer

Di era ini pemikiran tentang pentingnya peran sumber daya manusia dan perlunya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan serta kepastian dalam bekerja semakin berkembang. Muncul beberapa pandangan, antara lain:

- *Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia;*
- *Munculnya teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (1940-an) sebagai landasan motivasi individu menjadi pendorong adanya pemikiran tentang perlunya memotivasi sumber daya manusia dengan melihat tingkat kebutuhan yang dimilikinya;*
- *Adanya kecenderungan baru yang berdampak positif terhadap perkembangan efektivitas organisasi, yaitu:*
  a. *Meningkatnya kepentingan terhadap manajemen sumber daya manusia;*
  b. *Adanya perubahan arah pengawasan dan kebijakan secara sentral, dan pelaksanaan yang terdesentralisasi;*
  c. *Meningkatnya otomatisasi dan pengembangan sistem informasi sumber daya manusia;*
  d. *Munculnya program manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi;*
  e. *Adanya perubahan menuju sistem merit dan akuntabilitas;*
  f. *Meningkatnya perhatian terhadap perilaku kerja karyawan;*
  g. *Meningkatnya perhatian terhadap budaya dan nilai organisasi;*
  h. *Adanya perluasan program peningkatan produktivitas.*

Adapun perkembangan manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1930-an hingga 1990-an meliputi:

3. Tahun 1930-an hingga Tahun 1950-an

Peran manajamen sumber daya dalam organisasi sebagai fungsi staf untuk mendukung fungsi lini berkembang pada periode ini. Pada tahun ini, beberapa usulan tentang hukum tenaga kerja seperti *National Labor Relation Act* (Hukum Hubungan Tenaga Kerja

Nasional). Di tahun 1935 mengarah pada pembentukan serikat tenaga kerja. Pentingnya kekuatan tawar menawar tenaga kerja dan serikat kerja/hubungan manajemen yang memberikan kekuatan serikat tenaga kerja naik ke permukaan tahun 1940-an dan 1950-an akhirnya mengembangkan tanggung jawab bidang personalia, terutama di perusahaan manufaktur, perusahaan lisitrik, air minum dan transportasi. Pekerjaan sepeerti pencatatan gaji dan pensiun, mengatur kedatangan pemegang saham, mengelola hubungan dengan sekolah, dan melakukan piknik perusahaan sering menjadi tanggung jawab utama bagian personalia.

4. Tahun 1960-an hingga Tahun 1980-an

Di tahun 1960-an dan 1970-an terjadi peningkatan persyaratan hukum dan kendala yang timbul dari masalah sosial sehingga memaksa perubahan secara dramatis pada departemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia telah menjadi lebih profesional dan lebih memberi perhatian pada kepatuhan hukum. Selama periode tahun 1980-an, peran strategis manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting ketika organisasi mengurangi jumlah staf, menutup pabrik atau restrukturisasi, pengurangan tenaga kerja dan pelatihan kembali menjadi hal utama yang harus diperhatikan departemen sumber daya manusia demikian halnya dengan pembiayaan untuk pemeliharaan kesehatan kerja juga menjadi semakin meningkat kepentingannya.

5. Tahun 1990-an

Pada periode ini, fungsi tradisional sumber daya manusia telah berubah yang awalnya berfokus pada administrasi berubah menjadi berfokus pada strategi, reaktif menjadi pro aktif, terpisah dan terisolasi dari misi perusahaan bergeser menjadi menjadi bagian kunci dari misi organisasi, berfokus pada produksi bergeser menjadi berfokus pada pelayanan, fungsi organisasi berdasarkan kewenangan secara garis vertikal berubah menjadi proses dasar organisasi umumnya berdasarkan tanggung jawab horizontal dan *corporate team* yang terdiri dari para ahli, sedangkan fungsi tradisional dimana manusia sebagai biaya bergeser menjadi manusia sebagai investasi.

B. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, karena manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Aktivitas organisasi berjalan dari waktu ke waktu akan mendatangkan berbagai masalah. Untuk mengatasi masalah yang timbul, terdapat beberapa pendekatan sesuai periodenya menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009) yaitu:

1. Pendekatan Mekanis (Pendekatan Klasik)

Apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan karyawan, unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain sehingga pimpinan cenderung menekan pekerja, pembayaran karyawan cenderung murah yang penting organisasi dapat memanfaatkan karyawan untuk kepentingan organisasi.

∴ Pendekatan paternalisme (pendidikan *paternalistic*)
Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan. Pada tahap ini karyawan cenderung tidak tergantung lagi pada pihak pimpinan.

∴ Pendekatan sistem sosial (pendekatan *human relation*)
Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan, maka pimpinan mulai mengarah pada pendekatan lain yaitu pendidikan sistem yang sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil baik bagi pihak karyawan maupun pemberi kerja.

2. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan yang menekankan pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia.

3. Pendekatan Manajerial

Pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab untuk menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.

4. Pendekatan Sistem

Pendekatan yang menekankan menekankan pada tanggung jawab sebagai sub sistem dalam organisasi.

5. Pendekatan Pro Aktif

Pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

BAB III
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi Dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia efektif sebab organisasi tanpa didukung karyawan yang sesuai baik dari mutu atau kualifikasi yang dibutuhkan maupun jumlah, terdapat kecenderungan organisasi tersebut tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya apalagi berkembang di masa akan datang.

Robert Mathis dan John Jackson (2001) menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses menganalisis dan mengidentifikasikan tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia. Sedangkan sasaran perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan, mampu mengatasi masalah-masalah yang muncul dari potensi kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia, menjadi dasar program penerimaan tenaga kerja dan rencana pengembangan.

James Stoner (2007) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Werther and Davis (1996) menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah perkiraan sistematis dari organisasi untuk melihat masa depan tentang penawaran dan permintaan tenaga kerja dengan menentukan jumlah dan tipe tenaga kerja yang dibutuhkan, dimana bagian sumber daya manusia dapat merencanakan langkah-langkah penarikan, seleksi, perencanaan kader dan aktivitas sumber daya manusia lainnya.

Mangkunegara (2003) menyatakan perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Andrew E Sikula (1981:145) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Mondy dan Noe (1995) mendefinisikan perencanan sumber daya manusia sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan kegiatan untuk meramalkan kebutuhan dan persediaan sumber daya manusia di masa mendatang, mengembangkan rencana pengembangannya dan mengidentifikasi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan sumber daya manusia berarti juga menentukan kebutuhan sumber daya manusia dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai pekerjaan dalam organisasi sekarang dan yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia diarahkan pada upaya untuk mendapatkan orang yang tepat untuk ditempatkan pada tempat yang tepat, oleh karena itu berbagai kemampuan kognitif, sikap dan keterampilan sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tercapainya tujuan organisasi.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi mutu perencanaan sumber daya manusia seperti faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan mutu sumber daya manusia saat ini, kebijakan pimpinan, desain dan struktur organisasi, budaya kerja, tingkat kekuatan komitmen terhadap tujuan organisasi sedangkan faktor eksternal berkaitan dengan falsafah manajemen yang tumbuh di masyarakat, peramalan dunia usaha, rencana ekspansi dan pengembangan secara global, kebijakan pemerintah, serikat buruh, kehadiran produk yang sejenis ataupun produk pengganti di pasar, serta persaingan internasional. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia memberikan petunjuk untuk masa depan, menentukan dimana karyawan dapat diperoleh, kapan karyawan akan dibutuhkan dan pelatihan serta pengembangan jenis apa yang harus dimiliki karyawan. Melalui rencana suksesi, jenjang

karir tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

Adapun penyebab tuntutan permintaan sumber daya manusia masa depan menurut Sedarmayanti (2009) adalah:

- *Tantangan eksternal*
  a. *Bidang ekonomi yaitu tingkat inflasi, pengangguran perubahan pola kemampuan kerja, tingkat bunga mempengaruhi bisnis;*
  b. *Sosial, politik, hukum, perubahan aturan, sikap dan tingkah laku;*
  c. *Teknologi dan gejolak sumber daya manusia, robot;*
  d. *Persaingan dan pembajakan pimpinan harus disiapkan penggantinya.*
- *Keputusan organisasi*
  a. *Rencana strategis yaitu pertumbuhan, produk atau segemen pasar baru;*
  b. *Anggaran;*
  c. *Ramalan penjualan dan produksi;*
  d. *Usaha baru atau peluang bisnis baru atau perluasan usaha;*
  e. *Desaian organisasi dan kerja.*
- *Kapasitas kerja*
  a. *Pensiun;*
  b. *Pengunduran diri;*
  c. *Pemberhentian setelah kontrak selesai;*
  d. *Kematian;*
  e. *Cuti;*
  f. *Menaikkan kebutuhan.*

Dengan membuat perencanaan, maka manfaat yang diterima menurut Robert Mathis dan Jakson (2001) adalah:

1. *Manajemen puncak memiliki pandangan lebih baik terhadap dimensi sumber daya manusia atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya;*
2. *Biaya sumber daya manusia menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya;*
3. *Tersedia lebih banyak waktu untuk menempatkan yang berbakat karena kebutuhan dapat di antisipasi dan diketahui sebelum jumlah tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan;*
4. *Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang;*
5. *Pengembangan para manajer dapat direncanakan dengan lebih baik.*

Sedarmayanti (2007) menyatakan ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dengan membuat perencanaan sumber daya manusia yaitu:

- *Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia;*

- *Memadukan kegiatan perusahaan dan tujuan organisasi di masa akan datang secara efisien;*
- *Melakukan pengadaan karyawan baru secara ekonomis;*
- *Memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat;*
- *Mengembangkan informasi dasar manajemen kepegawaian untuk membantu kegiatan kepegawaian dan unit organisasi lain;*
- *Membantu program penarikan tenaga kerja;*
- *Mengkoordinasikan program manajemen kepegawaian seperti rekrutmen, seleksi;*
- *Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang serasi dan dinamis.*

Membuat perencaaan sumber daya manusia tidak hanya dirasakan oleh organisasi tetapi juga bagi karyawan. Perencanaan sumber daya manusia yang diawali dengan inventarisasi sumber daya manusia seperti jumlah karyawan dan kualifikasinya, masa kerja masing-masing karyawan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik pada pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti, bakat dan minat sangat berguna tidak saja dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia masa sekarang akan tetapi juga berhubungan dengan promosi karyawan.

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang baik akan diperoleh *standard operating prosedure* sebagai pedoman kerja sehingga setiap karyawan semakin menjadi mudah dalam melaksanakan aktivitas organisasi. Dengan memperoleh perencanaan sumber daya manusia maka organisasi dapat membuat sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang sangat membantu mempercepat peningkatan produktivitas dan pengembangan sumber daya manusia sebab organisasi telah memiliki data karakteristik sumber daya manusianya (pengetahuan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia, pengalaman, dsb). Perencanaan sumber daya manusia juga dapat menjadi pedoman untuk penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia karena tanpa perencanaan sumber daya manusia akan sulit melakukan penyusunan program kerja secara realistik.

B. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan jumlah karyawan, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Perencanaan sumber daya manusia memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Dengan demikian, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah memastikan bahwa orang yang tepat berada pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga hal tersebut harus disesuaikan dengan rencana organisasi secara menyeluruh.

Untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan untuk mengintegrasikan antara perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan stratejik, manakala terjadi perubahan dan tuntutan perkembangan lingkungan organisasi yang demikian cepat. Sedangkan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling terkait, sistematik, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan stratejik dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara permintaan dan penawaran**,** dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi demand sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan stratejik dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program sumber daya manusia.

Jackson dan Schuler (1990) menegaskan perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

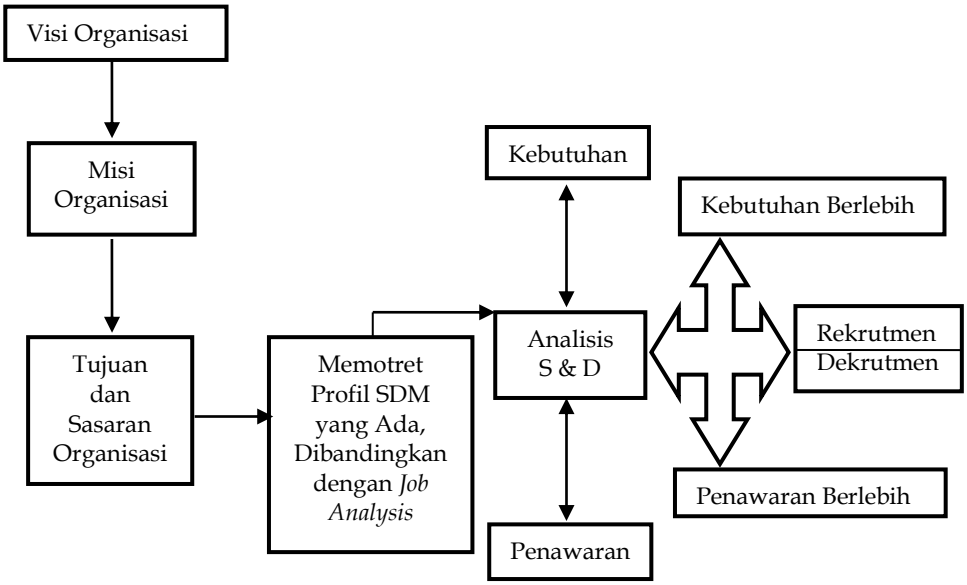
- *Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan;*
- *Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia;*

∃ *Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia;*

∃ *Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.*

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Proses perencanaan sumber daya manusia menurut Tjutju Yuniarsih (2009) sebagai berikut:



Gambar 1.
Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap:

9 *Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;*

9 *Forecasting atau peramalan atas ketersediaan penawaran dan permintaan sumber daya manusia saat ini dan masa depan;*

9 *Perencanaan bagi rekrumen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;*

9 *Utilasi yang ditujukan bagi man power dan kemudian memberikan feed back bagi proses awal.*

Ada berbagai langkah dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia menurut Robert Mathis dan Jakson (2001) adalah:

[*Melakukan perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan mempertimbangkan tujuan dan strategi organisasi;*

[*Melakukan analisis kebutuhan dalam lingkungan internal maupun eksternal. Analisis lingkungan adalah suatu proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk menentukan kesempatan dan ancaman. Hasil analisis akan mempengaruhi rencana sumber daya manusia karena setiap organisasi akan masuk pada pasar tenaga kerja yang sama yang memasok juga perusahaan lain.*

Lingkungan eksternal mencakup:

a. *Pemerintah dengan berbagai payung hukumnya seperti undang-undang tenaga kerja, undang-undang kepegawaian, undang-undang perburuhan;*
b. *Kondisi perekonomian seperti inflasi, deflasi, tingkat suku bunga, pertumbuhan ekonomi;*
c. *Kependudukan dan persaingan seperti migrasi, perusahaan lain di dalam wilayah, keengganan tenaga kerja untuk relokasi, persaingan langsung di dalam wilayah, pengaruh persaingan internasional di dalam wilayah;*
d. *Komposisi tenaga kerja dan pola kerja, dimana perubahan dalam kependudukan mengakibatkan keanekaragaman tenaga kerja yang lebih besar seperti jenis kelamin, kerja musiman.*

Selanjutnya penilaian lingkungan internal dan eksternal adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas yang mencakup:

- *Auditing pekerjaan dan keahlian seperti pekerjaan apa yang ada pada saat ini, berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas, apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut, seberapa pentingnya masing-masing tugas tersebut, pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi dan apa saja karakteristik dari pekerjaan yang diharapkan;*
- *Kemampuan inventarisasi organisasi terdiri dari demograsi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi dan masa kerja pada jenis tugas yang sekarang), kemajuan karir secara individu (penanganan tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap tugas, promosi atau perubahan ke tugas yang lain, tingkat upah), data kinerja secara individu (penyelesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya). Kunci untuk penilaian sumber daya manusia internal adalah memiliki informasi yang baik dimana dapat diakses melalui sistem informasi sumber daya manusia. Pada saat penilaian telah dilakukan, perkiraan harus dikembangkan untuk menentukan ketidakselarasan antara penawaran dan permintaan sumber daya manusia.*

Strategi sumber daya manusia adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai

bagaimana kegiatan sumber daya manusia akan dikembangkan dan dikelola. Akhirnya perencanaan sumber daya manusia yang spesifik dikembangkan untuk memberikan arah yang lebih spesifik bagi manajemen kegiatan sumber daya manusia.

C. Teknik Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Peramalan adalah mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan berdasarkan informasi dari dulu dan sekarang. Peramalan sumber daya manuisia adalah meramalkan kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif dan matematis, bahkan jika metode matematis digunakan, maka pertimbangan pimpinan juga dibutuhkan untuk mengkonfirmasikan konklusi dari tipe matematis.

Ada berbagai macam metode peramalan sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2001) yaitu:

1. Metode penilaian
   a. Penilaian manajerial, penilaian berdasarkan petunjuk praktis mengenai hubungan antara tingkat kegiatan dan kebutuhanakan datang. Metode ini tidak disarankan untuk perencanaan jangka panjang, atau bila ada masalah yang serius, karena seperti tebak-tebakan.
   b. Estimasi dapat berupa *top down* atau *bottom up*, tetapi pada dasarnya orang yang berkepentingan ditanya ”berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”.
   c. *Rules of thumb*, mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi.
   d. Teknik delphi, yaitu mengggunakan *input* dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuisioner terpisah dalam siatuasi yang diramalkan. Opini pakar ini kemudian digabungkan dan dikembalikan pada pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses berlangsung dalam beberapa kali hingga pakar pada umumnya setuju pada satu penilaian. Sebagai contoh pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada manajemen sumber daya manusia dan kebutuhan perekrutan staf.
   e. Teknik kelompok nominal, teknik ini tidak seperti teknik delphi yang membutuhkan pakar untuk bertemu langsung. Gagasan

mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan.

2. Metode matematika
   a. Analisis rasio kecenderungan yaitu rasio antara tingkat kegiatan dan jumlah karyawan atau antara jumlah satu jenis karyawan dibandingkan yang lain kemudian memperkirakan kebutuhan akan datang dengan merujuk pada perubahan tingkat kegiatan utama atau jumlah karyawan.
      Contoh:

Angka tingkat aktivitas terhadap pegawai	=50 unit : 1
Perkiraan kenaikan tingkat aktivitas	=1.000
Tambahan pegawai yang dibutuhkan	=1.000/50=20
Jika rasio pegawai dengan pimpinan	=10 : 1
Maka tambahan pimpinan yang dibutuhkan	=2

   b. Analisis regresi statistik yaitu membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau di antara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai *retail* mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan oleh *retailer* meningkat 30%.
   c. Model simulasi yaitu merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak.
   d. Rasio produktivitas, yaitu menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi per karyawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan.
   e. Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tidak langsung. Contohnya jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, maka rasio ini dapat digunakan untuk membantu estimasi kebutuhan untuk tenaga klerikal.

Memprediksi kebutuhan sumber daya manusia, menurut Dessler (2008) antara lain dapat dilakukan dengan teknik:

1. Analisis tren

   Analisis tren mempelajari variasi dalam level pekerjaan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir untuk

memprediksikan kebutuhan masa depan. Jadi kita dapat menghitung jumlah karyawan dalam perusahaan setiap lima tahun sekali atau barangkali jumlah dalam setiap sub kelompok seperti penjualan, produksi, administrasi pada akhir setiap tahun tersebut. Tujuannya adalah untuk mengetahui tren yang dapat berlanjut ke masa depan. Anallisis tren dapat memberikan perkiraan awal, tetapi level pekerjaan jarang yang hanya bergantung pada ukuran waktu. Faktor lain juga seperti perubahan dalam volume penjualan dan produktivitas juga mempengaruhi kebutuhan pengisian staf. Jadi analisis tren adalah studi kebutuhan pekerjaan masa lalu di perusahaan selama suatu periode tahun untuk memprediksi kebutuhan masa depan.

2. Analisis rasio

   Merupakan teknik untuk menentukan kebutuhan staf masa depan dengan menggunakan rasio di antara, misalnya volume penjulan dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Misalkan faktor penyebab volume penjualan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan seperti tenaga penjual. Katakanlah seorang penjual biasanya menghasilkan 500.000 dolar dalam penjualan. Bila pendapatan penjualan untuk rasio penjual tetap, Anda membutuhkan enam penjual baru pada tahun berikutnya (yang masing-masing menghasilkan tambahan 500.000 dolar) untuk menghasilkan tambahan sebesar 3.000.000 dolar dalam penjualan. Seperti analisis tren, analisis rasio mengasumsikan bahwa produktivitas kurang lebih akan sama misalnya, setiap penjual tidak dapat di motivasi menghasilkan lebih dari 500.000 dolar dalam penjualan, bila produktivitas penjualan akan meningkat atau menurun, rasio penjualan untuk para penjual akan berubah. Prediksi berdasarkan pada rasio historis kemudian tidak akurat lagi.

Untuk meramalkan jumlah pasokan karyawan dari dalam perlu dilihat mana karyawan memenuhi syarat untuk lowongan yang diproyeksikan. Sehubungan dengan hal tersebut maka perlu untuk mengetahui keterampilan mereka sekarang sebagai kualifikasi saat ini. Kadangkala calon karyawan yang diinginkan untuk mengisi jabatan tersebut tidak begitu jelas sehingga manajer sumber daya manusia beralih kepada kualifikasi yang tersedia (karyawan yang

ada yang memiliki kualifikasi untuk itu). Ada beberapa teknik yang dapat dilakukan untuk meramalkan pasokan karyawan dari dalam yaitu:

- *Kualifikasi yang tersedia berupa catatan manual atau terkomputerisasi yang memuat daftar pendidikan karyawa, karir dan perkembangan minat, bahasa, keterampilan khusus dan seterusnya, untuk digunakan dalam menyeleksi calon karyawan dari dalam untuk promosi;*
- *Bagan pengganti personel mencakup catatan perusahaan yang memperlihatkan prestasi saat ini dan kemampuan dipromosikan dari kandidat dari dalam untuk posisi yang paling penting;*
- *Kartu pengganti posisi yaitu kartu yang disiapkan untuk setiap posisi dalam perusahaan untuk menunjukkan calon karyawan pengganti yang memungkinkan dan kualifikasi mereka.*

Jika organisasi tidak cukup memiliki cukup kandidat dari dalam dalam mengisi lowongan yang di antisipasi maka perlu berfokus pada berusaha untuk mengantisipasi ketersediaan kandidat dari luar.

BAB IV
PEREKRUTAN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Dan Strategi Perekrutan Sumber Daya Manusia

Setelah kita menentukan kebutuhan akan tenaga kerja baik mutu, jenis maupun jumlah maka langkah selanjutnya adalah bagaimana merekrut tenaga-tenaga tersebut. Jadi perekrutan adalah proses menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu organisasi. Rekrutmen sangat penting sekali dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia sebab menurut Ardana (2011) kualitas sumber daya manusianya tergantung dari kualitas rekrutmennya. Dikatakan lebih lanjut bahwa rekrutmen adalah tindak lanjut dari fungsi manajemen yang pertama yaitu pengadaan tenaga kerja

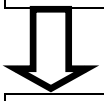
Menurut Simamora (2004), perekrutan adalah serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Dengan demikian rekrutmen bertujuan untuk menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi sesuai kebutuhan organisasi.

Dalam pandangan Rivai dan Sagala (2011) rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Dalam perekrutan diperlukan suatu strategi yang mengidentifikasi dimana perekrutan harus dilakukan, siapa yang harus direkrut, dan apa persyaratan yang diminta.

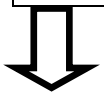
Keputusan Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan
b. Kapan dibutuhkan
c. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan
d. Kualifikasi khusus



Keputusan Perekrutan Strategis

a. Dimana perekrutan: internal dan eksternal
b. Siapa untuk perekrutan : pilihan *staffing* fleksibel
c. Sifat dasar untuk persyaratan pekerjaan: ulaslah persyaratan pekerjaan



Keputusan Pada Metode Atau Sumber Perekrutan
a. Pilihan periklanan b. Aktivitas perekrutan

Gambar 2.
Keputusan-Keputusan Perekrutan

B. Jenis-Jenis Perekrutan

1. Perekrutan Internal

Untuk merekrut calon tenaga kerja dapat dilakukan dengan cara perekrutan internal. Perekrutan internal dapat berfokus pada karyawan yang ada sekarang dan karyawan lain dengan kontak sebelummya dengan organisasi pemberi kerja. Sahabat-sahabat dari karyawan yang ada sekarang ini maupun karyawan sebelumnya serta pelamar sebelumnya dapat menjadi sumber perekrutan, promosi, dsb. Perekrutan dilakukan secara internal maksudnya adalah merekrut tenaga kerja di dalam organisasi seperti:

a. Merekrut mantan karyawan dan mantan pelamar
   Merekrut dengan menggunakan mantan karyawan merupakan sumber internal karena mereka memiliki ikatan dengan perusahaan. Keuntungan yang dapat diperoleh jika merekrut mantan karyawan dan mantan pelamar adalah dapat menghemat waktu dan karyawan tersebut sudah dikenal sehingga kita sudah mengetahui kemampuannya. Untuk mencari pelamar dapat dilakukan dengan mencari berkas-berkas yang ada dalam organisasi. Meskipun tidak sepenuhnya merupakan sumber internal tetapi mereka yang dahulu pernah melamar pekerjaan dapat dihubungi kembali untuk mengisi lowongan pekerjaan. Karyawan yang sudah pensiun kemungkinan bersedia kembali bekerja secara paruh waktu atau dapat merekomendasikan seseorang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan itu. Ada orang karena mengurus keluarga atau menyelesaikan pendidikan bersedia untuk bekerja kembali setelah menyelesaikan hal-hal tersebut. Mantan pelamar dan pernah diwawancarai.
b. Penempatan dan penawaran pekerjaan
   Sistem penempatan pekerjaan yaitu suatu sistem dimana perusahaan memberitahukan tentang adanya lowongan pekerjaan dan para calon karyawan memberikan tanggapan dengan melamar jabatan-jabatan tertentu. Sistem penempatan karyawan

memberikan kesempatan kepada setiap tenaga kerja untuk pindah ke pekerjaan yang lebih baik dalam organisasi. Tanpa adanya penempatan dan penawaran pekerjaan seperti ini adalah sulit untuk menemukan jabatan apa yang sedang kosong di dalam organisasi. Metode paling umum yang digunakan oleh perusahaan untuk memberitahukan para calon karyawan tentang adanya jabatan lowong adalah menempatkan pemberitahuan di papan pengumuman di lokasi-lokasi tertentu seperti ruang karyawan, kantin, dan dekat lift.

c. Promosi dan transfer

   Promosi adalah suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang berprestasi. Banyak perusahaan memilih untuk mengisi lowongan pekerjaan melalui promosi atau transfer dari dalam organisasi. Meskipun sering kali berhasil, tetapi promosi dari dalam memiliki beberapa kerugian dimana kinerja seseorang pada satu pekerjaan tidak bisa menjadi alat untuk memprediksi kinerja pada pekerjaan lain karena keterampilan yang berbeda diperlukan untuk pekerjaan baru. Contohnya yaitu tidak semua tenaga kerja yang baik dapat menjadi supervisor yang baik.

d. Kenalan tenaga kerja lama

   Salah satu sumber yang dapat mengisi lowongan pekerjaan terdiri dari teman-teman dan/atau anggota keluarga dari karyawan lama. Para karyawan dapat memberitahukan kepada pelamar pelamar tentang adanya lowongan pekerjaan di dalam perusahaan, memberikan surat pengenalan, dan mendorong mereka untuk melamar. Ini adalah pelamar-pelamar eksternal yang direkrut dengan sumber informasi internal.

e. Bank data perekrutan internal

   Bank data internal yang terkomputerisasi dengan maksud untuk mencari daftar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan yang tersedia untuk organisasi. Dengan bank data akan memungkinkan para petugas perekrutan untuk mengidentifikasi calon potensial dengan lebih cepat daripada jika dilakukan secara manual. Perangkat lunak ini memungkinkan para perusahaan untuk memasukkan daftar riwayat hidup dan menyortir daftar riwayat hidup berdasarkan bidang pekerjaan, keterampilan,

bidang peminatan, dan sejarah kerja masa lalu. Sebagai contoh bila perusahaan memiliki lowongan pekerjaan untuk seseorang dengan gelar akuntan dan pengalaman mengaudit dapat dimasukkan ke dalam proses pencarian dengan kata kata kunci akuntan dan audit sehingga program tersebut memperlihatkan daftar riwayat hidup yang mengandung kedua unsur itu.

2. Perekrutan Eksternal

Perekrutan dapat dilakukan dengan menggunakan sumber dari luar seperti dikemukakan oleh Dessler (2008) mencakup:

a. Periklanan

Iklan mengenai pekerjaan bukanlah hal yang baru sekarang ini yang dapat kita lihat di media massa atau iklan berbentuk laman. Agar berhasil dalam menggunakan iklan maka pimpinan harus menyeleksi media periklanan yang baik seperti koran lokal, *wall street journal*, televisi atau internet dan kontruksi iklan itu apakah menarik perhatian. Untuk karyawan khusus dapat memasang iklan dalam jurnal perdagangan dan profesional seperti Jurnal *American Bankir* (majalah perbankan), *Street Journal*, dsb. Dengan kemajuan teknologi sekarang ini telah memungkinkan organisasi menjadi lebih kreatif dalam hal bagaimana mereka memasang iklan bagi pelamar. Sebagai contoh yaitu *electronics arts* telah memasukkan informasi tentang program kerja praktik di belakang manual *video game*. Dengan menggunakan teknik seperti ini, sekarang perusahaan memiliki bank data lebih dari 200.000 calon karyawan potensial. Perusahaan ini juga menggunakan program penelusuran untuk mengidentifikasi pelamar potensial dengan keterampilan tertentu, dan memfasilitasi komunikasi yang sedang berjalan (melalui surat elektronik) dengan setiap orang dalam bank data.

b. Agen-agen pekerjaan

Terdapat 3 (tiga) jenis agen pekerjaan yaitu agensi publik yang dioperasikan oleh pemerintah federal, negara bagian atau lokal; agensi yang terkait dengan organisasi non profit seperti lembaga pendidikan; agensi milik swasta.

c. Perekrutan dari perguruan tinggi

   Perusahaan mengirimkan perwakilan pengusaha ke kampus untuk melakukan penyaringan awal bagi pelamar. Perekrutan di kampus cukup membutuhkan waktu dimana jadwal harus diatur jauh hari, brosur perusahaan harus dicetak, catatan wawancara harus disimpan. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih kampus yang akan direkrut adalah reputasi kampus dan prestasi dari pengangkatan karyawan dari sumber ini pada tahun sebelumnya. Perekrutan di kampus dapat dilakukan dengan cara kunjungan calon karyawan ke lokasi di tempat kerja; kerja praktik atau magang dari perguruan tinggi.

d. Merekrut dari internet

   Para pelamar sekarang ini cenderung mencari pekerjaan melalui laman-laman bank data yang ada di internet.

Menurut Robert Mathis dan Johnson (2001), perekrutan eksternal mencakup:

∅ *Perekrutan sekolah: sekolah menengah atau sekolah kejuruan dapat menjadi sumber yang baik untuk mencari karyawan-karyawan baru. Berbagai pertimbangan penting untuk program perekrutan ini antara lain:*

   a. *Konselor sekolah dan staf pengajar yang berkaitan dengan lowongan pekerjaan dan karir bagi siswa-siswi mereka harus dihubungi secara teratur;*
   b. *Hubungan yang baik harus dipelihara dengan para pengajar dan orang-orang lain setiap saat, bahkan ketika tidak ada keperluan untuk mencari karyawan baru;*
   c. *Program-program perekrutan daapt melayani sekolah-sekolah ini dengan cara di luar penempatan siswa sebagai contohnya perusahaan dapat mensuplai demonstrasi dan pameran-pameran. Beberapa sekolah yang bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan dalam merancang program yang sesuai dengan kebutuhan mereka seperti di Vincennes Junior College di Indiana, sebuah perusahaan bernama Advanced Micro-Electronic bekerja dengan para pengajarnya untuk menciptakan program perbaikan komputer.*

∅ *Perekrutan akademi: perekrutan akademi atau universitas dilakukan terhadap lulusan akademi atau universitas. Untuk menghindari biaya tinggi beberapa perusahaan menggunakan teknik dengan wawancara video sehingga dengan sistem ini mahasiswa dapat diwawancarai dari jarak ratusan kilometer.*

∅ *Serikat tenaga kerja: ada kumpulan karyawan yang tersedia melalui serikat kerja.*

- ∅ *Sumber media massa seperti surat kabar, majalah, televisi, radio dan papan pengumuman.*
- ∅ *Sumber-sumber perdagangan dan pesaing: sumber lainnya adalah asosiasi-asosiasi profesional dan perdagangan, publikasi-publikasi perdagangan dan para pesaing. Banyak perkumpulan profesional majalah yang berisi iklan pekerjaan.*
- ∅ *Agen-agen tenaga kerja.*
- ∅ *Perekrutan melalui internet.*

C. Kendala Rekrutmen

Tidak selamanya perekrutan berjalan dengan lancar dan sukses. Perekrut yang sukses harus peka terhadap kendala rekrutmen. Kendala dalam perekrutan dapat muncul dari organisasi, perekrut, dan lingkungan eksternal. Berbagai kendala yang dapat dijumpai dalam suatu rekrutmen meliputi:

1. Karakteristik Organisasional

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi sistem rekrutmen. Contoh organisasi yang kurang memperhatikan promosi dari dalam hierarki haruslah bergantung pada iklan, penggunaan agen tenaga kerja, dan perekrutan dari kampus.

2. Citra Organisasi

Citra organisasi yang positif ataupun negatif, buruk ataupun baik, akan mempengaruhi persepsi pelamar kerja. Kebijakan organisasional adalah ketentuan umum yang memberikan kerangka acuan bagi pengambilan ke putusan. Kebijakan rekrutmen organisasi juga mengarahkan perekrut dalam membuat keputusan penarikan. Jadi wujudnya dapat berupa pedoman tertulis maupun tidak tertulis.

Dalam perekrutan tenaga kerja ada berbagai kebijakan yang kadangkala dapat menjadi sumber kendala seperti:

- ❯ *Daya tarik pekerjaan; pekerjaan itu menarik atau tidak dapat mempengaruhi pelamar untuk bekerja dan ini menjadi kendala dalam melakukan suatu perekrutan;*
- ❯ *Persyaratan pekerjaan; bila persyaratan suatu pekerjaan sangat sulit bagi tenaga pelamar akan mempengaruhi tingkat keinginan mereka untuk untuk melamar pada organisasi yang bersangkutan;*
- ❯ *Kebijakan promosi dari dalam; jika calon tenaga kerja dari dalam tidak sesuai maka pengisian lowongan kerja akan tertunda. Selain itu membatasi jumlah pelamar potensial dari luar;*

- *Kebijakan kompensasi; perekrut jarang mempunyai otoritas untuk melebihi kisaran gaji yang sudah dipatok organisasi;*
- *Kebijakan status kepegawaian; bila perusahaan menganut kebijakan pengangkatan paruh waktu dan karyawan sementara akan mengurangi kumpulan pelamar potensial;*
- *Kebijakan pengangkatan internasional.*

D. Proses Rekrutmen

Apabila suatu organisasi merencanakan melakukan suatu rekrutmen maka perekrutan itu memerlukan suatu proses**.** Melalui perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun mutu atau kuaifikasi. Jika diketahui bahwa karyawan yang tersedia lebih kecil, maka yang dibutuhkan adalah rekrutmen. Sebelum memutuskan untuk melakukan rekrutmen, organisasi perlu mempertimbangkan sejumlah alernatif, misalnya meminta karyawan yang ada untuk bekerja lebih lama dari waktu kerja normal (lembur). Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam proses rekrutmen mencakup:

Gambar 3.
Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Pada gambar di atas menjelaskan tentang proses rekrutmen sumber daya manusia yang diawali dengan menetapkan strategi dalam perekrutan. Strategi perekrutan merupakan suatu cara dimana akan melakukan perekrutan tenaga kerja, bagaimana melakukan perekrutan, kapan memikat calon pelamar dan bagaimana dengan posisi entri. Langkah selanjutnya adalah menginformasikan kepada publik tentang penerimaan karyawan sehingga masyarakat dapat mengetahui informasi yang tepat tentang rekrutmen untuk selanjutnya disaring dalam rangka memperoleh sejumlah pelamar yang sesuai dengan persyaratan yang diinginkan.

Berbagai hal pertimbangan dalam rekrutmen yaitu diselaraskannya rencana kegiatan diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan perusahaan. Berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para perekrut akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan kemudian mempelajari persyaratan dengan menelaah info analisis pekerjaan khususnya deskripsi pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para perekrut akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan sumber daya manusia yang berasal dari berbagai tempat yaitu dalam negeri dan luar negeri.

E. Evaluasi Program Perekrutan

Program perekrutan perlu dievaluasi untuk mengetahuai apakah pelaksanaan program efektif baik dari segi waktu maupun uang yang dikeluarkan. Hal umum yang perlu di evaluasi adalah:

1. Jumlah pelamar

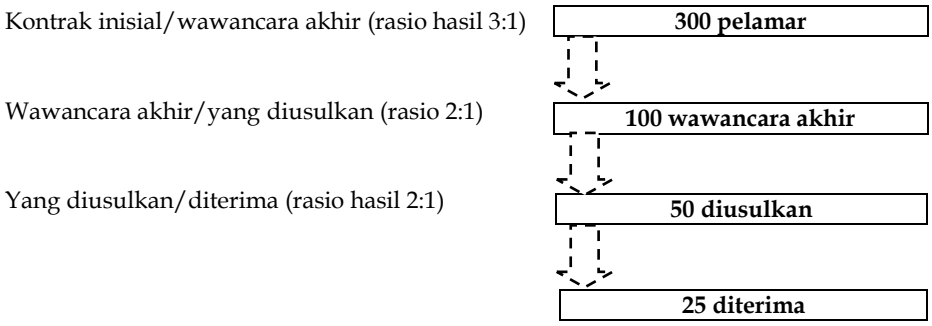
   Tujuan program perekrutan adalah untuk menghasilkan jumlah pelamar yang besar sehingga dapat dipilih yang terbaik sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Kualitas pelamar

   Selain aspek kuantitas harus ditanyakan pula apakah kualifikasi dari kumpulan pelamar adalah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Apakah para pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan, dan dapatkah mereka melakukan pekerjaan tersebut.

3. Biaya per pelamar yang direkrut
   Biaya bervariasi tergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentng tingkat perputaran tenaga kerja dan gaji. Apakah biaya untuk merekrut para tenaga kerja dari berbagai sumber itu mahal?
4. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong
   Lamanya waktu yang diperlukan untuk mengisi jabatan kosong adalah cara yang lain untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan. Apakah lowongan pekerjaan cepat diisi oleh para calon yang berkualifikasi, sehingga pekerjaan dan produktivitas organisasi tidak tertunda oleh kekosongan jabatan?

Evaluasi terhadap perekrutan sumber daya manusia dapat dibagi menjadi:

a. Mengevaluasi kuantitas dan kualitas perekrutan
   Untuk mengevaluasi perekrutan baik secara kuantitas maupun kualitas dapat dilakukan dengan cara antara lain:
   1. Tingkat seleksi yaitu persentase orang yang direkrut dari kelompok pelamar. Tingkat seleksi sama dengan jumlah orang yang dilamar dibagi dengan jumlah pelamar contoh tingkat seleksi sebesar 30% menunjukkan bahwa 3 dari 10 pelamar direkrut.
   2. Rasio hasil dapat dihitung pada setiap langkah dari perekrutan. Rasio hasil adalah suatu perbandingan antara jumlah pelamar di satu tahap dari proses perekrutan dengan jumlah pelamar pada tahap berikutnya. Contohnya terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.
Evaluasi Perekrutan

b. Mengevaluasi biaya dan manfaat perekrutan

Dalam analisis biaya/manfaat, maka untuk mengevaluasi upaya-upaya perekrutan, biaya dapat mencakup biaya langsung seperti periklanan, gaji para petugas perekrutan, biaya perjalanan, biaya agen perekrutan, biaya telepon. Sedangkan biaya tidak langsung seperti keterlibatan manajer operasional, hubungan masyarakat dan citra perusahaan.

F. Seleksi Sumber Daya Manusia

Memilih tenaga kerja bukanlah pekerjaan yang mudah. Sekadar mengetahui keadaan fisik pelamar masih merupakan pekerjaan yang mudah, tetapi untuk mengetahui kemampuan psikologisnya sangat sukar mengukurnya, oleh sebab itu keberhasilan dalam pemilihan sumber daya manusia akan sangat membantu kemajuan suatu organisasi.

Seleksi dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Menurut Ardana (2011) seleksi adalah proses pemilihan orang-orang untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi. Seleksi adalah proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi.

Pentingnya seleksi sumber daya manusia dapat dikaji dari 3 (tiga) sebab yaitu:

× *Kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja para bawahannya. Pegawai yang tidak mempunyai kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif dan kinerja manajer sudah barang tentu akan terganggu.*
× *Karena biaya perekrutan dan pengangkatan karyawan.*
× *Karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan. Legislasi kesempatan kerja yang setara, ketentuan pemerintah, dan keputusan pengadilan mewajibkan perusahaan untuk secara sistematis mengevaluasi efektivitas prosedur seleksinya dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak menjalankan praktik diskriminatif.*

Proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi organisasi maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu sistem seleksi yang menghasilkan karyawan produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan

perusahaan. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki 3 (tiga) sasaran, yaitu:

- *Keakuratan artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.*
- *Keadilan artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.*
- *Keyakinan artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.*

Adapun prosedur dalam proses pemilihan tenaga kerja yaitu:

a. *Wawancara pendahuluan, wawancara ini biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang tidak memenuhi syarat. Hal-hal ditanyakan dapat berupa mengapa melamar pekerjaan tersebut, pendidikan, pengalaman, penampilan dan kemampuan berbicara;*
b. *Mengisi formulir;*
c. *Memeriksa referensi;*
d. *Tes psikologi;*
e. *Wawancara;*
f. *Persetujuan atasan langsung;*
g. *Pemeriksaan kesehatan;*
h. *Induksi atau orientasi, berkaitan dengan pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan organisasi.*

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi yaitu:

1. Surat-surat rekomendasi

   Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.
2. Format (borang) lamaran

   Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
3. Tes kemampuan

   Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.
4. Tes potensi akademik

   Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.

5. Tes kepribadian

   Menaksir sifat-sifat, karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.

6. Tes psikologi

   Para pengusaha *corporate*, pengusaha *retail*, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.

7. Wawancara

   a. Pengertian wawancara

      Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

      - *Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan);*
      - *Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).*

   b. Persiapan wawancara

      Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:

      - *Penentuan tujuan wawancana diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik;*
      - *Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini;*
      - *Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai;*

- ¤ *Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi;*
- ¤ *Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.*

c. Pelaksanaan wawancara

Ada 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu jenis pertanyaan yang diajukan, pendengar yang baik dan gerak gerik.

8. Wawancara dengan supervisor

Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

9. Evaluasi medis

Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas daftar kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.

10. Peninjauan pekerjaan yang realistis

Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.

11. *Assessment center*

Cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan menangani kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti

pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.

12. *Drug test*

    Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.

13. Keputusan penerimaan

    Terlepas dari apakah supervisor atau departemen sumber daya manusia membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekadar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

G. Jenis Seleksi

Seleksi sumber daya manusia terdiri dari:

1. Seleksi Administrasi

Seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

a. Ijazah;
b. Riwayat hidup;
c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan;
d. Surat lamaran;
e. Sertifikat keahlian misalnya komputer;
f. Pas foto;
g. Salinan identitas (KTP, Paspor, SIM, dan lain-Iain);
h. Pengalaman kerja;
i. Umur;
j. Jenis kelamin;
k. Status perkawinan;
l. Surat keterangan kesehatan dari dokter;
m. Akte kelahiran.

2. Seleksi Secara Tertulis

a. Tes kecerdasan;
b. Tes kepribadian;
c. Tes bakat;
d. Tes minat;
e. Tes prestasi.)

3. **Seleksi Tidak Tertulis**

a. Wawancara;
b. Praktik;
c. Kesehatan/medis.

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, evaluasi kinerja, kompensasi. Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti perekrut pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki perusahaan.

BAB V
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan serta untuk mengurangi kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi oleh karena program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi sebuah aktivitas yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan manajemen sumber daya manusia.

A. Pengertian, Tujuan, Manfaat Pelatihan Dan Pengembangan

Henry Simamora (2004) mendefinisikan pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam Pasal 1 ayat (9) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (UU No. 13-2003) terkmaktub bahwa pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Robert Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat tentang pelatihan yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009) seperti pendapat dari William G Scott menjelaskan bahwa pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektivitas pekerjaan perolrang yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuian pemimpin yang ditingkatkan kepada konteks seluruh lingkungannya. Demikian halnya menurut Andrew Sikula, pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistemasis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat

menggunakannya dalam pekerjaan. Pada dasarnya pelatihan diperlukan karena adanya kesenjangan antara keterampilan pekerja sekarang dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menempati posisi baru atau untuk mengantisipasi tuntutan kebutuhan.

Menurut Jeffrey Mello (2006), pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia semakin meningkat menjadi masalah strategis utama karena berbagai alasan:

- *Perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatnya tingkat keausan keterampilan. Agar tetap kompetitif, organisasi perlu melanjutkan pelatihan bagi sumber daya manusianya dalam menggunakan teknologi terbaik dan mutakhir yang tersedia. Mengelola lingkungan yang bergerak cepat atau turbulent seperti ini menciptakan kebutuhan pembelajaran berkelanjutan bagi manajer;*
- *Desain ulang pekerjaan dalam pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab lebih luas memerlukan sumber daya manusia memperkirakan lebih banyak tanggung jawab, melakukan insiaatif, dan pengembangan lebih lanjut keterampilan interpersonal untuk menjamin kinerja dan keberhasilan mereka. Sumber daya manusia perlu mendapatkan keterampilan lebih luas dan diberikan bantuan dengan peluang pengembangan melalui kerja sama kelompok, kolaborasi dan manajemen konflik;*
- *Merjer dan akuisisi telah meningkat dengan pesat. Aktivitas ini mengintegrasikan sumber daya manusia dalam satu organisasi ke organisasi lainnya yang mempunyai budaya sangat berbeda. Ketika hasil finansial dan kinerja dari aktivitas merjer dan akuisisi lebih rendah dari rencana, biasanya alasannya terletak pada sistem sumber daya manusia daripada sistem manajemen operasional atau finansial;*
- *Sumber daya manusia bergerak dari satu pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya dengan frekuensi lebih besar dari pada periode sebelumnya. Dengan loyalitas lebih rendah pada pemberi kerja tertentu dan leebih pada karir sumber daya manusia sendiri, lebih banyak waktu harus dikeluarkan dalam mengintegrasikan sumber daya manusia baru ke dalam tempat pekerjaan;*
- *Globalisasi operasi bisnis memerlukan manajer mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang berhubungan dengan perbedaan bahasa dan budaya.*

Pada dasarnya pelatihan kepada karyawan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan sebab pasti akan diperoleh berbagai pengetahuan ataupun keterampilan lanjutan ketika seseorang diberikan kesempatan untuk meningkatkan kualitas dirinya melalui pelatihan. Dengan pelatihan akan memutakhirkan keahlian para

karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, pelatihan juga akan membantu mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan, dapat membantu memecahkan masalah operasional, mempersiapkan karyawan untuk promosi, mengorientasikan karyawan terhadap organisasi dan mau memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat diadakan pelatihan dan pengembangan:

a. *Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas;*
b. *Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;*
c. *Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan;*
d. *Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;*
e. *Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;*
f. *Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.*

Beberapa kelemahan pelatihan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Simamora (2006) menjelaskan kelemahan-kelemahan dalam pelatihan yang meliputi:

- *Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional;*
- *Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka;*
- *Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan di semua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama;*
- *Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu kayawan telah kembali kepekerjaannya;*
- *Informasi biaya manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan;*
- *Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen;*
- *Peran utama penyelia/atasan tidak diakui;*
- *Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi;*
- *Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.*

B. Perbedaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sebuah program dalam rangka peningkatan kualitas diri

karyawan. Pengembangan diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawabnya yang berbeda atau lebih di dalam organisasi. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya.

Persiapan karir jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan. Dengan demikian pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan umum jangka panjang organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang.

Perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sebagaimana pada tabel berikut ini:

	Pelatihan	Pengembangan
Fokus	Mempelajari tingkah laku dan tindakan yang spesifik, menampilkan teknik-teknik dan proses	Memahami konsep dan konteks informasi, membentuk penilaian, mengembangkan kapasitas di dalam penugasan
Jangka Waktu	Periode lebih pendek	Periode lebih panjang
Pengukuran Efektivitas	Penilaian kinerja, analisis biaya atau keuntungan, tes kelulusan dan sertifikasi	Orang-orang yang memenuhi kualifikasi selalu tersedia setiap dibutuhkan, promosi dari dalam dimungkinkan, keuntungan kompetitif berdasarkan sumber daya manusia

Tabel 2.
Perbedaan Pelatihan Dan Pengembangan

Sebelum melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan, terdapat beberapa catatan yang perlu dipertimbangkan dalam penyelenggaraan pelatihan yaitu:

1. *Kaji kembali dan pertimbangkan aspek apa saja yang memerlukan perbaikan sehingga perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan. Identifikasi bidang masalah dimana kinerja pekerja buruk dan memikirkan bagaimana bidang tersebut seharusnya paling baik diperbaiki. Banyak bidang dapat diperbaiki melalui on the job training atau pengalaman, tetapi dimana pengetahuan spesifik diperlukan, kemudian baru dipertimbangkan pelatihan;*
2. *Membuat pelatihan kepada karyawan harus memastikan bahwa karyawan akan benar-benar belajar sesuai yang relevan. Karyawan harus belajar keterampilan baru atau pengetahuan yang mempunyai dampak*

langsung pada kemampuan melakukan pekerjaan. Pelatihan seharusnya tidak digunakan untuk sekadar menciptakan pekerja serba bisa;

3. *Tentukan bagaimana menempatkan keterampilan atau pengetahuan baru untuk segera digunakan. Pastikan bahwa pekerja mempunyai tugas yang harus dilakukan secara langsung menggunakan kemampuan baru tersebut. Hal ini berarti bahwa kita harus memastikan waktu pelatihan tepat. Apabila pekerja tidak segera memulai proyek yang memerlukan keterampilan baru, maka tidak perlu dikirim untuk pelatihan;*
4. *Organisasi perlu mempertimbangkan apa keuntungan organisasi mengirim karyawan untuk pelatihan sebab dengan pelatihan maka ada perbaikan kinerja.*

Latihan kerja akan berjalan dengan baik bila didasarkan atas pengertian tentang cara belajar yang sesuai. Menurut Michael Amstrong (1987) ada 10 (sepuluh) situasi yang diperlukan agar seseorang sukses dalam belajar yaitu:

1. *Seseorang harus mempunyai motivasi untuk belajar dan akan termotivasi bila dia berpikir ada sesuatu yang bermanfaat untuk dirinya;*
2. *Orang yang belajar harus mendapat suatu kepuasan dari hasil belajarnya;*
3. *Standar prestasi dan sasaran yang diharapkan harus ditentukan untuk diketahui orang yang bersangkutan;*
4. *Orang yang bersangkutan memerlukan petunjuk dalam bentuk pengarahan dan umpan balik mengenai cara yang sedang dia lakukan;*
5. *Belajar adalah proses aktif bukan pasif. Orang belajar paling baik melalui perbuatan dan merasa terlibat bukan hanya mendengarkan;*
6. *Teknik-teknik latihan harus digunakan dengan membeda-bedakan untuk menyesuaikan tujuan dengan program latihan dan kebutuhan individu;*
7. *Metode belajar seharnya bervariasi untuk menarik minat;*
8. *Waktu harus disediakan cukup untuk menyerap pelajaran. Adanya kurva proses belajar yang mencerminkan waktu yang dibutuhkan untuk mendnapatkan suatu keterampilan, harus selalu diingat bila perencanaan kursus-kursus dan peninjauan laporan kemajuan;*
9. *Orang yang bersangkutan memerlukan dorongan semangat untuk mendapatkan perilaku yang tepat. Dengan kata lain dia perlu mengetahui bila dia telah mengerjakan dengan baik untuk memberi kepastian kepadanya bahwa dia sudah mencapai kebiasaan yang baik dan keterampilan yang baik yang akan mendorongnya belajar lebih banyak;*
10. *Sebagai suatu proses, belajar dapat menjalankan sejumlah tingkatan yang berbeda tingkat kompleksitasnya, tergantung dari pada jabatan. Program latihan dan teknik teknik latihan perlu disesuaikan dari waktu ke waktu.*

Pemberian program pelatihan dan pengembangan terdiri dari 5 (lima) langkah yaitu:

1. Analisis kebutuhan

   Mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dipilih, dan mengembangkan penetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi. Bagaimana menganalisnya bergantung pada apakah karyawan yang akan dilatih karyawan lama atau baru. Tugas utama dalam menganalis karyawan baru adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi sub tugas, kemudian masing-masing sub tugas akan diajarkan kepada karyawan baru. Sedangkan menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan lama dapat lebih rumit, karena pimpinan punya tugas tambahan untuk memutuskan apakah pelatihan adalah solusinya. Beberapa cara dalam menganalisis kebutuhan antara lain:

   - *Analisis tugas yaitu studi yang rinci dari pekerjaan untuk mengetahui keterampilan khusus yang dibutuhkan. Analisis tugas ini digunakan untuk penilaian kebutuhan pelatihan bagi karyawan baru. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sangat membantu. Daftar tanggung jawab dan keterampilan khusus ini akan menjadireferensi dasar dalam menentukan pelatihan yang dibutuhkan.*
   - *Analisis prestasi yaitu analisis ini digunakan untuk penilaian kebutuhan pelatihan bagi karyawan lama. Analisis prestasi adalah proses verifikasi adanya disiensi kinerja dan menentukan apakah defisiensi tersebut harus dikoreksi melalui pelatihan atau cara lain. Beberapa metode yang dapat digunakan pada analisis prestasi ini misalnya laporan kinerja dari penyelia, rekan kerja dan diri sendiri. Selain itu data yang terkait dengan kinerja pekerjaan (termasuk produktivitas, absen, keterlambatan, kecelakaan, sakit dalam jangka pendek, kelihan). Metode lainnya adalah pengamatan oleh penyelia atau ahli lainnya, wawancara dengan karyawan atau penyelia, ujian untuk pengetahuan pekerjaan, keterampilan dan kehadiran. Hal lainnya juga adalah dengan metode survei sikap, agenda harian karyawan dan pusat penilaian.*

2. Merencanakan instruksi

   Untuk memutuskan, menyususn dan menghasilkan isi program pelatihan termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.

3. Validasi
   Individu yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.
4. Menerapkan program
   Melatih karyawan yang ditargetkan dalam program pelatihan dan pengembangan.
5. Evaluasi program dan tindak lanjut
   Suatu tahap dimana manajemen akan menilai keberhasilan atau kegagalan program tersebut. Terlepas dari berhagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip seperti:
   ˜ *Memotivasi para peserta pelatihan;*
   ˜ *Memperlihatkan keterampilan-keterampilan;*
   ˜ *Harus konsisten dangan isi pelatihan;*
   ˜ *Peserta berpartihsipasi aktif;*
   ˜ *Memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan;*
   ˜ *Memberikan feed back;*
   ˜ *Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan;*
   ˜ *Harus efektif dari segi biaya.*

C. Metode Dan Jenis-Jenis Pelatihan

1. Pelatihan di Tempat Kerja *(On The Job Training)*

Pelatihan ditempat kerja atau pelatihan langsung kerja berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya. Metode pelatihan ini banyak kali dilakukan oleh banyak perusahaan dimana setiap karyawan hingga direktur melakukan metode ini saat mereka bergabung dengan perusahaan. Pada metode menempatkan *trainee* ke dalam situasi pekerjaan nyata. Pelatihan ini biasanya dilakukan oleh para manajer atau karyawan lainnya atau keduanya. Adapun bentuk *on the job training* yaitu:

ε *Metode coaching (membimbing) atau under study (sambil belajar):*
Seorang pekerja yang telah berpengalaman yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Pada level bawah, orang yang dilatih dapat memperoleh keterampilan dengan mengamati penyelianya. Misalnya seorang calon CEO masa dapat bekerja selama setahun sebagai asisten dari CEO sekarang.

ε *Rotasi pekerjaan*
Seorang calon karyawan pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.
ε *Tugas khusus*
Memberi tugas khusus kepada karyawan sebagai pengalaman langsung berkaitan dengan pekerjaan itu.

2. Magang

Suatu proses terstruktur dimana orang menjadi pekerja yang terampil melalui kombinasi dari pelajaran di kelas dan pelatihan langsung di pekerjaan misalnya magang pembukuan, perkantoran.

3. Simulasi

Pendekatan pelatihan yang menggunakan tempat pelatihan yang diatur sedemikian rupa agar identik dengan tempat kerja. Pelatihan simulasi (terkadang disebut pelatihan di ruang depan) adalah sebuah metode di mana orang-orang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan. Pelatihan simulasi dapat dilakukan pada sebuah ruangan terpisah dengan peralatan yang sama yang akan digunakan dalam pekerjaan. Namun, sering dengan menggunakan simulator peralatan itu. Misalnya dalam pelatihan pilot, perusahaan penerbangan menggunakan simulator penerbangan untuk keamanan, efisien belajar dan penghematan biaya termasuk penghematan pemeliharaan, biaya pilot, bahan bakar dan biaya karena tidak memiliki sebuah pesawat terbang mewah.

4. Belajar Secara Informal

Survei dari *The American Society for Training and Development* memperkirakan sekitar 80% dari yang dipelajari karyawan mengenai pekerjaan diperoleh bukan karena program pelatihan formal tapi melalui perangkat informal. Contohnya Transmisi dan Distribusi Listrik Siemens di Raleigh Carolina Utara telah meletakkan peralatan di area kantin agar dapat digunakan oleh karyawan untuk berdiskusi terkait pekerjaan.

5. Pelatihan Instruksi Kerja *(Job Instruction Training)*

Adapun langkah-langkah dalam pelatihan instruksi kerja:

a. *Menyiapkan peserta pelatihan*
   - ε *Membuat peserta merasa nyaman;*
   - ε *Menemukan apa yang mereka ketahui;*
   - ε *Membuat mereka tertarik.*

b. *Menyampaikan informasi*
   - ε *Menyampaikan, menunjukkan, menanyakan;*
   - ε *Menyampaikan secara satu persatu;*
   - ε *Memeriksa, menanyakan, mengulangi;*
   - ε *Memastikan mereka mengetahuinya.*

c. *Praktik peserta*
   - ε *Meminta mereka melakukan tugasnya;*
   - ε *Mengajukan pertanyaan;*
   - ε *Mengamati dan mengoreksi;*
   - ε *Memastikan mereka mengetahuinya.*

d. *Melakukan tindak lanjut pelatihan*
   - ε *Membuat mereka mandiri;*
   - ε *Memeriksa secara rutin;*
   - ε *Mengurangi tindak lanjut yang ketat saat kinerja meningkat.*

6. Pelajaran yang Terprogram

Metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang memberikan respons dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat. Pelajaran yang terprogram ini medianya dapat berupa buku teks, komputer atau internet. Pelajaran yang terprogram (instruksi program) adalah metode belajar sendiri langkah demi langkah yang terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu:

- ε *Menyajikan pertanyaan, fakta atau permasalahan kepada orang yang belajar;*
- ε *Mengizinkan orang itu untuk memberikan respons;*
- ε *Memberikan timbal balik untuk mendapatkan jawaban yang akurat.*

7. Pelatihan dengan Peralatan Audio Visual

Teknik menggunakan audiovisual seperti film, *power point*, video konferensi, kaset audio.

8. Pelatihan Berbasis Komputer

Pelatihan ini menggunakan sistem berbasis komputer dan/atau cakram digital untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilannya.

9. Pelatihan Jarak Jauh Berbasis Internet

Perusahaan saat ini menggunakan beragam metode belajar jarak jauh untuk pelatihan. Metode jarak jauh diantaranya kursus korespondensi tradisional, *teletraining* yaitu pelatih di lokasi pusat mengajar di lokasi yang jauh melalui sambungan televisi, konferensi video yaitu orang dalam satu lokasi untuk berkomunikasi langsung melalui sebuah kombinasi dari peralatan audio dan visual dengan orang kota atau negara lain di beberapa kota.

10. *Off The Job Training*

Dilaksanakan pada lokasi yang terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan kepada individu-individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Misalnya kursus, seminar, kuliah, studi kasus, simulasi komputer.

11. *On The Job Traning* Manajerial

On the job training tidak hanya digunakan untuk karyawan non manajer tetapi juga manajerial yang meliputi:

- *Rotasi pekerjaan yang berarti memindahkan orang yang dilatih dari departemen satu ke departemen lain untuk memperluas pengalamannya dan mengenali kekuatan dan kelemahan dirinya;*
- *Pendekatan belajar sambil dibimbing yaitu setiap orang yang dilatih bekerja secara langsung dengan seorang manajer senior atau dengan orang akan digantikannya. Orang yang digantikan tersebut bertanggung jawab membimbing orang yang akan dilatih. Secara perlahan sambil belajar, manajer senior akan melepaskan tanggung jawabnya kepada orang yang dilatih tersebut untuk mempelajari pekerjaan itu;*
- *Belajar bertindak yaitu calon manajemen diizinkan untuk bekejra penuh untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan di departemen lain. Jadi memberi kebebasan kepada para manajer dan yang lain untuk bekerja penuh pada proyek-proyek, menganalisis dan memecahkan permasalahan di departemen selaian departemennya sendiri.*

12. Pelatihan dengan Pengalaman Perilaku

Metode pelatihan yang berhubungan dengan lebih sedikit keterampilan fisik daripada permasalahan sikap, persepsi dan hubungan interpersonal. Jenis pelatihan dengan pengalaman perilaku seperti:

- *Bermain peran*
  Partisipan memainkan peran-peran di dalam situasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan dapat memperbaiki hubungan interpersonal.
- *Permainan bisnis*
  Simulasi komputer dimana para peserta pelatihan membuat keputusan-keputusan manajemen dan mendapatkan umpan balik dari keberhasilan mereka. Melatih orang-orang untuk membuat keputusan bisnis tanpa benar-benar mempengaruhi bisnis itu sendiri.
- *Pelatihan sensivitas*
  Usaha yang tidak terstruktur untuk menunjukkan bagaimana orang lain memandang si individu. Dapat memberikan pandangan pada keterampilan hubungan interpersonal.
- *Pelatihan beragam*
  Pendekatan kuliah dalam ruang kelas untuk meringankan tekanan rasial atau gender di pekerjaan.
- *Pelatihan dalam keranjang*
  Serangkaian surat-surat atau memorandum yang harus ditangani biasanya dengan cara yang cepat. Dapat dibuat agar relevan dengan keputusan-keputusan bisnis yang sebenarnya.
- *Kejadian/studi kasus*
  Deskripsi dari perusahaan yang sebenarnya atau situasi yang menuntut adanya penanganan terhadap banyak fakta, serta pembuatan keputusan. Dapat menyediakan banyak kesempatan untuk menghadapi perusahaan yang berbeda-beda dan berbagai permasalahannya.

Dari berbagai metode yang ada, maka memilih metode yang tepat dalam melakukan suatu pelatihan dan pengembangan ada beberapa pertimbangan yaitu biaya; individual dan kelompok; jumlah peserta pelatihan; batas waktu; alokasi waktu; sifat subjek permasalahan; tujuan pelatihan; mandiri dan terarah; sumber-sumber pelatihan.

D. Evaluasi Program Pelatihan

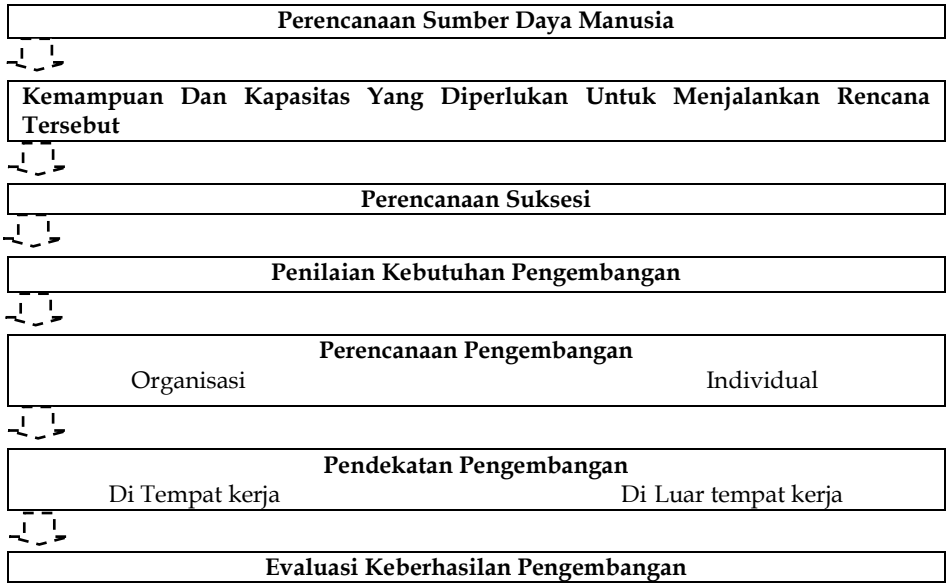
Agar efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan pengetahuan, sikap dan keterampilan. Untuk mengetahui apakah ada perubahan setelah pelatihan dan pengembangan maka diperlukan evaluasi. Evaluasi pelatihan dan pengembangan membandingkan hasil-hasil setelah pelatihan dan pengembangan dengan tujuan yang diharapkan oleh manajer, pelatihan serta peserta. Mathis dan Jackson (2001)

mengemukakan bahwa evaluasi program pelatihan dapat dilakukan dengan cara:

1. Analisis biaya/keuntungan
   Memeriksa biaya-biaya yang dihubungkan dengan pelatihan dan pengembangan serta keuntungan-keuntungan yang diterima melalui analisis biaya/keuntungan.
2. *Benchmaring*
   Melakukan perbandingan dengan organisasi lain yang melakukan pelatihan dan pengembangan.
3. Tingkat penilaian
   Mengevaluasi sebelum pelatihan menurut Donald Kirkpatrick dimulai dengan cara:
   - *Reaksi*
     Organisasi mengevaluasi tingkat dari reaksi para peserta dengan mengadakan wawancara atau dengan memberikan kuisioner.
   - *Belajar*
     Di evaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta telah mempelajari fakta-fakta, ide-ide, konsep, teori serta sikap yang dapat dilakukan dengan tes
   - *Perilaku*
     Mengevaluasi pelatihan dalam tingkatan perilaku melibatkan pengukuran dari efek pelatihan kepada kinerja melalui wawancara kepada peserta dan rekan kerja mereka juga mengobservasi kinerja mereka. Contoh evaluasi perilaku terhadap para manajer yang berpartisipasi dalam lokakarya mengenai wawancara, dapat dilakukan dengan mengobservasi mereka mengerjakan wawancara terhadap para pelamar. Jika para manajer menanyakan pertanyaan-pertanyaan sebagaimana yang dilatihkan dan mereka menggunakan pertanyaan tindak lanjut yang tepat, maka indikasi perilaku dari pelatihan wawancara tadi dapat diperoleh.
   - *Hasil*
     Mengukur efek pelatihan pada pencapaian tujuan organisasi. Misalnya produktivitas, tingkat keluar masuk karyawan, dan kualitas dapat dilakukan dengan membandingkan catatan sebelumnya dan sesudah pelatihan.

E. Proses Pengembangan SDM

Ada berbagai langkah dalam pengembangan sumber daya manusia sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 5.
Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sama halnya dengan pelatihan, pengembangan karyawan harus dimulai dengan analisis dari kebutuhan baik kebutuhan organisasi maupun kebutuhan individual/personal. Baik perusahaan atau individu dapat menganalisis apa sebenarnya yang dibutuhkan seseorang. Metode yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur kebutuhan pengembangan adalah pusat penilaian, tes psikologis dan penilaian kinerja.

Terdapat berbagai pendekatan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yaitu:

1. Pendekatan pengembangan di tempat kerja

   Kesulitan utama dari pengembangan yang mengambil tempat di tempat kerja adalah seringkali, aktivitas-aktivitas yang tidak terencana dianggap sebagai suatu pengembangan. Adapun bentuk pendekatan pengembangan di tempat kerja adalah:

   - *Pembinaan adalah suatu proses yang berkelanjutan dari belajar sambil melakukan;*
   - *Rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan seorang karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain.*

2. Pendekatan pengembangan di luar tempat kerja
   - *Kursus dalam kelas dan gelar;*
   - *Pelatihan hubungan antar manusia;*
   - *Studi kasus;*
   - *Bermain peran;*
   - *Simulasi (permainan bisnis);*
   - *Cuti panjang.*

BAB VI
PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaanya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan.

A. Pengertian Dan Pendekatan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Penilaian kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja.

Penilaian kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel (Kreitner dan Kinicki, 2001).

Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.

Newtrom dan Davis (2007) mengemukakan penilaian kinerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah suatu kegiatan untuk mengevaluasi sifat, perilaku, hasil kerja individu, kelompok atau organisasi. Untuk melakukan penilaian diperlukan beberapa pendekatan yang oleh Kreitner dan Kinicki (2001) melihat sasaran penilaiannya dari segi pendekatan sifat, perilaku, hasil dan

kontingensi. Sedangkan Robbins (2003) melihat penilaian kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap.

1. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan keputusan dan ketergantungan. Pendekatan ini dipertimbangkan oleh para ahli sebagai pendekatan yang paling lemah. Ciri seseorang seperti mempunyai sikap baik menunjukkan tingkat percaya tinggi, menjadi bergantung, kelihatan sibuk atau kaya pengalaman namun tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaan.

2. Pendekatan Perilaku

Melihat bagaimana orang berperilaku. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kerja. Dalam banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pekerja. Hal tersebut benar terutama apabila penugasam individu pekerja merupakan bagian dari usaha kelompok. Kinerja kelompok mungkin siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam kondisi demikian tidak biasa bagi manajemen mengevaluasi perilaku pekerja. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon per hari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3. Pendekatan Hasil

Perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokus pada produk atau hasil usaha seseorang atau yang diselesaikan individu. Seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang dapat diciptakan.

4. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan ini selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang bekembang. Pendekatan sikap cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai

pekerjaan yang tidak sama, sedangkan pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya menjelaskan mengapa tujuan penilai tidak tercapai.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja bukanlah tanpa tujuan, menurut Kreitner dan Kinicki (2001) hasil penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk:

- *Administrasi penggajian;*
- *Umpan balik kinerja;*
- *Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu;*
- *Mendokumentasi keputusan kepegawaian;*
- *Penghargaan terhadap kinerja individu;*
- *Mengidentifikasi kinerja buruk;*
- *Membantu dalam mengidentifikasi tujuan;*
- *Menetapkan keputusan promosi;*
- *Pemberhentian pegawai;*
- *Mengevaluasi pencapaian tujuan.*

Menurut Sedarmayanti (2009) bahwa penilaian kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk:

- *Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja;*
- *Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati;*
- *Memantau, mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;*
- *Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati;*
- *Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi;*
- *Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;*
- *Membantu memahami proses kegiatan organisasi;*
- *Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif;*
- *Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan;*
- *Mengungkap permasalahan yang terjadi.*

Menurut Wibowo (2010) sebenarnya penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas lagi, seperti:

- *Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi di waktu yang akan datang;*
- *Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya, apakah terdapat kesalahan dalam perencanaan sumber daya yang diperlukan atau tidak tersedia*

seperti direncanakan, ataukah penyusunan jadwal waktu pelaksanaan tidak tepat, ataukah kondisi lingkungan yang diperkirakan meleset sehingga mempengaruhi hasil;

- *Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja. Bila terjadi demikian, antisipasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk menghadapi kinerja di waktu yang akan datang;*
- *Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendalam dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi, masalah kompetensi sumber daya manusia;*
- *Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode metodenya sudah tepat. Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilaukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi organisasi dan menumbuhkan kepercayaan dari para pekerja;*
- *Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.*

C. Metode Penilaian Kinerja Individu

Menurut Dessler (2009) ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja individu yaitu:

1. Metode Skala Peringkat Garis

Skala peringkat grafis mencatat ciri-ciri seperti kualitas dan kepercayaan dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) setiap hari. Penyelia menyusun penilaian untuk setiap bawahan dengan melingkari atau menandai nilai yang paling baik mendeskripsikan kinerja bawahnnya untuk setiap hari. Contohnya untuk mengukur kualitas yaitu akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterima kinerja pekerjaan, skala peringkatnya:

Outstanding (luar biasa)	100-90
Very good (sangat baik)	90-80
Good (baik)	80-70
Improvement needed (butuh peningkatan)	70-60
Unsatisfactory (tidak memuaskan)	kurang dari 60

2. Metode Peringkat Alternasi

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan ciri tertentu adalah pilihan lain. Caranya adalah tuliskan semua bawahan yang akan diberi peringkat, kemudian keluarkan nama yang tidak cukup dikenal dengan baik untuk diberi peringkat. Kemudian dalam formulir tandai karyawan terbaik untuk karakteristik yang diukur dan juga karyawan yang terburuk. Begitu seterusnya sampai semuanya mendapat peringkat.

3. Metode Perbandingan Berpasangan

Pada metode ini membandingkan setiap bawahan dengan bawahan lainnya untuk setiap ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja, dll) dengan membuat diagram dari semua pasangan dan menentukan karyawan mana yang lebih baik pada setiap pasangan.

4. Metode Distribusi Kekuatan

Sama dengan menilai pada sebuah kurva, persentase dugaan dari yang dinilai ditempatkan dalam berbagai kategori kinerja.

5. Metode Kejadian kritis

Penyelia menyimpan catataan tentang contoh-contoh positif dan negatif dari perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan. Setiap 6 (enam) bulan penyelia dan bawahan bertemu untuk mendiskusikan kinerja bawahan dengan menggunakan kejadian itu sebagai contoh.

6. Bentuk Naratif

Sebuah bentuk penilaian dalam bentuk naratif. Penyelia yang bersangkutan bertanggung jawab untuk memberikan penilaian pada kinerja masa lalu karyawan dan bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan. Ini membantu karyawan memahami dimana kinerjanya telah berhasil baik atau buruk dan bagaimana meningkatkan kinerja tersebut.

7. Skala Peringkat Standar Perilaku

Skala peringkat standar perilaku (*behaviourally anchored rating scale*-BARS) menggabungkan keuntungan dari naratif, kejadian kritis

dan skala kuantifikasi (tipe penilaian trafik) dengan mengangkat skala peringkat dengan contoh-contoh perilaku spesifik kinerja baik dan buruk.

Dalam pandangan Robbins (2003) metode yang dapat digunakan dalam mengevaluasi kinerja individu adalah:

- *Written essays*
  Untuk memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.
- *Critical incidents*
  Untuk menilai perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.
- *Graphic rating scales*
  Teknik ini evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala inkremental.
- *Behaviorally anchored rating scales*
  Merupakan pendekatan skala yang mengombinasi elemen utama dari critical incident dan graphic rating scale. Penilai memeringkat pekerja berdasarkan butir-butir sepanjang kontinum, tetapi titiknya adalah contoh perilaku aktual pada pekerjaan tertentu daripada deskripsi umum atau sifat.
- *Group ordeer ranking*
  Merupakan metode evaluasi yang menempatkan karyawan ke dalam klasifikasi tertentu seperti quartiles.
- *Indiviual ranking*
  Merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun/rankorder pekerja dari terbalik ke terburuk.
- *Paired comparison*
  Merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing karyawan dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai superior yang dicapai pekerja.

D. Penilai Yang Melakukan Penilaian

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham benar tentang penilaian karyawan secara individual. Kemungkinannya antara lain adalah:

1. Penilaian Bawahan oleh Atasan

Penilaian karyawan oleh atasan secara tradisional didasarkan atas asumsi bahwa atasan langsung adalah orang yang berkualitas untuk mengevaluasi kinerja bahwan secara realistis, objektif dan adil Para atasan membuat catatan kinerja untuk melakukan penilaian dan catatan itu juga berguna untuk mengingatkan kembali karena atasan

tidak dapat mengharapkan ingatan secara rinci untuk kinerja di atas periode enam bulan atau satu tahun.

2. Penilaian Atasan oleh Bawahan

Salah satu contoh utama dari jenis penilaian ini terjadi di akademi atau perguruan tinggi, dimana mahasiswa mengevaluasi kinerja para dosen dalam kelas. Industri juga menggunakan karyawan untuk tujuan pengembangan manajemen.

3. Penilaian Kelompok/Rekan Kerja

Penilaian rekan kerja berguna di saat atasan tidak memiliki kesempatan untuk mengobservasi setiap kinerja bawahannya. Penilaian kelompok atau rekan kerja paling baik digunakan untuk tujuan pengembangan daripada untuk tujuan administratif.

4. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian ini dilakukan dalam beberapa kondisi tertentu, hal ini merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan.

5. Penilaian dari Luar

Penilaian dari luar dilakukan ahli dari luar untuk meninjau hasil kerja seorang pmpinan akdemi, misalnya sebuah panel dari manajer divisi mungkin menilai potensi seseorang untuk pengembangan di dalam organisasi. Pihak luar mungkin akan melengkapi para manajer ini dengan dukungan profesional dalam membuat penilaian. Kelemahannya adalah pihak luar bisa jadi tidak mengetahui keseluruhan kontingensi dalam organisasi.

6. Penilaian Multi Sumber

Penilaian ini disebut penilaian $360^{0,}$ dimana memerlukan keterlibatan beberapa pihak yang terlibat. Tujuan dari penilaian ini bukan untuk meningkatkan reliabilitas dengan cara mengumpulkan berbagai pandangan. Akan tetapi, tujuannya adalah untuk mendapatkan berbagai evaluasi berbeda-beda yang didapat si individu sesuai dengan perannya berbeda-beda.

BAB VII
KOMPENSASI

Setiap organisasi akan memberikan kompensasi kepada seseorang yang telah memberikan waktu dan tenaganya untuk kemajuan organisasi. Dalam kenyataannya setiap organisasi juga menerapkan sistem kompensasi yang fleksibel dan bebas sesuai kondisi organisasi dan pemberian kompensasi dimaksudkan sapaya karyawan selain termotivasi tetapi juga merupakan penghargaan kepada dirinya.

A. Pengertian Dan Tujuan Kompensasi

Werther dan Davis (2001) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Dessler (2009) menyatakan bahwa kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka.

Wibowo (2010) menegaskan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Kompensasi pada hakikatnya adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah memberi kontribusi kepada organisasi dengan maksud agar mereka dapat memberi kontribusi positif bagi kemajuan organisasi. Kompensasi mempunyai tujuan-tujuan positif. Adapun tujuan kompensasi menurut H Malayu S P Hasibuan (2002) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
   Dengan pemberian kompensasi terjadilah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja
   Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan efektif
   Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang berkualifikasi untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi
   Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas karyawan
   Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
6. Disiplin
   Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
7. Pengaruh serikat buruh
   Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh pemerintah
   Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Werther dan Davis (2001) menyatakan bahwa tujuan manajemen kompensasi adalah:

1. Memperoleh personel berkualitas
   Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
2. Mempertahankan karyawan yang ada
   Pekerja dapat keluarapabila tingkat konpensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.
3. Memastikan keadilan
   Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan

yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4. Menghadapi perilaku yang diinginkan
   Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlain dan tanggung jawab.
5. Mengawasi biaya
   Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
6. Mematuhi peraturan
   Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
7. Memfasilitasi saling pengertian
   Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.
8. Efisiensi administratif selanjutnya
   Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Menurut Wibowo (2010) tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih, sementara keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Untuk mencapai tujuan pengelolaan kompensasi, tahap yang harus dilakukan adalah:

- *Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan;*
- *Melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tarif yang dibayarkan di pasar kerja;*
- *Menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tarif pembayaran berdasarkan hak interal dan eksternal yang adil.*

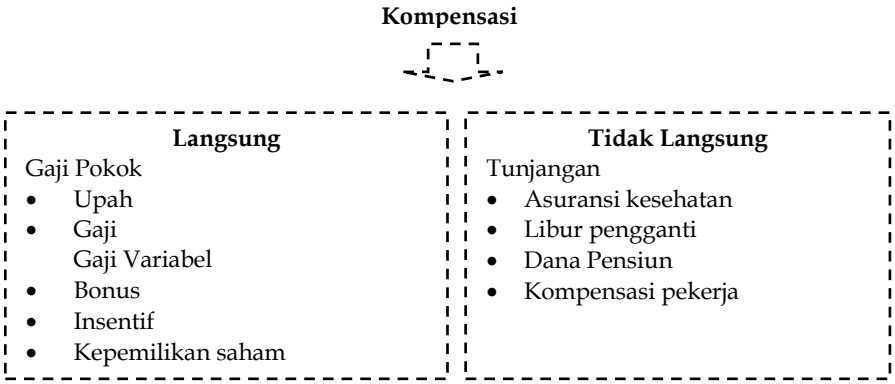
Dengan demikian manajemen kompensasi memberi dampak positif baik untuk karyawan dan organisasi bersangkutan.

B. Jenis Kompensasi Dan Desain kompensasi

Kompensasi selalu menjadi daya tarik seseorang untuk mau bekerja bahkan menjadi pendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan optimal. Kompensasi juga dapat membuat karyawan menjadi betah dan menjadikannya bekerja sesuai visi dan misi organisasi. Dengan demikian kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

Kompensasi dapat berbentuk kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi manajemen seperti upah dan gaji sementara kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan keamanan dan kesehatan. Pemberian kompensasi dapat erjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab atas pekerjaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) komponen program kompensasi mencakup:



Gambar 6.
Jenis Kompensasi

Mendesain sistem kompensasi untuk organisasi menuntut pengetahuan dari masalah-masalah strategis yang dihadapi organisasi dan budaya organisasi. Organisasi sekarang ini sedang menghadapi tekanan yang lebih besar dan tuntutan yang lebih besar terhadap fleksibilitas dari para manajer dan karyawan mereka. Organisasi yang lebih statis memiliki gaji yang pasti, partisipasi terbatas dalam bonus-bonus, dan bentuk-bentuk lainnya yang secara jelas terfokus secara internal. Namun demikian, organisasi yang berkembang cepat memiliki sistem kompensasi yang bervariasi yang memberikan imbalan terhadap kinerja dan perkembangan yang terjadi. Berikut ini dapat dilihat bagaimana strategi kompensasi yang digunakan pada organisasi telah berubah sebagai berikut:

Kemarin	Hari Ini	Hari Esok
Gaji yang tetap.	Gaji variabel sebagai tambahan dari pendapatan.	Gaji tetap yang rendah.
Bonus hanya untuk eksekutif.	Gaji variabel muncul di seluruh organisasi.	Gaji variabel umum untuk seluruh bagian organisasi.
Tunjangan tetap, memberi imbalan untuk masa jabatan yang sama.	Tunjangan yang fleksibel.	Tunjangan yang ringkas.
Karir berdasarkan perusahaan bergerak naik.	Karir berdasarkan industri berpindah-pindah.	Karir berdasarkan keterampilan kepegawaian bersifat sementara.
Organisasi bersifat hierarki.	Organisasi yang lebih datar berdasarkan kelompok kerja.	Jaringan organisasi sebenarnya.

Rencana gaji dengan pola bagi-bagi kue.	Kompensasi total (melihat pada tunjangan juga).	Sistem gaji yang disesua-ikan, terintegrasi: gaji, dan tunjangan tidak pasti.

Tabel 3.
Mengubah Strategi Kompensasi

Sumber: Mathis dan Jackson (2001)

Mendesain sistem kompensasi memerlukan beberapa pertimbangan yang harus dipikirkan oleh manajer sumber daya manusia. Menurut Mathis dan Jackson (2001) sebagai berikut:

1. Budaya organisasi
   Suatu organisasi perlu menyesuaikan praktik kompensasi dengan budaya organisasi, apalagi tantangan di era sekarang adalah bagaimana menjadikan sumber daya manusia lebih kompetitif. Sebagai contoh, perusahaan telekomunikasi menghadapi perusahan besar dalam industrinya setelah ada larangan harga dari pemerintah dicabut dan perusahaan televisi kabel diizinkan menyediakan pelayanan telepon. Perusahaan tidak dapat terus menerus menawarkan gaji seperti yang sudah dibayarkan ketika agen pemerintah mengisinkan adanya penetapan harga untuk pelayanan telekomunikasi untuk mendapatkan kembali seluruh biaya dan menetapkan suatu tingkat keuntungan. Ketika mengubah budaya organisasi, organisasi itu harus mengubah sistem kompensasi mereka jika mereka ingin menghindari penyampaian sinyal yang tak jelas kepada karyawan.
2. Efektivitas biaya dan penempatan dalam pasar tenaga kerja
   Hal lain yang perlu mendapat pertimbangan dalam desain kompensasi adalah menyeimbangkan biaya dari menarik dan mempertahankan karyawan dengan tekanan kompetitif dari industri serupa. Mempertimbangkan tekanan ini khususnya menjadi penting ketika organisasi menghadapi pasar tenaga kerja yang sangat ketat untuk pekerja-pekerja dengan keterampilan khusus. Tekanan biaya dari adanya kompetisi industri dengan perusahaan di negara-negara berpenghasilan rendah seperti di Cina dan Meksiko juga harus diperhatikan, sambil mempertahankan harga kompetitif untuk harga produk dan pelayanan.

3. Gaji berdasarkan kompetensi

   Memberi gaji berdasarkan kompetensi merupakan suatu strategi pemberian imbalan kepada karyawan sehingga mereka semakin mengembangkan kompetensi mereka. Pada gaji berdasarkan pengetahuan atau sistem gaji berdasarkan keterampilan, karyawan mulai dari tingkat dasar dari gaji dan menerima kenaikan ketika mereka belajar mengerjakan tugas–tugas lain atau mencapai keterampilan tertentu sehingga menjadi lebih berharga untuk si pengusaha. Dengan sistem ini maka operator akan meningkat gajinya ketika mereka belajar mengoperasikan alat yang lebih rumit.
4. Gaji pokok dan gaji variabel

   Kebanyakan karyawan menerima kompensasi berdasarkan gaji ataupun upah semata kecuali untuk eksekutif, hanya sedikit individu yang menerima tambahan bayaran yang dikaitkan dengan kinerja kecuali kenaikan berkala pada jumlah gaji pokok mereka. Akhir-akhir ini program gaji variabel sudah mulai dipraktikkan.

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan ditentukan oleh beberapa faktor antara lain:

1. Nilai suatu pekerjaan

   Nilai suatu pekerjaan akan menentukan tinggi rendahnya atau besar kecilnya suatu kompensasi. Penilaian nilai suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian "nilai" pekerjaan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

   - *Melakukan analisis jabatan/pekerjaan*
     Dengan melakukan analisis jabatan maka diperoleh informasi yang berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompeksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, dan perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut akan berguna untuk menentukan nilai suatu pekerjaan.
   - *Melakukan survei "nilai" pekerjaan sejenis pada organisasi lain*
     Nilai pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menetukan nilai pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan suatu kompensasi. Jika nilai pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang

memenuhi kualifikasi. Sebaliknya bila nilai pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi kualifikasi.

2. Sistem kompensasi

   Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi dan sistem kontrak/borongan.

   - *Sistem prestasi*
     Upah dibayar menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampaun tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil seperti per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.
   - *Sistem waktu*
     Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.
   - *Sistem kontrak/ borongan*
     Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya peyelesaian pekerjaan sesuai kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil sesuai yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai "konsekuensi" bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

Beberapa faktor lainnya yang juga mempengaruhi penetapan kompensasi adalah faktor internal dan faktor eksternal organisasi serta karakteristik karyawan. Faktor internal berkaitan dengan kondisi organisasi yang bersangkutan. Faktor internal organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi seperti (i) kemampuan dana organisasi yaitu kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan

tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besanya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, (ii) serikat pekerja yaitu Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen. Faktor eksternal berkaitan dengan kondisi luar organisasi yang mempengaruhi organisasi bekerja seperti (i) penawaran dan permintaan kerja yaitu berkaitan dengan hukum ekonomi pasar bebas kondisi dimana penawaran tenaga kerja lebih dari permintaan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan. (ii) Besarnya biaya hidup yaitu kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan besarnya biaya hidup, paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. (iii) Kondisi perekonomian yaitu kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organsasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya. Sedangkan faktor karakteristik karyawan berkaitan dengan (i) posisi dan jabatan dimana posisi dan jabatan yang berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi.

Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya, (ii) pendidikan dan pengalaman yaitu pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpndidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya, (iii) jenis dan sifat pekerjaan dimana besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan adminsitratif. Begitu halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesioalisme pegawai juga kerena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

C. Upah Dan Gaji

Upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestassi atas pengorbanan pekerja, umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan personal kontrak.

Upah dan gaji dapat dibayarkan atas pekerjaan dalam periode tertentu, biasanya sebagai pembayaran bulanan. Namun untuk upah dapat lebih bervaariasi tergantung dari jenis dan sifat pekerjaannya. Menurut waktunya, upah dapat diberikan dalam ukuran harian, mingguan, dua mingguan dan sebagainya. Namun, upah dapat pula diberikan atas dasar prestasi atau produksinya seperti pembayaran

upah per unit produksi atau jasa yang dihasilkan atau berdasarkan terselesaikannya suatu unit pekerjaan tertentu.

Sistem pembayaran upah dan gaji yang bersifat spesifik adalah *team based pay* dan *skill based pay.*

- *Team based pay*

  Pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Team based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif. Sistem pembayaran ini sekalipun sudah dianggap primitif, tetapi apabila akan dilakukan, direkomendasikan untuk menjalankan langkah-langkah antara lain:

  a. *Mempersiapkan pekerja untuk menerima pembayaran insentif dengan sistem berbasis tim dengan sebanyak mungkin pelatihan keterampilan tentang hubungan pribadi;*
  b. *Membentuk tim dan membuat tim berjalan lancar sebelum memperkenalkan insentif pembayaran berdasar tim untuk mencegah pekerjaan berlebihan dan frustasi;*
  c. *Menciptakan rencana pembayaran yang memadukan antara prestasi individu dengan insentif tim, prestasi sebagai tim harus tetap memerhatikan dan menghargai prestasi sebagai individu;*
  d. *Memulai dengan menghargai perilaku kerja sama tim yang bersifat saling mendukung, kerja sama dan pemecahan masalah kelompok dan kemudian tahap membayar insentif untuk hasil tim;*
  e. *Perlu memastikan bahwa anggota tim melihat dengan jelas hubungan antara pekerjaan mereka sendiri dengan hasil kerja tim ketika membayar hasil kerja tim.*

- *Skill based pay*

  Skill based pay merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan mereka (Gibson, dkk, 2000). *Skill based pay* sering juga dinamakan *knowledge based pay* atau *multi based pay* yang menghargai individu atas apa yang mereka ketahui tentang bagaimana melakukan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman dan tipe keterampilan yang menunjukkan kemampuan. Keuntungan *skill based pay* adalah memberikan motivasi kuat pada pekerja untuk mengembangkan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan, memperkuat rasa percaya

diri, dan tenaga kerja yang fleksibel. Sedangkan kerugiannya adalah pekerja secara sukarela mempelajari pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi, dan rata-rata upah per jam akan lebih besar dari normal; diperlukan investasi dalam pelatihan pekerja; tidak semua pekerja menyukai pembayaran upah berdasarkan keterampilan karena ditekan untuk semakin meningkatkan keterampilan. Adapun kesulitan operasional dalam penetapan upah adalah:

a. *Upah biasanya memerlukan standar kinerja. Penentuan tingkat upah adalah proses menentukan standar output untuk setiap pekerjaan;*
b. *Bervariasinya standar pekerjaan akan membuat pekerjaan supervisor lebih kompleks;*
c. *Jika manajer menaikkan standar, pekerja merasakan ketidakadilan;*
d. *Menyebabkan ketidakharmonisan antara pekerja berdasarkan insentif dan pekerja yang dibayar berdasarkan jam;*
e. *Dapat mengakibatkan pembatasan hasil karena pekerja membatasi produksi pada tingkat standar.*

D. Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja. Program insentif dapat berupa insentif perolrangan, insentif untuk seluruh perusahaan dan program tunjangan.

1. Bentuk Insentif

Werther dan Davis (2001) memperlihatkan ada beberapa bentuk dalam pemberian insentif yaitu:

a. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan;
b. *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan;
c. *Commisions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual;
d. *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang diranking menjadi *marginal, below average, average, good,* dan *outstanding;*

e. *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja;
f. *Pay for knowledge/pay for skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi;
g. *Non monetary incentives* merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain;
h. *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendeka dengan kinerja jangka panjang;
i. *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

2. Ukuran Insentif

Menurut Wibowo (2010) dalam pemberian insentif ada beberapa ukuran yang dapat digunakan yaitu:

a. Ukuran insentif terhadap jumlah keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar *piece rate* atau komisi penjualan;
b. Ukuran terhadap kualitas keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar *piece rate* hanya untuk yang mencapai standar atau komisi hanya diberikan untuk penjualan tanpa piutang ragu-ragu;
c. Ukuran insentif atas keberhasilan mencapai tujuan diberikan dalam bentuk penghargaan untuk penjualan yang mencapai jumlah tertentu dalam waktu tertentu yang ditentukan sebelumnya;
d. Ukuran insentif atas jumlah keuntungan diberikan dalam bentuk *profit sharing;*
e. Ukuran insentif atas efisiensi biaya diberikan dalam bentuk *gain sharing;*
f. Ukuran insentif atas keterampilan pekerja diberikan dalam bentuk *skill bassed pay.*

Insentif yang menghubungkan pembayaran dengan kinerja mempunyai keuntungan dan kerugiannya. Keuntungannya adalah memperkuat kepercayaan, mencip;takan persepsi keadilan, memperkuat perilaku yang diinginkn dan mengusahakan dasar yang objektif untuk memberikan penghargaan. Insentif akan

meningkatkan kepercayaan pekerja bahwa bonus akan mengikuti kinerja tinggi. Kerugiannya adalah meningkatkan biaya, kompleksitas sistem, pembayaran menjadi bervariasi, kemungkinanpenolakan dari organisasi pekerja, diterima terlambat, kekakuan sistem dan keterbatasan kinerja. Dengan demikian dapat timbul kesulitan karena sistem insentif membawa konsekuensi baik positif maupun negatif.

3. Cakupan Insentif

Menurut cakupannya, insentif dapat diberikan pada individu atau diperlakukan pada seluruh organisasi.

a. *Individual incentives* merupakan insentif yang diberikan secara perorangan atas prestasi kerjanya dan dapat berupa sistem insentif berikut ini:
   - *Bonus adalah insentif kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus di atas gaji pekerja;*
   - *Merit salary system merupakan program insentif berkaitan dengan kompensasi terhadap kinerja dalam bidang pekerjaan yang bukan penjualan;*
   - *Pay performance atau variabel pay merupakan insentif individual yang memberikan penghargaan kepada manajer, terutama atas hasil yang produktif.*
b. *Companywide incentives* merupakan insentif yang dapat berlaku untuk semua pekerja dalam organisasi dan dapat berupa sistem berikut ini:
   - *Profit sharing plan merupakan program insentif yang memberi pekerja keuntungan perusahaan di atas tingkat tertentu;*
   - *Gain sharing plan adalah program insentif untuk membagikan bonus kepada pekerja yang kinernya dapat memperbaiki produktivitas;*
   - *Pay for knowledge plan merupakan program insentif untuk mendorong pekerja untuk belajar keterampilan baru atau menjadi cakap di pekerjaan berbeda.*

E. Penghargaan

Penghargaan bertujuan untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Gibson, dkk, 2000). Diluar upah, gaji dan insentif seringkali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain

sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya atau dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan.

Penghargaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi pekerja karena merasa bahwa pekerjaanya dihargai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Hubungan antara penghargaan dan kepuasan tidak mudah dipahami secara sempurna sebab hubungan.

Kreitner dan Kinicki membagi *reward* menjadi 2 (dua) yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik.

1. Penghargaan ekstrinsik

   Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan seperti pembayaran, promosi atau jaminan sosial (Gibosn, dkk, 2000) sedangkan Kreitner dan Kinicki (2001) menyatakan sebagai penghargaan finansial, materiil atau sosial dari lingkungan. Dengan demikiam penghargaan eksterinsik bersifat eksternal yang diberikan terhap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja terhadap perusahaan. Adapun jenis-jenis penghargaan finansial adalah:

   - *Upah dan gaji*
     Uang merupakan penghargaan ekstrinsik utama. Uang tidak akan menjadi motivator apabila pekerja tidak melihat hubungan antara kinerja dan peningkatan kompensasi.
   - *Jaminan sosial*
     Program pensiun, asuransi kesehatan dan liburan biasanya tidak tergantung pada kinerja. Dalam banyak hal tergantung pada senioritas atau masa kerja.
   - *Penghargaan interpersonal*
     Penghargaan ekstrinsik seperti menerima pengakuan atau menjadi mampu berinteraksi sosial tentang pekerjaan. Manajer berperan dalam memberikan status pekerjaan sedangkan pengakuan merupakan pernyataan manajemen bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik dapat memperbaiki status.
   - *Promosi*
     Manajer membuat keputusan penghargaan promosi sebagai usaha mencocokkan orang yang tepat dengan pekerjaannya. Kriteria yang sering dipakai untuk mencapai keputusan promosi adalah kinerja dan senioritas.

2. Penghargaan intrinsik

   Penghargaan intinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan (Gibson, dkk, 2000).

- *Penyelesaian pekerjaan*
  Orang menilai kinerja seseorang melalui kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Pengaruh bahwa menyelesaikan tugas terdapat dalam dirinya merupakan self reward.
- *Prestasi*
  Pencapaian prestasi adalah merupakan pencatatan sendiri penghargaan yang diperoleh dari mencapai tujuan menantang. Terdapat perbedaan individu dalam menentukan tujuan, ada yang mencari tujuan menantang, moderat atau rendah. Tujuan yang sulit dapat mengakibatkan tingkat kinerja individual tinggi dari pada moderat. Oleh karena itu disarankan untuk memberikan target pekerjaan cukup tinggi dan menantang namun masih dapat dijangkau.
- *Otonomi*
  Perasaan otonomi dapat mengakibatkan kebebasan melakukan apa yang dipertimbangkan terbaik oleh pekerja. Pemberian otonomi secara luas merupakan bentuk pelibatan pekerja dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan tanggung jawabnya.
- *Pengembangan pribadi*
  Individu yang mengalami pertumbuhan dapat merasakan perkembangannya dan melihat bagaimana kapabilitasnya menjadi meluas. Dengan memperluas kapabilitas, pekerja dapat memaksimalkan atau memuaskan potensi keterampilan.

F. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan. Sama seperti biaya-biaya lainnya adalah penting untuk melakukan evaluasi terhadap biaya-biaya untuk tunjangan. Dengan memperhatikan bahwa sejumlah uang dihabiskan untuk tunjangan maka pihak manajer perlu memberikan analisis "biaya manfaat" terhadap tunjangan. Sebagai bagian dari usaha evaluasi, maka ada beberapa jal yang harus diperhatikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan tunjangan yaitu:

1. *Apa yang diharapkan dari tunjangan?;*
2. *Apa kombinasi yang tepat untuk sebuah tunjangan?;*
3. *Berapa total kompensasi, termasuk tunajgan yang harus diberikan?;*
4. *Seberapa besar bagian untuk tunjangan dari seluruh total kompensasi individual?;*

- *Tingkat biaya apa yang dapat diterima untuk setiap tunjangan yang ditawarkan?;*
- *Mengapa setiap tunjangan itu ditawarkan?;*
- *Karyawan mana yang harus diberikan atau ditawarkan tunjangan?;*
- *Apa yang diminta kepada karyawan sebagai timbal balik dari tunjangan?;*
- *Bagaimana sebuah paket tunjangan yang komprehensif dapat membantu meminimalkan tingkat keluar masuk karyawan atau memaksimalkan perekrutan dan mempertahankan karyawan?;*
- *Seberapa fleksibel harusnya paket tunjangan itu?.*

Banyak jenis tunjangan yang ditawarkan oleh pengusaha. Ada tunjangan yang diharuskan atau dimandatkan dimana tunjangan-tunjangan yang oleh pengusaha Amerika Serikat harus memberikannya kepada karyawan sesuai hukum yang berlaku misalnya jaminan sosial dan asuransi pengangguran didanai melalui pajak yang dibayarkan oleh pengusaha berdasarkan kompensasi karyawan dan hukum kompensasi karyawan berlaku di seluruh negara bagian. Tunjangan yang diharuskan lainnya adalah *medicare* yaitu memberikan perawatan kesehatan untuk mereka yang berusia 65 tahun atau lebih. Selain itu ada tunjangan keamanan seperti cidera waktu bekerja dsb, tunjangan pensiunan dan tunjangan perawatan kesehatan.

Menurut Wibowo (2010) tunjangan *(benefits)* adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan* atau *cafeteria benefits plan*. *Retirement plan* merupakan rencana pensiun kerja dan bentuknya berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi, dan pembayarannya dapat dilakukan dengan cara bulanan, dibayarkan sekaligus atau kombinasi di antara keduanya.

Cafetaria benefits plan merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tetapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya. Tujuan variasi ini adalah memberi fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Demikian juga biaya pemeliharaan kesehatan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain bekerja sama dengan perusahaan asuransi.

Tunjangan lainnya dapat berbentuk istirahat bekerja. Banyak perusahaan memberikan tunjangan ini agar pegawai merasa

termotivasi bekerja dimana waktu istirahat dikemas dalam bentuk program liburan. Pekerja menerima jumlah liburan yang berbeda, berdasarkan lamanya bekerja dalam organisasi. *Banking time off* merupakan perluasan dari penghargaan liburan yaitu praktik memberikan waktu liburan untuk perilaku sebagai *good performer* atau karena kehadiran. Dengan demikian, *bank time off credit* dapat dibangun atas kinerja yang telah dilakukan.

Menurut Dessler (2008) tunjangan adalah pembayaran untuk waktu yang tidak bekerja seperti asuransi pengangguran, pembayaran liburan dan hari libur serta pembayaran sakit. Adapun berbagai model tunjangan seperti:

- *Asuransi pengangguran merupakan tunjangan jika seseeorang tidak mampu bekerja karena kesalahan yang tidak disebabkan oleh dirinya sendiri;*
- *Liburan dan hari libur;*
- *Cuti sakit;*
- *Cuti orang tua dan undang-undang cuti keluarga dan medis;*
- *Pembayaran pesangon;*
- *Tunjangan asuransi seperti asuransi perawatan rumah sakit, kesehatan dan cacat;*
- *Tunjangan pensiun;*
- *Pelayanan karyawan dan tunjangan yang menguntungkan keluarga. Sebagian besar karyawan juga diberikan berbagai pelayanan termasuk pelayanan pribadi (seperti konseling hukum dan pribadi), pelayanan yang berhubungan dengan pekerjaan (seperti fasilitas perawatan anak), subsidi pendidikan dan keuntungan tambahan eksekutif (seperti mobil perusahaan dan pesat bagi para eksekutifnya).*

BAB VIII
PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN K3

A. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang belum banyak menjadi perhatian organisasi, kebanyakan organisasi lebih memfokuskan pada peningkatan produktivitas tetapi masih lalai memperhatikan kebutuhan sumber daya manusianya yang telah memberi kontirbusi penuh bagi kemajuan organisasi. Pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan pada suatu organisasi. Dengan program ini karyawan yang bekerja tidak akan mengalami gangguan kerja selama melakukan tugasnya. Untuk memelihara stamina perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, jiwa dan raga dari karyawan dan upaya pemeliharaan perlu dilakukan secara terus menerus selama karyawan masih mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan.

Ada beberapa faktor pendorong perlunya melakukan program pemeliharaan sumber daya manusia yaitu sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang bila tidak dipelihara dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan; sumber daya manusia adalah manusia biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubahya lingkungan sekitar. Karyawan yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan akibatnya akan mempengaruhi tingginya tingkat kemangkiran karyawan yang akan merugikan perusahaan.

Akibatnya yang lebih parah lagi adalah meningkatnya *turn over* (berbondong-bondong karyawan meninggalkan perusahaan). Pemeliharaan sumber daya manusia adalah semacam nilai tambah yang diberikan kepada sumber daya manusia dalam pemeliharaan fisik, jiwa dan raga.

Dengan melakukan berbagai kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia maka karyawan cenderung akan bertahan dalam perusahaan dan akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi untuk kemajuan organisasi. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan loyalitas sumber daya

manusia terhadap perusahaan, meningkatkan motivasi dan disiplin kerja karyawan, dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja, karyawan dapat meningkatkan rasa aman, rasa bangga dan ketenangan jiwa sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan, deningkatkan kinerja sumber daya manusia, dapat menurunkan tingkat kemangkiran sumber daya manusia, dapat menurunkan tingkat *turn over* sumber daya manusia menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

Penyusunan program pemeliharaan ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan yang dapat dilakukan perusahaan dapat dibedakan atas 3 (tiga) macam yaitu:

- *Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat ekonomis;*
- *Pemeliharaan yang bersifat ekonomis berkaitan dengan diperolehnya gaji atau insentif yang layak yang dapat memenuhi kebutuhan minimal seorang karyawan atau dapat membantu kehidupan keluarganya dari tuntutan makanan, pakaian, pengobatan sakit;*
- *Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat penyediaan fasilitas;*
- *Fasilitas organisasi yang diberikan kepada karyawan ketika berada pada masa kerja seperti rumah, transportasi dapat memberi motivasi untuk bekerja lebih optimal;*
- *Pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa pemberian pelayanan;*
- *Bentuk pemberian pelayanan bagi karyawan dapat berupa pelayanan pengobatan sakit kepada para karyawan dan keluarganya.*

B. Manajemen Keselamatan, Kesehatan Dan Keamanan Kerja

Keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja (K3) merupakan suatu program yang akhir-akhir ini menjadi banyak perhatian organisasi karena dirasakan bahwa sumber daya manusianya adalah modal bagi organisasi oleh karena itu upaya untuk menjadikan karyawannya selamat, sehat dan aman dalam bekerja telah banyak dipikirkan organisasi sekarang ini. Untuk memenuhi harapan umum tersebut tidaklah muda, manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk masalah-masalah keselamatan, kesehatan dan keamanan di perusahaannya. Menuntut karyawan untuk bekerja dengan peralatan yang tidak

aman atau di tempat kerja dengan adanya bahaya yang tidak bisa dikontrol merupakan praktik kerja yang banyak sekali dipertanyakan yang pada akhirnya menyebabkan dikeluarkannya undang-undang tentang keselamatan dan kesehatan kerja.

Perhatian pimpinan terhadap keselamatan karyawannya memerlukan komitmen dari pihak pimpinan untuk tetap menyakinkan karyawannya agar tetap sadar keselamatan kerja serta tidak menempatkan karyawan pada kondisi-kondisi yang menyebabkan buruknya kesehatan. Kegagalan dalam menyediakan tempat kerja yang aman dapat menyebabkan adanya denda yang tinggi, dan pelanggaran kriminal bagi perusahaan. Sebagai contohnya De Bruce Grain menghadapi denda sebesar 1,72 juta dolar karena ledakan yang menyebabkan terbunuhnya tujuh orang pekerja, dan Archer Daniels Midland Company mendapatkan denda sebesar 1,6 juta dolar karena melangar peraturan *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) mengenai standar ruang tertutup disebuah fasilitas perbaikan mobil. Lain lagi dengan Thomas E Bowley sebagai CEO Tewksbury Industries Inc juga mendapatkan tuntutan tindakan penganiayaan setelah dua pekerja diperusahaannya terbunuh karena kecelakaan. Sikap masyarakat dan karyawan terhadap tanggung jawab pengusaha untuk memberikan tempat kerja yang aman telah berubah banyak selama beberapa tahun terakhir ini.

Istilah keselamatan, kesehatan dan keamanan saling terkait erat. Istilah yang lebih luas dan lebih tersamar adalah istilah kesehatan yang merujuk pada kondisi fisik, mental dan stabiliitas emosi secara umum. Individu yang sehat adalah yang bebas dari penyakit, cidera serta masalah mental dan emosi yang bisa mengganggu aktivitas manusia normal umumnya. Namun demikian, pertanyaan tentang apa tepatnya perilaku yang sehat dan normal merupakan hal yang bisa diinterpretasikan secara bebas. Tujuan utama adalah memelihara kesejahteraan individu secara menyeluruh.

Keselamatan merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang. Tujuan utamanya adalah mencegah kecelakaan atau cidera yang terkait dengan pekerjaan. Keamanan adalah perlindungan terhadap fasilitas pengusahan dan peralatan

yang ada dari akses-akses yang tidak sah dan untuk melindungi para karyawan ketika sedang bekerja atau sedang melaksanakan penugasan pekerjaan.

Tujuan dari sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja menurut Sedarmayanti (2009) sebagai alat mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya baik buruh, petani nelayan, pegawai negeri atau pekerja bebas; sebagai upaya mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan akibat kerja, memeliharadan meningkatkan kesehatan dan gizi tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja; memberi perlindungan bagi masyarakat sekitar perusahaan, agar terhindar dari bahaya pengotoran bahan proses industrialisasi yang bersangkutan, dan perlindungan masyarkat luas dari bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk industri.

Dalam penerapan sistem manajemen K3, organisasi wajib melaksanakan ketentuan- ketentuan seperti menetapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dan menjamin komitmen terhadap penerapan sistem manajemen K3, merencanakan pemenuhan kebijakan tujuan dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja, menerapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan mencapai kebijakan, tujuan, sasaran keselamatan dan kesehatan kerja, mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan tindakan perbaikan pencegahan, meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaaan sistem manajemen keselamatan, kesehatan dan keamanan secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja.

1. Manajemen Keselamatan Kerja

Manajemen keselamatan kerja yang efektif menuntut adanya komitment perusahaan terhadap kondisi kerja yang aman. Akan tetapi lebih penting lagi adalah bahwa program keselamatan kerja yang didesain dan dikelola dengan baik dapat menyumbangkan dividen melalui pengurangan biaya yang berhubungan dengan kecelakaan kerja, misalnya kompensasi pekerja dan denda-denda

yang mungkin ditimbulkan. Lebih jauh lagi, kecelakaan kerja dan masalah kekselamatan kerja lainnya sungguh-sungguh merespons usaha-usaha manajemen dalam menekankan keselamatan kerja.

Program manajemen keselamatan kerja yang efektif biasanya terdiri dari:

a. Tanggung jawab dan komitmen perusahaan
   Tanggung jawab dan komitmen perusahaan untuk keselamatan kerja karyawannya sangat penting. Inti manajemen keselamatan kerja adalah komitmen perusahaan dan usaha-usaha keselamatan kerja yang komprehentsif. Usaha ini sebaiknya dikoordinasikan dari tingkat manajemen paling tinggi untuk melibatkan seluruh angggota perusahaan. Usaha ini juga sebaiknya dicerminkan melalui tindakan-tindakan manajerial. Jika seorang presiden sebuah perusahaan pabrik elektronik tidak mengenakan topi pelindung ketika di dalam toko pabrik maka ia akan menemui kesulitan dalam menegakkan kewajiban untuk mengenakan topi terhadap karyawan. Begitu komitmen dibuat untuk keselamatan kerja, usaha-usaha perencanaan harus dikoordinasikan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh para pimpinan spesialis manajemen keselamatan kerja dan spesialis sumber daya manusia.
b. Kebijakan dan disiplin keselamatan kerja
   Perlu ada kebijakan pimpinan untuk program manajemen keselamatan kerja. Mendesain kebijakan dan peraturan keselamatan kerja serta mendisiplinkan pelaku pelanggaran merupakan komponen penting usaha-usaha keselamatan kerja. Dukungan yang sering terhadap perlunya perilaku kerja yang aman dan memberikan umpan balik terhadap praktik-praktik keselamatan kerja yang positif juga sangat baik dalam meningkatkan keselamatan para pekerja.
c. Komunikasi dan pelatihan keselamatan kerja
   Satu cara untuk mendorong keselamatan kerja karyawan adalah dengan melibatkan seluruh karyawan di setiap kesempatan dalam sesi pelatihan tentang keselamatan kerja dan dalam pertemuan-pertemuan komite dimana pertemuan ini juga diadakan secara rutin. Sebagai tambahan dalam pelatihan keselamatan kerja, komunikasi yang terus menerus dalam membangun kesadaran keselamatan kerja juga penting. Poster-poster dapat meningkatkan

kesadaran mengenai keselamatan kerja. Mengubah poster keselamatan kerja, terus menerus memperbarui papan buletin, dan mengirimkan informasi keselamatan kerja ke wilayah-wilayah kerja yang juga sangat baik. Film mengenai keselamatan kerja dan kaset video juga merupakan cara tambahan mengkomunikasikan ide-ide keselamatan kerja.

d. Komite keselamatan kerja
   Para pekerja seringkali dilibatkan dalam perencanaan keselamatan kerja melalui komite keselamatan kerja. Komite keselamatan kerja terdiri dari para pekerja yang berasal dari berbagai tingkat jabatan dan departemen. Mereka menggelar pertemuan, memiliki tanggung jawab spesifik untuk mengadakan tinjauan keselamatan kerja, dan membuat rekomendasi dalam perubahan-perubahan yang diperlukan untuk menghindari kecelakaan kereja di masa mendatang. Komite ini biasanya ada di hampir semua negara bagian di Amerika Serikat.
e. Inspeksi, penyelidikana kecelakaan kerja dan penelitian
   Inspeksi terhadap keselamatan kerja dapat dilakukan oleh komite keselamatan kerja atau oleh koordinator kesselamatan kerja. Inspeksi ini sebaiknya dilaksanakan secara berkala, dengan tingkat hari kerja hilang yang berada di atas rata-rata. Dalam menyelidiki lokasi kecelakaan pertama adalah menetapkan kondisi fisik dan lingkungan yang turut mempengaruhi terjadinya kecelakaan itu. Berbagai kontributor terjadi kecelakaan kerja misalnya penerangan yang buruk, ventilasi yang buruk atau juga lantai yang basah. Kedua adalah wawancara karyawan yang mengalami kecelakaan, dengan atasan langsung dan juga para saksi. Wawancara dilakukan untuk memastikan apa penyebab kecelakaaan itu. Pada tahap ketiga setelah observasi dan wawancara adalah membuatn laporan kecelakaan.
f. Evaluasi terhadap usaha-usaha keselamatan kerja
   Perusahaan harus mengawasi dan mengevaluasi usaha-usaha keselamatan kerjanya untuk memastikan apakah program manajemen keselamatan kerjanya berjalan sesuai program yang dibuat.

2. Syarat-syarat Keselamatan Kerja

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun l970 tentang Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (UU No. 1-1970) berisi beberapa syarat keselamatan kerja yaitu:

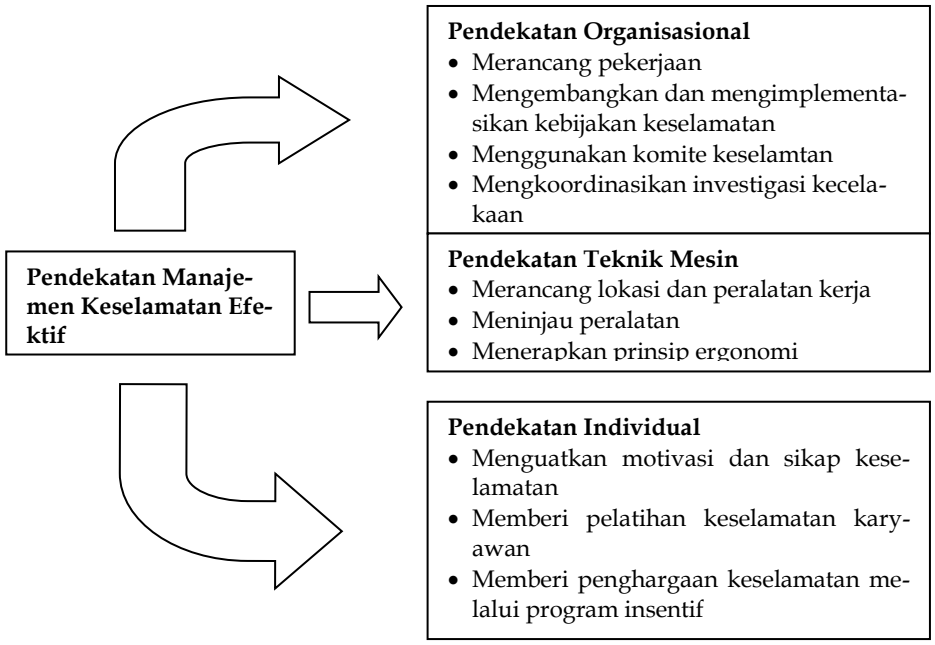
a. Mencegah dan mengurangi kecelakaan;
b. Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran;
c. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan;
d. Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian yang berbahaya;
e. Memberi pertolongan pada kecelakaan;
f. Memberi alat perlindungan diri pada karyawan;
g. Mencegah dan mengendalikan timbuilnya atau menyebarluasnya suhu, kelembaban, debu, kotoran, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar laut atau radiasi, suaran dan getaran;
h. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja baik fisik maupun psikis, keracunan, infeksi dan penularan;
i. Memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai;
j. Menyelenggarakan suhu udara yang baik dan cukup;
k. Memelihara kebersihan, kesehatan dan ketertiban;
l. Memperoleh keserasian antara proses kerja;
m. Mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang;
n. Mengamankan dan memperlancar segala jenis bangunan;
o. Mengamankan dan memperlancar pekerjaan bongkar muat, perlakukan dan penyimpanan barang;
p. Mencegah terkena aliran listrik;
q. Menyesuaikan dan menyempurnakan pengamatan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi.

K3 yang disesuaikan dengan sistem ergonomi (penyusunan beban kerja/alat kerja dengan kemampuan dan fisik pekerja) merupakan salah satu usaha untuk mencetak karyawan yang produktif dengan peningkatan sumber daya manusia yang profesional dan andal. Agar karyawan berada dalam kondisi kesehatan dan produktivitas kerja yang tinggi maka mereka perlu mendapat keseimbangan yang menguntungkan dari faktor beban kerja dan beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja.

Faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja baik dari aspek penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja, dipengaruhi beberapa faktor yaitu:

- *Faktor fisik, meliputi penerangan, suhu udara, kelembaban, suara, vibrasi mekanis, radiasi, tekanan udara, dll;*
- *Faktor kimia berupa gas, uap, debu, kabut, asap, awan, cairan dan benda padat;*
- *Faktor biologi seperti golongan hewan dan tumbuh-tumbuhan;*
- *Faktor fisiologis seperti kontruksi mesin, sikap dan cara kerja;*
- *Faktor mental psikologis seperti susunan kerja, hubungan di antara karyawan atau dengan pengusaha, pemeleiharaan kerja dsb.*

Lingkungan tempat kerja yang buruk dapat menurunkan derajat kesehatan dan daya kerja karyawan. Oleh karena itu perlu ada upaya pengendalian untuk mencegah, mengurangi bahkan menekan agar hal demikian tidak terjadi. Gangguan pada kesehatan dan daya kerja akibat berbagai faktor dalam pekerjaan bisa dihindari asal karyawan dan pengelola perusahaan memiliki kemauan mengantisipasi terjadinya kecelakaan kerja. Pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen keselamatan kerja dapat dilihat pada Gambar 7 berikut ini:



Gambar 7.
Pendekatan Pada Manajemen Keselamatan Kerja Efektif
Sumber: Sedarmayanti (2009)

C. Mengelola Masalah Kesehatan Dalam Pekerjaan

Ada berbagai masalah kesehatan yang sering dijumpai pada organisasi. Masalah kesehatan karyawan sangat beragam dan kadang tidak tampak. Penyakit ini dapat berkisar mulai dari penyakit ringan seperti flu hingga penyakit yang serius/kronis yang berkaitan dengan pekerjaannya. Beberapa masalah kesehatan yang umum di tempat kerja adalah merokok di tempat kerja, AIDS dan penyakit yang mengancam jiwa lainnya, penyalahgunaan zat terlarang yaitu penggunaan zat tertentu atau penyalahgunaan zat terlarang, alkohol atau obat-obatan lainnya dan stres.

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi masalah kesehatan karyawan menurut Mathis dan Jackson (2001) yaitu:

a. Program kebugaran

   Merupakan program yang dirancang untuk mempertahankan atau meningkatkan kesehatan karyawan sebelum timbul masalah. Program ini mencakup:

   - *Pemeriksaan seperti faktor-faktor resiko, tekanan darah, penyakit jantung, dll;*
   - *Program latihan/olahraga (daya tahan, aerobik, kekuatan, dll);*
   - *Program pendidikan dan program kesadaran akan kesehatan (pengurangan stres, mengontrol berat badan, pencegahan nyeri/cidera punggung);*
   - *Program keterampilan lainnya (pertolongan pertama, dll).*

b. Program bantuan karyawan *(employee assistance program /*EAP)

   Merupakan suatu program yang memberikan konsultasi dan bantuan lainnnya untuk menolong karyawan yang memiliki masalah emosional, fisik, atau masalah pribadi lainnya. Pada program ini perusahaan membentuk perwakilan bersama agen konseling pelayanan sosial. Karyawan yang memiliki masalah mungkin dapat menghubungi agensi tersebut, baik secara sukarela maupun karena rujukan perusahaan untuk mendapatkan bantuan terhadap segala jenis permasalahan karyawan. Biaya konsultasi dibayarkan oleh perusahaan, baik untuk total biayanya maupun dengan limit tertentu.

D. Keamanan Kerja

Berbagai laporan media massa terkini menyampaikan bahwa masih terdapat perusahaan yang mempraktikkan cara-cara bekerja pada karyawannya dengan tidak aman. Berbagai persoalan tersebut berkaitan dengan kekerasan di tempat kerja dengan cara memukuli karyawan yang lambat dan tidak mengikuti keinginan perusahaan. Faktor keamanan kerja juga berhubungnan dengan pemulihan gangguan/bencana bisnis, kejahatan kerah putih, persoalan penyeleksian/penyaringan karyawan, pelaksanaan bisnis yang tidak etis dan perusakan inventaris perusahaan, pencurian piranti keras/piranti lunak komputer, pencurian perlatan kerja dan milik pribadi karyawan.

Upaya untuk mengurangi rasa tidak aman dalam bekerja dirancanglah suatu program yang menurut Mathis dan Jackson (2001) dikenal dengan nama Program Bantuan Karyawan (EAPs) sebagai berikut:

- *Konsultasi hukum;*
- *Konsultasi pensiun;*
- *Konsultasi keuangan;*
- *Konsultasi pemeriksaan resiko kesehatan;*
- *Kelompok pendukung dan pendidikan untuk AIDS;*
- *Jalur cepat untuk kritis 24 jam;*
- *Konseling karir;*
- *Bantuan untuk pemberhentian/pemindahan;*
- *Pendidikan kesehatan;*
- *Pelarangan merokok;*
- *Konseling untuk gangguan emosional/mental;*
- *Konseling untuk problem perkawinan/keluarga;*
- *Program untuk penyalahgunaan alkohol.*

Ada berbagai cara yang dapat dilakukan juga untuk mengurangi tindakan tidak aman dalam bekerja, diantaranya adalah:

a. *Seleksi sumber daya manusia*
   Penyaringan adalah cara lain mengurangi tindakan tidak aman. Tujuannya adalah untuk mengisolasi sifat (seperti keterampilan visual) yang dapat memprediksikan kecelakaan pada pekerjaan yang bersangkutan, kemudian menyaring kandidat berdasarkan sifatnya.
b. *Penyusunan program pelatihan keamanan*
   Cara untuk mengurangi tindakan tidak aman adalah dengan menyusun program pelatihan keamanan. Hal ini sangatlah tepat bagi karyawan baru dimana manajer sumber daya manusia mengintruksikan karyawan baru tersebut dalam praktik dan prosedur keamanan, memperingatkan

mereka tentang potensi bahaya, dan bekerja dengan mengembangkan perilaku yang menyadari keamanan.

c. *Sosialisasi dalam bentuk poster, pemberian program insentif dan penguatan positif.*
   Upaya mengurangi rasa tidak aman dapat menggunakan berbagai perangkat untuk memotivasi para pekerja untuk bekerja lebih aman seperti poster keamanan dan program insentif dan penguatan positif.
d. *Mengenali perilaku kerja*
   Mengenali perilaku pekerja yang berkontribusi terhadap kejadian dan kemudian melatih pekerja untuk menghindari perilaku ini.

BAB IX
PEMBERDAYAAN
SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Dan Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan menurut Sedarmayanti (2009) berasal dari kata *power* yang artinya *control, authority, dominion*. Awalan *emp* artinya *on put to* atau *to cover with*, jelasnya adalah *more power* jadi pemberdayaan artinya lebih berdaya dari sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya.

Untuk memahami pemberdayaan dapat dijelaskan dengan membedakannya antara *power* dan *unpower* sebagaimana dijelaskan oleh Moscovitch dan Drover dalam Lord dan Hutchison (1993). *Power* adalah kapasitas seseorang atau organisasi untuk menghasilkan sesuatu atau tujuan, baik terlihat ataupun tidak terlihat yang mempunyai pengaruh kepada yang lain. Sedangkan Lerner (1986) sebagaimana dalam Lord dan Hutchison menjelaskan ketidakberdayaan *(powerlessness)* sebagai suatu konsep yang terbagi atas *real powerlessness* dan *surplus powerlessness*. *Real powerlessness* berkaitan dengan kondisi aktual yaitu ketidakadilan ekonomi dan penindasan baik oleh sistem ataupun orang lain, sedangkan *Surplus powerlessness* berkaitan dengan suatu perasaan yang menganggap diri mereka lemah, tidak berdaya, jadi ada sikap apatis dan ketidakmauan mendapatkan kekuatan.

Hughes, Ginnet dan Curphy, mengkaji pemberdayaan dengan membedakan antara sumber daya manusia yang berdaya *(empowered employes)* dengan yang tidak berdaya *(unempowered employees)* ditinjau dari pendekatan psikologis. Sumber daya manusia yang tergolong *empowered employes* adalah mereka yang dapat mengambil keputusan sendiri/menentukan diri sendiri, kemampuan untuk memahami, kompetensi tinggi dan kemampuan mempengaruhi yang tinggi. Sedangkan mereka yang tergolong *unempowered employes* adalah mereka yang tidak dapat menentukan diri sendiri, tidak yakin tentang apa yang akan dilakukan itu penting, kompetensi rendah dan kemampuan mempengaruhi yang rendah.

Menurut Smith (2000) pemberdayaan berarti mendorong mereka menjadi lebih terlibat dalam keputusan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan suatu rposes dimana pekerja diberi peningkatan sejumlah otonomi dan keleluasaan dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka

(Greenberg dan Baron, 2003). Pemberdayaan merupakan perubahan yang terjadi pada falsafah manajemen yang dapat membantu menciptakan suatu lingkungan di mana setiap individu dapat menggunakan kemampuan dan energinya untuk meraih tujuan organisasi (Cook dan Macaulay, 1997).

Dengan pemberdayaan, karyawan diberikan otonomi yang lebih luas, diberi kepercayaan dan mereka menjadi lebih berdaya sehingga memungkinkan mereka dapat membuat keputusan, lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya sehingga membuat organisasi bekerja lebih baik.

Terdapat berbagai gejala yang dapat diamati untuk mengatakan bahwa dalam organisasi memerlukan pemberdayaan. Menurut Bass (1994). Conger (1989), Ford dan Fottler (1995) Stamatis (1996) dan Wren (1995) dalam ulasan Fandi Tjiptono (2005) dikatakannya bahwa bila didapati manajemen dan karyawan saling tidak memercayai yang mengakibatkan semangat dan moral kerja sangat rendah, produktivitas rendah, muncul sikap apatis, ketidakpuasan terjadi dimana-mana dan lain sebagainya maka cara mengubahnya adalah melalui pemberdayaan.

Menurut Jane Smith (2000) terdapat 2 (dua) hal mengapa memerlukan pemberdayaan yaitu *pertama* adalah karena lingkungan eksternal telah berubah sehingga mengalihkan cara bekerja dengan orang di dalam organisasi bisnis. Organisasi bisnis di abad ke-21 bekerja dalam dunia yang penuh ketidakpastian, kompleksitas dan perubahan yang tidak dapat diduga.

Terdapat 4 (empat) faktor yang menyebabkannya yaitu semakin intensifnya kompetisi sehingga organisasi perlu memberdayakan orang untuk melawan tantangan kompetisi; inovasi teknologi berubah cepat sehingga organisasi perlu memberdayakan orang lain untuk menggunakan sebaik mungkin teknologi maju; permintaan yang tetap atas kualitas yang lebih tinggi dan nilai yang lebih baik menyebabkan organisasi perlu memberdayakan orang untuk menemukan cara inovatif guna memperbaiki produk dan jasa; tumbuhnya masalah ekologi menuntut organisasi perlu memberdayakan orang untuk melaksanakan kebijakan ekologi. *Kedua* adalah karena orangnya sendiri berubah. Sejak lama manajer memandang orang sebagai sumber daya yang paling berharga.

Apabila suatu organisasi menjalankan pemberdayaan manfaatnya adalah di kalangan anggota organisasi akan tumbuh perasaan menjadi bagian dari organisasi. Tumbuh perasaan puas dalam mengambil tangung jawab untuk menjalankan tugasnya, terdapat perasaan bahwa mereka telah melakukan sesuatu yang berharga dan memperoleh kesenangan dalam melakukan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian pemberdayaan akan meningkatkan percaya diri dalam melakukan sesuatu yang mengakibatkan terjadidnya peningkatan kepuasan kerja, kerja sama yang lebih dekat dengan orang lain, bekerja dengan tujuan leebih jelas dan mendapatkan prestasi apabila tujuan tercapai.

Bagi organisasi, pemberdayaan akan meningkatkan kinerja organisasi dan individu yang dapat mengembangkan bakatnya secara penuh. Dalam situasi dimana organisasi kinerjanya rendah, produktivitas atau profitabilitas akan meningkat apabila manajer memberdayakan karyawannya. Pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaanya berperan antara lain:

- *Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan;*
- *Sebagai pembaru manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;*
- *Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi;*
- *Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;*
- *Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi*.

B. Langkah-Langkah Pemberdayaan

Banyak organisasi kurang eksis karena manajer tidak respons dengan lingkungan yang terjadi atau berkeinginan melakukan suatu perubahan tetapi tidak tahu bagaimana memulai melaksanakan perubahan itu. Melakukan perubahan memerlukan kerja sama semua elemen manusia dalam organisasi yang bersangkutan, dan tantangan terberat yang harus dimulai untuk memulaikan suatu perubahan adalah mengubah pola pikir. Karyawan sering terbelenggu oleh cara mereka bekerja, lebih suka mempertahankan cara kerja lama yang dianggap baik atau merasa terbuang waktu bila mengubah dengan

cara kerja yang baru. Banyak orang lebih pada "*status quo*" merasa aman dengan yang ada sekarang. Perubahan *mindset* perlu dilakukan. *Mindset* adalah keadaan pikiran yang mempengaruhi cara seseorang berpikir, merasa dan bertindak dalam setiap situasi. *Mindset* adalah paradgima mental yang menurut Wibowo (2006) dipengaruhi oleh:

1. *Blind spots* (noda gelap) yaitu suatu bidang dimana seseorang tidak dapat melihat dengan baik dan jelas karena ada sesuatu yang menghalangi di hadapannya. Misalnya pemimpin gagal melihat kelemahan organisasi yang dipimpinnya atau dirinya. *Blind spots* mencegah orang berhati-hati atas kelemahannya dan kompetensinya dan kehilangan peluang yang tersedia. *Blind spots* terdiri atas natural *blind spots* dan *acquired blind spots. Natural blind spots* timbul karena orang tidak memiliki informasi yang perlu untuk mengukur situasi dan tidak peduli pada isu yang ada. *Acquired blind spots* merupakan hasil dari hambatan informasi secara terus menerus atau gagasan yang memandu memberi gambaran yang benar dari masalah yang dihadapi.
2. *Assumptions* (asumsi) yaitu suatu pandangan yang dilihat sebagai suatu kebenaran, tetapi belum dibuktikan. Dalam membuat keputusan bisnis banyak asumsi harus dibuat karena tidak mungkin memiliki semua informasi. Organisasi membuat aumsi tentang pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, peraturan, kondisi ekonomi dan aturan main dalam industri. Organisasi juga membuat asumsi tentang dirinya, kekuatan produk dan jasanya dan kompetensinya. Bahaya dari membuat keputusan berdasar asumsi yang mungkin berjalan baik di waktu yang lalu adalah menyebabkan orang tidak mempertanyakan lagi, padahal kondisi lingkungan mungkin saja sudah berubah.
3. *Complacency* (puas dengan dirinya sendiri) yaitu perasaan puas dengan dirinya sendiri adalah merupakan perasaan apan yang dimiliki seseorang pada prestasinya. *Complacency* berakibat pada mengecilkan prestasi. Orang yang merasa puas dengan kinerjanya cenderung menganggap ringan dan karenanya mencapai hasil lebih rendah dari sebelumnya.

4. *Habit* (kebiasaan) yaitu tindakan yang dilakukan berulang tanpa berpikir. Kebiasaan yang dikembangkan bertahun-tahun menjadi berakar dalam perilaku seseorang.
5. *Attitude* (sikap) yaitu persepsi yang dimiliki seseorang tentang sesuatu dan hal itu mempengaruhi cara seseorang berperilaku. Seseorang dapat memiliki sikap positif atau negatif terhadap sesuatu, isu, masalah atau perubahan yang dibutuhkan. Sikap adalah komponen penting dalam mindset. Seseorang dengan sikap positif lebih mampu mencapai perubahan produktif dan keberhasilan dibandingkan dengan mereka yang bersikap negatif. Seseorang yang bersikap negative akan menemukan alasan mengapa mereka tidak berubah dan hal ini akan menghindarkan mereka mencapai hasil produktif dan positif dalam pekerjaannya.

Pemberdayaan tidak muncul begitu saja hanya karena manajer senior memberitahu bawahannya bahwa mereka sekarang telah dilimpahi dengan wewenang dan kemudian akan berhasil pada saat mereka bekerja. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang memerlukan suatu perencanaan menyeluruh, dengan pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus-menerus. Adapun langkah-langkah pemberdayaan menurut Sarah Cook dan Macaulay (1997) adalah menilai dimana posisi organisasi saat ini dilihat dari sudut budayanya dan cara bagaimana semuanya dilakukan di dalam perusahaan. Sekali ini dilakukan, anda akan memperoleh gambaran lebih jelas tentang apa saja yang perlu diubah dan derajat perubahan yang bagaimana yang anda inginkan sebagai suatu organisasi; memastikan seberapa jauh organisasi melaksanakan pemberdayaan, dan oleh karena itu harus memastikan apa saja yang perlu dirubah di dalam cara-cara karyawan tersebut melakukan pekerjaan sehari-hari; menciptakan kerangka kerja bagi suatu tindakan dengan *authority* atau wewenang, *confidence and competence* atau rasa percaya diri dan kemampuan, *trust* atau keyakinan, *opportunities* atau kesempatan, *responsibility* atau tanggung jawab dan *support* atau dukungan (ACTORS).

Terdapat berbagai asumsi yang harus diperhatikan untuk melakukan suatu pemberdayaan. Whitmore dalam Lord dan Hutchison menegaskan bahwa asumsi umum yang perlu diketahui mendasari adanya pemberdayaan yaitu individu diasumsikan

memahami kebutuhan mereka sendiri secara lebih baik dari orang lain dan karena itu harus memiliki kemampuan, baik untuk mendefinisikan maupun untuk bertindak; semua orang memiliki kekuatan; pemberdayaan adalah upaya seumur hidup; pengetahuan dan pengalaman personal adalah valid dan berguna dalam mengatasinya dengan efektif.

Dengan asumsi tersebut maka ada berbagai langkah dalam pemberdayaan yaitu:

1. Hubungan dengan visi
   Hubungkan pemberdayaan dengan visi dan nilai organisasi. Jika pemberdayaan tidak dipandang sebagai tiang penyangga visi organisasi, maka karyawan akan memandangnya sebagai "tindakan iseng manajemen" atau akan kehilangan konteksnya sejak awal. Pemberdayaan harus menjadi bagian dari nilai organisasi sehingga dianggap sebagai salah satu faktor keberhasilan organisasi. Jaringan restoran Harvester telah menghubungkan secara ketat proses pemberdayaan dengan misi dan nilai dari jaringan restoran tersebut. Semua karyawan menghadiri satu hari pelatihan dimana mereka menyelidiki apakah arti misi dan nilai organisasi itu bagi mereka.
2. Diarahkan dengan menggunakan contoh-contoh
   Pemberdayaan harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas. Para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri.
3. Berkomunikasi secara aktif
   Komunikasi dan keterlibatan adalah hal yang pokok. Semakin baik kualitas informasi yang diterima seseorang, akan semakin baik. Kinerja seseorang di tempat kerja. Dengan cara melibatkan karyawan dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap maka organisasi dapat mendorong pemberdayaan.
4. Meninjau struktur organisasi
   Struktur organisasi dapat berupa baju pengikat atau sesuatu yang memungkinkan terjadi. Pemberdayaan yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi di dalam struktur, sehingga para individu

menjadi lebih dekat kepada titik keputusan, dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil.

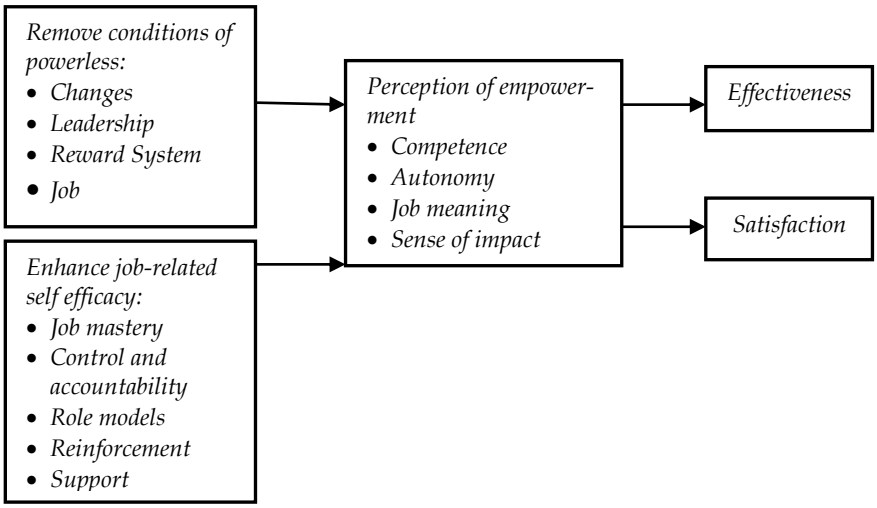
5. Menguatkan kinerja tim
   Pemberdayaan membutuhkan dukungan. Kerja tim yang memiliki pemberdayaan adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbuat kesalahan, tetapi juga untuk belajar darinya. Pemberdayaan dapat terjadi tanpa adanya kerja tim, meskipun tim-tim tersebut sering kali dapat memberikan suatu lingkungan yang bersifat mendukung bagi individu dan akan memberikan hasil yang lebih besar.
6. Mendorong pengembangan pribadi
   Orang memerlukan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri mereka di dalam membuat keputusan sendiri. Hal ini bukan berarti bukan saja memberikan pelatihan kepada orang-orang tersebut untuk berperan lebih banyak, tetapi juga untuk mendemonstrasikan rasa percaya dan rasa hormat kita kepada individu tersebut.
7. Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai fokus
   Hasil akhir dari pemberdayaan seringkali berupa naiknya tingkatan jasa layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, karyawan di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka.
8. Ukur perkembangan yang terjadi, kenali dan hargai keberhasilan
   Sebelum memulai proses pemberdayaan, suatu organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami serta disepakati oleh setiap orang. Perlu menentukan bagaimana cara mengenali keberhasilan individu dan tim, dilihat dari sudut keuangan dan cara yang lain.

Terdapat 5 (lima) pendekatan terkait pemberdayaan menurut Newstrom dan Davis (2007) yaitu:

- *Membantu pekerja mencapai penguasaan kerja dengan memberikan pelatihan, tuntunan dan pengalaman yang diarahkan untuk mengawali keberhasilan;*
- *Mengizinkan kontrol yang lebih (memberikan arahan sehingga mereka berkinerja dan menjaga mereka cakap terhadap otonomi tugas yang diterima);*

- *Menyediakan peran yang berhasil (mengizinkan mereka mengamati teman kerja yang berhasil melaksanakan tugas);*
- *Menggunakan teknik persuasif dan penguatan sosial (memberikan pujian, dorongan, umpan balik verbal untuk meningkatkan rasa percaya diri);*
- *Memberikan kepada mereka dukungan emosional (menyediakan upaya untuk menurunkan ketegangan dan kecemasan melalui pemberian peran yang jelas, bantuan dalam pelaksanaan tugas, dan perhatian yang jujur).*

Adapun proses pemberdayaan dapat digambarkan pada gambar berikut ini:



Gambar 8.
The Process Of Empowerment

Ketika manajer menggunakan pendekatan pemberdayaan ini, pegawai mulai merasakan bahwa mereka akan menjadi kompeten dan memberi nilai bagi organisasi, pekerjaan akan memberi arti dan berdampak bagi organisasi dan mereka memiliki peluang untuk menggunakan talenta yang ada pada mereka. Mereka akan merasakan rasa puas dan tingkat efektivitas organisasi akan tercapai.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi menurut Diane Tracy (1990) dapat dilakukan dengan cara:

- *Pemberdayaan melalui tanggung jawab;*
- *Pemberdayaan melalui pemberian kewenangan;*
- *Pemberdayaan melalui standar keunggulan;*
- *Pemberdayaan melalui pelatihan dan pengembangan;*
- *Pemberdayaan melalui pengetahuan dan infomasi;*

∞ *Pemberdayaan melalui umpan balik;*
∞ *Pemberdayaan melalui pengenalan;*
∞ *Pemberdayaan melalui kepercayaan;*
∞ *Pemberdayaan melalui permission to fail;*
∞ *Pemberdayaan melalui respek.*

Adapun model dan strategi pemberdayaan manusia menurut Sedarmayanti (2009) yaitu:

1. Model pemberian peran

   Secara umum peran seseorang adalah pola perilaku yang diperagakan dan mempunyai tampilan yang dapat diduga. Adapun model pemberian peran mencakup pertentangan peran yaitu setiap orang akan mempunyai peran yang berbeda pada satu saat yang sama; peran dengan beban lebih dan beban kurang yaitu tanpa adanya pembagian peran yang jelas dalam organisasi akan mungkin terjadi seseorang mempunyai peran yang terlalu banyak atau terlalu sedikit, cara mengurangi pertentangan peran yaitu merancang desain pekerjaan dengan hati-hati dan membuat uraian tugas yang jelas, menerapkan manajemen kinerja yang efektif, merancang dan melaksanakan program pengembangan dan pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan, menjelaskan tujuan dan sasaran organisasi kepada seluruh anggota organisasi serta mendesain struktur organisasi.
2. Model kelompok kerja

   Alasan untuk membentuk kelompok atau tim kerja adalah:

   Δ *Keamanan, dengan jumlah yang banyak biasanya akan menambah rasa aman anggota;*
   Δ *Status, dengan membentuk tim kerja atau memasuki suatu kelompok, biasanya bisa meningkatkan status pribadi;*
   Δ *Keinginan untuk diakui/menambah rasa percaya diri;*
   Δ *Afiliasi, tim atau kelompok akan memenuhi kebutuhan seseorang untuk berteman/berhubungan sosial;*
   Δ *Kekuasaan, dengan grup akan lebih mudah mendapatkan yang diinginkan;*
   Δ *Pencapaian tujuan lebih cepat, dalam hal tertentu, bekerja dalam tim akan membuat penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibanding bekerja sendiri.*
3. Model pemberian kewenangan

   Pemberian kewenangan kepada karyawan bisa berarti pemberian kompetensi atau kemampuan kepada karyawan suatu organisasi

pada semua tingkat berupa pengetahuan, kepercayaan diri maupun kewenangan agar dapat melakukan analisis untuk membuat keputusan penting.

Keberhasilan suatu organisasi terletak pada pemimpin yang memberdayakan orang orang dalam organisasi tersebut. Organisasi-organisasi yang berpengalaman mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama di dalam menghasilkan antusiasme dan tanggung jawab. Kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan didukung sejumlah nilai konsisten, dan orang–orang yang hidup dengan nilai-nilai tersebut memberikan contoh bagi yang lain. Asumsi dan nilai dari kepemimpinan yang mendukung pemberdayaan adalah menghormati orang dan menghargai kekuatan dari kontribusi mereka yang berbeda-beda, menekankan akan pentingnya komunikasi yang terbuka dan jujur, bertanggung jawab untuk bekerja sama dengan yang lain, mengakui nilai pertumbuhan dan perkembangan pribadi, pentingnya kepuasan pelanggan, berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal maupun eksternal, kesadaran akan adanya perbaikan sebagai suatu proses yang tetap di mana setiap orang harus ikut ambil bagian secara aktif. Nilai-nilai ini akan membantu organisasi untuk menjadi lebih kuat dan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja bagi setiap individu.

Kepemimpinan yang mampu memberdayakan suatu keinginan melimpahkan tanggung jawab. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan pemimpin untuk melimpahkan tanggung jawab kepada bawahan yaitu:

1. Menjelaskan apa yang diharapkan
   Pemimpin harus memastikan bahwa setiap orang sebaiknya mengembangkan pemahaman tentang syarat-syarat akan peran mereka masing-masing. Anggota tim perlu secara aktif menawarkan *input* dan mencari kejelasan, dan peran pemimpin disini adalah mendorong agar semuanya terlaksana.
2. Menghargai kontribusi setiap orang
   Pemimpin harus menciptakan iklim yang penuh rasa menghargai, bukan budaya saling menyalahkan. Memberi kebebasan kepada setiap orang untuk berhasil daripada menakut-nakuti mereka dengan kegagalan.

3. Membawa lebih banyak orang keluar dari "kotak organisasi"
   Pastikan mereka memahami bagaimana cara mereka ikut berkontribusi demi keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Jangan mengurung mereka dan menjauhkan mereka dari dunia lain di luar "kotak" mereka.
4. Mendorong setiap orang untuk berani mengemukakan pendapat
   Dorong setiap orang untuk menyuarakan opini mereka dan kreatif dengan ide-ide baru, jangan hanya menerima apa yang ada tanpa bertanya secara aktif dan konstruktif.

BAB X
MENGELOLA PRODUKTIVITAS

A. Konsep Produktivitas Kerja

1. Pengertian Produktivitas Kerja

Manajemen sumber daya manusia memiliki sasaran yaitu menciptakan kinerja produktif bagi para karyawannya. Secara konseptual Greeberg mengartikan produktivitas sebagai perbandingan antar totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu (Muchdarsyah, 2003). Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau *output* yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu (Blecher, l987).

Produktivitas sering dibandingkan dengan estándar yang sudah ditentukan sebelumnya. Apabila lebih banyak keluaran dihasilkan dari jumlah masukan yang sama ataukan lebih sedikit dapat dipergunakan untuk mendapatkan keluaran yang sama, produktivitas diperbaiki. Konsekuensinya produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang berharga tentang seberapa baik sumber daya dipergunakan dalam masyarakat. Hal itu berarti lebih sedikit masukan diperlukan untuk menghasilkan keluaran. Lebih sedikit pemborosan dan lebih baik konversi sumber daya.

Wexley (1982) berpendapat bahwa produktivitas kerja individu dapat dinilai dari apa yang dilakukan individu yaitu bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan atau unjuk kerjanya dalam mencapai hasil yang ditargetkan.

Paul Mali (1978) menyatakan bahwa produktivitaaas berkaitan dengan bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan segala sumber daya secara efisien.

Menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009) bahwa produktivitas dapat diukur dengan dua stándar utama yaitu produktivitas fisik dan produdktivitas nilai. Produktivitas fisik diukur dari aspek kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, sedangkan produktivitas nilai diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan. Menurut Paul Mali bahwa mengukur produktivitas akan dilakukan dengan rujukan yang menggabungkan efektivitas dan efisiensi.

Efektivitas berkenaan dengan pencapaian tujuan sedangkan efisiensi adalah rasio keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai kesukesan, contohnya sebuah rumah sakit dikatakan efektif apabila sukses memenuhi kebutuhan pelanggan, dan dikatakan efisien apabila dapat melakukannya dengan biaya lebih rendah.

Perusahaan bisnis dikatakan efektif jika mencapai tujuan penjualan dan pangsa pasar, tetapi produktivitas juga tergantung pada mencapai tujuan tersebut secara efisien. Ukuran efisiensi organisasi adalah *retun on investment,* keuntungan rupiah dari penjualan, menurunkan masukan atau keduanya.

Pakar lain mendeskripsikan produktivitas meruakan ukuran seberapa baik suatu sistem operasi berfungsi dan indikator efisien dan daya saing dari suatu perusahaan atau departemen. Produktivitas adalah rasio dari keluaran terhadap masukan, merupakan ukuran efisiensi manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi yang terbatas untuk menghasilkan barang dan jasa. Semakin besar nilai angka rasio semakin besar efisiensi.

Terdapat dua tipe produktivitas yaitu *total productivity* dan *partial productivity*. *Total productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua masukan, sedangkan *partial productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan. Kantor bantuan hukum di atas menunjukkan *partial productivity ratio*, yang dinamakan *labor productivity ratio* atau *output per work hour ratio.*

Kebanyakan ukuran produktivitas dipakai ekonom dan eksekutif bisnis *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah diboroskan. Ukuran produktivitas parsiap diperoleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan tunggal. Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan-bahan, keluaran dibagi modal atau keluaran dibagi energi. Ukuran produktivitas parsiap berguna tetapi mempunyai keterbatasan, yaitu suatu ukuran parsiap dapat diperbaiki atas beban lainnya. Hal ini ditentukan sebagai pengaruh substitusi.

2. Pegawai yang Produktif

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok ukur masing-masing. Tolok ukur produktivitas dapat dilihat dari kinerja yang dihasilkan karyawan. Untuk mengetahui sejauh mana produktivitas kerja karyawan, diperlukan indikator tentang produktivitas kerja. Indikator produktivitas dikembangkan dan dimodifikasi dari pemikiran yang disampaikan Gilmore (1074). Erich Fromm (1975) tentang individu yang produktif yaitu:

- *Tindakannya konstruktif;*
- *Percaya pada diri sendiri;*
- *Bertanggung jawab;*
- *Mempunyai pandangan ke depan;*
- *Memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan;*
- *Mampu mengatasi persolan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah;*
- *Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif dan inovatif);*
- *Memiliki kekuatan untuk mewujudkan potensinya.*

Produktivitas kerja karyawan selain berkaitan dengan tugas utamanya juga dilihat dari kualifikasi dan pengembangan profesionalnya sebab karyawan tidak dapat melaksanakan tugas dengan produktif bisa saja karena kualifikasi akademiknya kurang menunjang dengan bidang tugas yang akan dikerjakannya.

A Dale Timpe (1989) mengungkapkan beberapa ciri karyawan yang produktif yaitu:

- *Cerdas dan dapat belajar dengan cepat;*
- *Kompeten secara profesional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya;*
- *Kreatif dan inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman;*
- *Memahami pekerjaan;*
- *Belajar "cerdik" menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Selalu mempertahankan kinerja rancangan, mutu, kehandalan, pemeliharaan keamanan, mudah dibuat, produktivitas, biaya dan jadwal;*
- *Selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti menyempurnakan;*
- *Dianggap bernilai oleh pengawasnya;*
- *Memiliki catatan prestasi yang berhasil;*
- *Selalu meningkatkan diri.*

Gambaran pribadi yang produktif adalah suatu pribadi yang didukung oleh potensi (latar belakang ilmu, profesional, terampil),

kreatif dan inovatif serta mampu memecahkan persoalan yang dihadapinya, mampu bekerja dengan efektif dan efisien bahkan memberi kontribusi yang besar bagi organisasi dimana ia bekerja.

B. Manfaat Pengukuran Dan Faktor Produktivitas Kerja

1. Manfaat Pengukuran Produktivitas Kerja

Tingkat produktivitas kerja karyawan perlu dievaluasi secara bertahap sehingga dapat dilakukan perbaikan terhadap produktivitas kerjanya. Kegiatan ini menjadi penting agar organisasi dapat meningkatkan daya saing dari hasil kerja pegawai terutama di era globlalisasi yang semakin kompetitif.

Ada beberapa manfaat dengan melakukan pengukuran terhadap produktivitas menurut Gasperesz (2000) yaitu:

1. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas;
2. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek;
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapaat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas yang tepat dipandang dari sudut produktivitas;
4. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang;
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas organisasi dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas yang ada di antara tingkat produktivitas yang diukur. Dalam hal ini tingkat produktivitas akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan korektif diambil;
6. Pengukuran produktivitas menjadi informasi bermanfaat dalam membangdingkan tingkat produktivitas antar organisasi yang sejenis, serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas organisasi pada skala nacional maupun global;
7. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari suatu pengukuran dapat menjadi informasi berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi;

8. Pengukuran produktivitas akan menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyak perusahaan merasa resah dengan rendahnya produktivitas kerja dari karyawannya seperti terjadinya pemborosan dan ketidakcapaian target. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Anoraga (1992) yaitu:

- *Pekerjaan yang menarik;*
- *Upah yang baik;*
- *Keamanan dan perlindungan dalam pekerjaan;*
- *Penghayatan atas maksud dan makna pekerjaan;*
- *Lingkungan atau suasana kerja yang baik;*
- *Promosi dan perkembangana diri merasa sejalan dengan perkembangan perusahaan/organisasi;*
- *Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi;*
- *Pengertian dan simpati atas persoalan-persoalan pribadi;*
- *Kesetiaan pimpinan pada diri si pekerja;*
- *Disiplin kerja yang keras.*

Dalam pandangan Ravianto (1995) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi pendidikan; keterampilan; disiplin; sikap; etika kerja; motivasi, gaji; kesehatan; teknologi; manajemen; kesempatan berprestasi.

Lain halnya dengan pendapat Muchdarsyah (1992), menegaskan bahwa produktivitas organisasi dipengaruhi oleh:

- *Manusia;*
- *Modal;*
- *Metode (proses);*
- *Produksi;*
- *Umpan balik;*
- *Lingkungan internal organisasi;*
- *Lingkungan eksternal (lokal, regional, nasional maupun internasional).*

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2009) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas dikategorikan menjadi:

1. Faktor internal
   - *Komitment kuat terhadap visi dan misi instituasional;*
   - *Struktur dan desain pekerjaan;*

- *Motivasi, disiplin, dan etos kerja yang mendukung ketercapaian target;*
- *Dukungan sumber daya yang bisa digunakan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas;*
- *Kebijakan perusahaan yang bisa merangsang kreativitas dan inovasi;*
- *Perlakuan yang menyenangkan yang bisa diberikan pimpinan dan/atau rekan kerja;*
- *Praktik manajemen yang diterapkan pimpinan;*
- *Lingkungan kerja yang ergonomis;*
- *Kesesuaian antara tugas yang diemban dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, keahlian dan keterampilan yang dikuasai;*
- *Komunikasi inter dan antar individu dalam membangun kerja sama.*

2. Faktor eksternal
   - *Peraturan perundangan, kebijakan pemerintah dan situasi politis;*
   - *Kemitraan yang dikembangkan;*
   - *Kultur dan mindset lingkungan di sekitar organisasi;*
   - *Dukungan masyarakat dan stakeholders secara keseluruhan;*
   - *Tingkat persaingan;*
   - *Dampak globalisasi.*

Adapun berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 9.
Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Produktivitas

C. Teknik Memperbaiki Produktivitas

Produktivitas dapat diperbaiki dengan beberapa cara yang menurut Propokendo adalah dengan *industrial engineering technique, economic analysis* dan *behavioral technique. Industrial engineering technique* dilakukan melalui *work studi, work simplication* dan *pareto analysis. Economic analysis* digunakan dengan *management through value analysis, cost benefit analysis, zero based budgeting* dan *cost productivity allocation. Behavioral technique* menggunakan *organization development, brainstroming, forced field analysis* dan *nominal group technique.*

Menurut Wibowo (2010), teknik memperbaiki produktivitas yaitu:

1. Studi kerja

   Kombinasi studi metode teknik dan pengukuran kierja yang digunakan untuk mempelajari pekerjaan orang dan mengindikasi faktor yang mempengaruhi efisiensi. Studi kerja biasaya digunakan dalam usaha meningkatkan *output* dari jumlah sumber daya tertentu dengan sedkit atau tanpa investasi kapital lebih lanjut. Hal ini dicapai dengan menganalisis pekerjaan sedang berjalan, proses dan metode kerja.
2. Pengembangan organisasi

   Proses yang terencana, dikelola dan sistematis. Tujuannya adalah mengubah sistem, budaya dan perlaku organisasi dengan maksud mempengaruhi efektivitas organisasi.
3. *Brainstorming*

   Adalah suatu proses membangkitkan gagasan secara terorganisasi untuk menghindari evaluasi terlalu dini karena apabila demikian dapat menutup timbulnya gagasan yang baik. Proses *brainstorming* memberikan kesempatan setiap orang menyampaikan pendapatnya secara terbuka.
4. *Forced field analysis*

   Merupakan alat untuk menganalis situasi yang perlu diubah. Hal ini memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan meminimalkan usaha dan gangguan.
5. *Nominal group technique*

   Merupakan pendekatan partsipatif pada penemuan fakta, identifikasi masalah dan kekuatan, membangkitkan gagasan dan mengevaluasi progres.

Agar peningkatan produktivitas kerja dapat terwujud, pimpinan perlu memahami secara tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan peningkatan produktivitas kerja. Menurut Siagian (2002) faktor tersebut adalah etos kerja.

Menurutnya etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan karyawan anggota dalam suatu organisasi. Etos kerja yang dimaksud meliputi:

1. Perbaikan terus-menerus

   Salah satu upaya untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah melakukan perbaikan terus-menerus oleh seluruh komponen organisasi. Pandangan ini bukan hanya merupakan salah satu kiat dalam mengelola organisasi dengan baik, tetapi merupakan salah satu etos kerja yang penting sebagai bagian dari manajemen mutakhir. Hal ini menjadi penting karena organisasi dihadapkan kepada tuntutan agar terus-menerus berubah baik secara internal maupun eksternal.
2. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

   Peningkatan produktivitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan hasil kerja oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan yang diselenggarakan oleh semua pegawai dalam organisasi. Peningkatan mutu sumber daya manusia merupakan aspek lain yang sangat penting sebagai peningkatan mutu hasil kerja.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia

   Sumber daya manusia merupakan unsur paling stratejik dalam organisasi. Oleh karena itu pemberdayaan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar dipegang teguh semua pimpinan dalam hierarki organisasi manakala pimpinan berupaya meningkatkan produktivitas kerja pegawainya.

BAB XI
KUBUNGAN INDUSTRIAL

A. Konsep Hubungan Industrial

Praktik hubungan kerja antara atasan dengan bawahan sebenarnya sudah lama terjadi seiring dengan terbentuknya suatu organisasi, tetapi secara teoritis konsep hubungan industrial belum banyak disentuh oleh para ahli. Hubungan industrial pada hakikatnya mencerminkan hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para karyawannya dalam suatu organisasi. Jika dalam rangka memelihara keserasian dan keharmonisan hubungan tersebut kurang berhasil, maka akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pihak manajemen dan pegawai saja.

Secara umum, hubungan industrial mencakup hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dengan kelompok pekerja dalam suatu organisasi. Hubungan industrial sering diistilahkan dengan hubungan kerja. Pemeliharaan hubungan industrial dalam rangka keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan para pegawai atau pekerja yang terdapat dalam organisasi mutlak perlu ditumbuhkan dan dijaga serta dipelihara demi kepentingan organisasi.

Hubungan industrial adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha. Pada Pasal 1 angka 16 UU No. 13-2003, hubungan industrial didefinisikan sebagai sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

Melihat pentingnya kegiatan ini, masalah hubungan industrial perlu mendapat perhatian khusus dalam penanganannya, karena berpengaruh besar terhadap kelangsungan proses produksi yang terjadi di perusahaan. Keseimbangan antara pengusaha dan pekerja merupakan tujuan ideal yang hendak dicapai agar terjadi hubungan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha karena tidak dapat dipungkiri bahwa hubungan antara pekerja dan pengusaha adalah hubungan yang saling membutuhkan dan saling mengisi satu

dengan yang lainnya. Pengusaha tidak akan dapat menghasilkan produk barang atau jasa jika tidak didukung oleh pekerja, demikian pula sebaliknya. Hal paling mendasar dalam konsep hubungan industrial adalah kemitra sejajaran antara pekerja dan pengusaha yang keduanya mempunyai kepentingan yang sama, yaitu bersama-sama ingin meningkatkan taraf hidup dan mengembangkan perusahaan.

Hubungan Industrial adalah sebuah sistem hubungan yang terbangun atau terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan/atau jasa, baik internal maupun eksternal perusahaan. Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan ini terutama adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang kemudian diistilahkan sebagai tripartit. Dalam proses produksi pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung adalah pekerja/buruh dan pengusaha (operator), sedangkan pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu saja terutama yang berkaitan dengan atau sesuai kewenangannya (regulator).

Menurut Payaman J Simanjuntak (2009,) hubungan industial adalah hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan. Pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan.

Hubungan industrial berawal dari adanya hubungan kerja yang lebih bersifat individual antara pekerja dan pengusaha. Pengaturan hak dan kewajiban pekerja diatur melalui perjanjian kerja yang bersifat perorangan. Perjanjian kerja ini dilakukan pada saat penerimaan pekerja, antara lain memuat ketentuan mengenai waktu pengangkatan, persoalan masa percobaaan, jabatan yang bersangkutan, gaji (upah), fasilitas yang tersedia, tanggung jawab, uraian tugas, dan penempatan kerja.

Dalam hubungan industrial baik pihak perusahaan maupun pekerja/buruh mempunyai hak yang sama dan sah untuk melindungi hal-hal yang dianggap sebagai kepentingannya masing-masing juga untuk mengamankan tujuan-tujuan mereka, termasuk hak untuk melakukan tekanan melalui kekuatan bersama bila dipandang perlu. Di satu sisi, pekerja dan pengusaha mempunyai kepentingan yang sama, yaitu kelangsungan hidup dan kemajuan perusahan, tetapi di sisi lain hubungan antar keduanya juga

mempunyai potensi konflik, terutama apabila berkaitan dengan persepsi atau interpretasi yang tidak sama tentang kepentingan masing-masing pihak. Hubungan industri melibatkan sejumlah konsep, misalnya konsep keadilan dan kesamaan, kekuatan dan kewenangan, individualisme dan kolektivitas, hak dan kewajiban, serta integritas dan kepercayaan. Sementara itu, fungsi utama pemerintah dalam hubungan industrial adalah mengadakan atau menyusun peraturan dan perundangan ketenagakerjaan agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang, dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban yang adil. Di samping itu pemerintah juga berkewajiban untuk menyelesaikan secara adil perselisihan atau konflik yang terjadi. Pada dasarnya, kepentingan pemerintah juga untuk menjaga kelangsungan proses produksi demi kepentingan yang lebih luas.

Ada beberapa permasalahan yang sering timbul dan memicu konflik di dalam perusahaan antara pekerja dan pengusaha misalnya solidaritas terhadap sesama pekerja yang dinilai telah diperlakukan secara kurang adil oleh perusahaan, perbedaan persepsi tentang perundangan dan peraturan pemerintah, menuntut manajer sumber daya manusia yang dinilai bersikap keras terhadap pekerja/buruh dan berpihak pada perusahaan dan diminta agar mundur, perubahan manajemen perusahaan yang dinilai tidak memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan pekerja, menuntut adanya transparansi perusahaan (terutama berkaitan dengan keuntungan perusahaan yang mungkin dapat menjadi bagian pekerja/buruh dalam bentuk upah yang lebih tinggi atau peningkatan kesejahteraan). Pelaksanaan peraturan uang pesangon; perusahaan dianggap tidak terbuka tentang keuntungan perusahaan, kecurigaan mengenai adanya penyalahgunaan dana Jamsostek, ketidaksabaran pekerja dalam menunggu hasil perundingan dan tuntutan-tuntutan baru lainnya.

Hubungan industrial adalah mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, kondusif dan berkeadilan di perusahaan. Ada 3 (tiga) unsur yang mendukung tercapainya tujuan hubungan industrial, yaitu:

- *Hak dan kewajiban terjamin dan dilaksanakan;*
- *Apabila timbul perselisihan dapat diselesaikan secara internal/bipartit;*

- *Untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. Kedua tujuan ini saling berkaitan, tidak terpisah, bahkan saling mempengaruhi. Produktivitas perusahaan yang diawali dengan produktivitas kerja pekerjanya hanya mungkin terjadi jika perusahaan didukung oleh pekerja yang sejahtera atau mempunyai harapan bahwa di waktu yang akan datang kesejahteraan mereka akan lebih membaik.*

Ada berbagai ruang lingkup dari hubungan industrial yaitu:

1. Ruang lingkup cakupan

   Pada dasarnya prinsip-prinsip dalam hubungan industrial mencakup seluruh tempat-tempat kerja dimana para pekerja dan pengusaha bekerja sama dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan usaha. Yang dimaksud hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur upah, perintah dan pekerjaan.
2. Ruang lingkup fungsi
   - *Fungsi pemerintah*
     Menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.
   - *Fungsi pekerja/serikat pekerja*
     Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, keahlian dan ikut memajukan perusahaan serta memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
   - *Fungsi pengusaha*
     Menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja dan memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis serta berkeadilan. Dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur upah, perintah dan pekerjaan.
3. Ruang lingkup masalah

   Adalah seluruh permasalahan yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah. Didalamnya termasuk:
   - *Syarat-syarat kerja;*
   - *Pengupahan;*
   - *Jam kerja;*
   - *Jaminan sosial;*
   - *Kesehatan dan keselamatan kerja;*
   - *Organisasi ketenagakerjaan;*

- *Iklim kerja;*
- *Cara penyelesaian keluh kesah dan perselisihan;*
- *Cara memecahkan persoalan yang timbul secara baik, dsb.*

4. Ruang Lingkup Peraturan Perundang-Undangan Ketenagakerjaan
   - *Hukum materiil mencakup UU No. 13-2003, Peraturan Pemerintah/Peraturan Pelaksanaan yang berlaku, Perjanjian Kerja Bersama, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja.*
   - *Hukum formal mencakup Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2004 tentangPenyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (UU No. 2-2004) dan Perppu No. 1-2005, dan diberlakukan mulai 14 Januari 2006.*

B. Sarana Dalam Hubungan Industrial

Peraturan sangat dibutuhkan untuk mengatur hubungan kerja yang harmonis antara atasan dengan bawahan. Peraturan tersebut diharapkan mempunyai fungsi untuk mempercepat pembudayaan sikap mental dan sikap sosial, oleh karena itu setiap peraturan dalam hubungan kerja tersebut harus mencerminkan dan dijiwai oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan, terutama dengan nilai-nilai yang terdapat dalam hubungan Industrial. Dengan demikian maka kehidupan dalam hubungan industrial berjalan sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 103 UU No. 13-2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut:

1. Lembaga Kerja Sama Bipartit

Adalah suatu badan ditingkat usaha atau unit produksi yang dibentuk oleh pekerja dan pengusaha. Setiap pengusaha yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja atau lebih dapat membentuk Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit dan anggota-anggota yang terdiri dari unsure pengusaha dan pekerja yang ditunjuk berdasarkan kesepakatan dan keahlian. LKS Bipartit bertugas dan berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah dalam memecahkan permasalahan-permasalahan ketenagakerjaan pada perusahaan guna kepentingan pengusaha dan pekerja. Para manajer perusahaan diharapkan ikut mendorong berfungsinya LKS Bipartit, khususnya dalam hal mengatasi masalah bersama, misalnya penyelesaian perselisihan industrial. LKS Bipartit bertujuan:

- *Terwujudnya ketenangan kerja, disiplin dan ketenangan usaha;*
- *Peningkatan kesejahteraan pekerja, perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan;*
- *Mengembangkan motivasi dan partisipasi pekerja sebagai pengusaha di perusahaan.*

a. Kriteria LKS Bipartit

Pengurus terdiri dari minimal 6 (enam) anggota yang ditunjuk 3 (tiga) wakil pengusaha dan 3 (tiga) wakil pekerja). Proses penunjukkan anggota dilaksanakan secara musyawarah dan mufakat dengan kepengurusan bersifat kolektif dan kekeluargaan. Adapun struktur kepengurusan (ketua, wakil ketua, sekretaris, merangkap anggota dari 2 (dua) anggota dengan masa kerja kepengurusan 2 (dua) tahun dan dapat ditunjuk kembali. Asasnya adalah kekeluargaan dan gotong royong dan musyawarah untuk mufakat. Dalam hal konsultasi dengan pekerja, yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- *Jika Perusahaan sudah memiliki LKS Bipartit, konsultasi dapat dilakukan dengan lembaga tersebut, begitu pula jika ada serikat pekerja, maka konsultasi dapat dilakukan dengan serikat pekerja yang telah disahkan;*
- *Jika LKS Bipartit dan serikat pekerja tidak ada, maka konsultasi dapat dilakukan dengan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.*

b. Perundingan Bipartit

Perundingan antara pengusaha dengan pekerja untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Pengurus Bipartit menetapkan jadwal acara dan waktu untuk rapat perundingan. Penyelesaian melalui Bipartit:

- *Perselisihan hubungan industrial wajib diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat;*
- *Diselesaikan paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak tanggal dimulainya perundingan;*
- *Dibuat perjanjian bersama yang ditandatangani oleh para pihak, sifatnya mengikat dan menjadi hukum serta wajib dilaksanakan para pihak;*
- *Wajib didaftarkan oleh para pihak kepada pengadilan hubungan industrial di pengadilan negeri di wilayah para pihak mengadakan Perjanjian bersama;*
- *Diberikan akta pendaftaran perjanjian bersama dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjanjian bersama;*
- *Salah satu pihak atau pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada pengadilan hubungan industrial di pengadilan negeri di wilayah perjanjian bersama didaftarkan;*

- *Permohonan eksekusi dapat dilakukan melalui pengadilan hubungan industrial di pengadilan negeri di wilayah domisili pemohon untuk diteruskan ke pengadilan hubungan industrial di pengadilan negeri yang berkompeten melakukan eksekusi;*
- *Perundingan dianggap gagal apabila salah satu pihak menolak perundingan atau tidak tercapai kesepakatan;*
- *Salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti;*
- *Upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan.*

c. Risalah Perundingan Bipartit

- *Nama lengkap dan alamat para pihak;*
- *Tanggal dn tempat perundingan;*
- *Pokok masalah atau alasan perselisihan;*
- *Pendapat para pihak;*
- *Kesimpulan atas hasil perundingan;*
- *Tanggal serta tanda tangan para pihak yang melakukan perundingan.*

2. Lembaga Kerja Sama Tripartit

Lembaga kerja sama (LKS) Tripartit merupakan lembaga kerja sama yang anggota-anggotanya terdiri dari unsur-unsur pemerintahan, organisasi pekerja dan organisasi pengusaha. Fungsi LKS Tripartit adalah sebagai forum komunikasi, konsultasi dengan tugas utama menyatukan konsepsi, sikap dan rencana dalam mengahadapi masalah-masalah ketenagakerjaan, baik berdimensi waktu saat sekarang yang telah timbul karena faktor faktor yang tidak diduga maupun untuk mengatasi hal-hal yang akan datang. LKS Tripartit ini terdiri dari organisasi pekerja atau serikat pekerja/buruh, organisasi pengusaha, lembaga keluh kesah dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama.

Dasar hukum LKS Bipartit dan Tripartit adalah UU No. 13-2003, Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 255 Tahun 2003 tentang Lembaga Kerja Sama Bipartit dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 355 Tahun 2009 tentang Lembaga Kerja Sama Tripartit.

3. Organisasi Pekerja

Organisasi pekerja adalah suatu organisasi yang didirikan secara sukarela dan demokratis dari, oleh dan untuk pekerja dan berbentuk serikat pekerja, gabungan serikat pekerja, federasi, dan

non federasi. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sangat penting dan strategis dalam pengembangan dan pelaksanaan hubungan industrial.

Dasar hukum pendirian serikat pekerja/serikat buruh diatur dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh (UU No. 21-2000), UU No. 2-2004, Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 16 Tahun 2001 tentang Tatacara Pencatatan Serikat Pekerja/Buruh, Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 187 Tahun 2004 tentang Iuran anggota Serikat Pekerja/Buruh.

Setiap pekerja berhak untuk membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja. Serikat pekerja pada perusahaan berciri-ciri sebagai berikut:

- *Dibentuk dari dan oleh pekerja secara demokrasi melalui musyawarah para pekerja di perusahaan;*
- *Bersifat mandiri, demokrasi, bebas dan bertanggung jawab;*
- *Dibentuk berdasarkan sektor usaha/lapangan kerja.*

Pengusaha dilarang menghalangi pekerja untuk membentuk serikat pekerja dan menjadi pengurus serikat pekerja dan pekerja yang menduduki jabatan tertentu dan/atau fungsi tugasnya dapat menimbulkan pertentangan antara pengusaha dan pekerja tidak dapat menjadi pengurus serikat pekerja.

Serikat pekerja yang telah terdaftar secara hukum pada Departemen Tenaga Kerja memiliki 2 (dua) hal yaitu berhak melakukan perundingan dalam pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan berhak sebagai pihak dalam Penyelesaian Perselisihan Industrial.

4. Organisasi Pengusaha

Setiap pengusaha berhak untuk membentuk dan menjadi anggota organisasi pengusaha yaitu Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) yang khusus menangani bidang ketenagakerjaan dalam rangka pelaksanaan hubungan industrial. Hal tersebut tercermin dari visinya yaitu terciptanya iklim usaha yang baik bagi dunia usaha dan misinya adalah Meningkatkan hubungan industrial yang harmonis terutama ditingkat perusahaan, merepresentasikan dunia usaha Indonesia di lembaga ketenagakerjaan, dan Melindungi, membela dan memberdayakan seluruh pelaku usaha khususnya anggota. Untuk menjadi anggota APINDO Perusahaan dapat mendaftar di

Dewan Pengurus Kota/Kabupaten (DPK) atau di Dewan Pengurus Privinsi (DPP) atau di Dewan Pengurus Nasional (DPN).

C. Gerakan Buruh

1. Perkembangan Gerakan Buruh

Pada masyarakat pra industrial tidak terdapat kebutuhan untuk pemeliharaan hubungan industrial karena masyarakat tersebut pada umumnya adalah masyarakat petani yang dalam kegiatannya dengan menggunakan teknik dan metoda yang relatif sama yang berlangsung turun-temurun. Dalam pengertian bahwa masyarakat industrial dibandingkan dengan masyarakat industri mereka lebih statis. Kegiatan-kegiatan mereka di luar bidang pertanianpun kebanyakan sedikit tersentuh teknologi, karena keterampilan mereka kebanyakan diperoleh dari warisan leluhurnya.

Sehubungan dengan proses sejarah dan waktu yang terus berjalan, dinamika manusia melahirkan berbagai fenomena sosial dan ekonomi. Salah satu fenomena tersebut ialah timbulnya kota-kota yang bermula di Inggris pada abad ke-17. Dinamika kehidupan perkotaan tersebut melahirkan antara lain yang disebut gilda.

Gilda yang pertama kali ialah gilda pedagang yang bertugas mengatur perdagangan di satu wilayah tertentu, biasanya dalam satu sistem monopoli yang diperoleh atas kemurahan hati raja. Jika pada awalnya istilah perdagangan terbatas pada pengertian jual beli barang atau jasa, dalam perkembangannya istilah perdagangan mencakup kegiatan-kegiatan menghasilkan dan menjual barang dan jasa tertentu. Pada masa itu hanya anggota gilda yang boleh berdagang sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan oleh gilda yang bersangkutan. Pada masa itu kegiatan ekonomi masyarakat dikendalikan oleh tiga pihak yaitu pemerintah, konsumen dan gilda. Dengan peran gilda yang dominan melahirkan pola hubungan yang sangat penting artinya dalam tata kehidupan masyarakat antara lain jumlah orang yang menguasai suatu keterampilan tertentu disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat setempat, mutu barang dan jasa dapat dipertahankan sesuai dengan keinginan konsumen, harga yang harus dibayar konsumen atau pelanggan bersifat wajar dan adil dan organisasi yang menghasilkan barang atau jasa memperoleh keuntungan yang wajar sesuai dengan

ketentuan-ketentuan yang disepakati bersama antara tiga pihak tersebut.

Serikat-serikat buruh di Hindia Belanda mulai dibangun oleh buruh-buruh kulit putih. Perkembangan gerakan buruh di negeri Belanda sendiri membuat banyak buruh warga negara Belanda membentuk serikat buruh di negeri-negeri jajahan. Banyaknya buruh kulit putih di negeri jajahan ini juga bersangkutan dengan semakin berkembangnya industri, terutama industri perkebunan, yang kemudian menuntut dikembangkannya sarana transportasi yang menghubungkan lahan kebun, pabrik dan pasar-pasar, didirikannya sekolah-sekolah untuk mencetak tenaga perkebunan yang handal dari kalangan pribumi, maupun perluasan jajaran birokrasi yang diperlukan untuk mengatur perekonomian modern yang lebih kompleks tersebut. Berturut-turut lahirlah *Nederlandsch-Indisch Onderwijzer Genootschap* (1897), *Statspoor Bond* (Serikat Kereta Api Negeri, 1905), *Suikerbond* (Serikat Buruh Gula, 1906), *Cultuurbond Vereeniging v. Asistenten in Deli* (Serikat Pengawas Perkebunan Deli, 1907), *Vereeniging von Spoor en Tramweg Personeel in Ned-Indie* (Serikat Buruh Kereta Api Dan Trem, 1908).

Sekalipun pada awalnya serikat-serikat buruh ini dibangun oleh buruh-buruh kulit putih, namun semangat internasionalis dari gerakan buruh, yang saat itu sedang kuat di Eropa, meluber juga ke Hindia Belanda. Banyak serikat buruh yang tadinya eksklusif untuk kulit putih ini perlahan-lahan membuka pintu untuk bergabungnya buruh-buruh pribumi. Selain itu, persinggungan antara buruh-buruh pribumi dengan buruh-buruh kulit putih telah menularkan pula keinginan untuk membangun serikat buruh sendiri di kalangan pribumi.

Di antara serikat-serikat buruh yang dibangun oleh pribumi, layak disebut *Perkoempoelan Boemipoetera Pabean* (1911), *Persatoean Goeroe Bantoe* (1912) dan *Personeel Fabriek Bond* (PFB – 1917). PFB adalah sebuah serikat buruh yang dibentuk oleh Soerjopranoto, yang kelak akan dikenal sebagai salah seorang "radja mogok" Hindia Belanda. Semaoen dan Soerjopranoto kemudian menyatukan kekuatan dan berdirilah *Persatoean Pergerakan Kaoem Boeroeh* di tahun 1919. Semaoen menjadi ketua dan Soerjopranoto menjadi wakilnya.

Berhadapan dengan gelombang pemogokan yang terutama ditulangpunggungi oleh PFB, Pemerintah Hindia Belanda awalnya berupaya mendorong terjadinya hubungan industrial yang harmonis lewat "Dewan Perdamaian untuk Spoor dan Tram di Djawa dan Madura". Namun, karena keterlibatan banyak aktivis buruh dalam Perhimpunan Sosial Demokrat Hindia (ISDV) dan kedekatan dengan isu-isu hak menentukan nasib sendiri, pemerintah kolonial lantas mengambil tindakan yang lebih keras. Ditetapkanlah Undang-Undang Larangan Mogok (161 bis), Undang-Undang Penghasutan dan Penghinaan pada Pemerintah (151 bis dan 151 TER)— Undang-Undang Penghasutan dan Penghinaan ini di kemudian hari diadopsi oleh pemerintah Indonesia dalam Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP) dan dikenal sebagai "pasal-pasal karet."

Dengan demikian, dapatlah dikatakan bahwa gerakan buruh di seputar tahun 1920-an adalah gerakan teroganisasi pertama di Indonesia yang menempatkan penggulingan kekuasaan kolonial sebagai salah satu tujuan perjuangannya. Persoalan penggulingan kekuasaan kolonial inilah yang kemudian membuat pemerintah Kolonial bertindak keras. Para pimpinan buruh ditangkap dan dibuang ke berbagai tempat. Semaoen sendiri dibuang ke Negeri Belanda. Paska penangkapan terhadap para pimpinan buruh ini, generasi berikutnya ternyata bersikap lebih keras terhadap pemerintahan kolonial. Mereka ini, terutama yang tergabung dalam PKI, menganjurkan dilakukannya pemberontakan terbuka oleh buruh untuk menggulingkan kekuasaan Hindia Belanda. Rencana untuk memberontak ini direalisasikan di tahun 1926. Tidak banyak yang diketahui mengenai rencana pemberontakan ini. Berbagai keterangan menggambarkan pemberontakan ini secara simpang-siur. Jika memoar Hatta dapat dipercaya, rencana ini sesungguhnya adalah sebuah rencana setengah matang, yang tidak dikoordinasikan dengan baik, tidak melibatkan *front* perjuangan yang luas dan dilancarkan secara prematur. Apapun yang sesungguhnya terjadi, pemberontakan 1926 ini adalah pemberontakan buruh yang sejati, yang direncanakan dan dilaksanakan sendiri oleh kaum buruh. Pemberontakan ini adalah juga pemberontakan pertama yang dilancarkan secara terbuka untuk tujuan menggulingkan pemerintah kolonial Belanda. Pemberontakan yang gagal ini merugikan gerakan

buruh. Tercatat 4.500 orang pimpinan gerakan buruh dijebloskan ke penjara dan 1.300 lainnya dibuang ke Boeven Digul (di Papua Barat sekarang). Praktis, gerakan buruh kehilangan sebagian besar pimpinannya, yang sudah terlatih membangun gerakan buruh selama belasan tahun.

2. Dampak Revolusi Industri

Revolusi Industri di tahun 1700-an di Inggris dan sekitar tahun 1865 di Amerika Serikat membawa berbagai perubahan fundamental dalam kehidupan ekonomi pekerja yaitu perubahan dalam memproduksi barang atau jasa yang telah beralih datangnya persorangan ke tangan perusahaan dan beralihnya pengelolaan ekonomi dari sistem feodal dan perorangan yang sifatnya statis menjadi sistem yang sifatnya impersonal dan dinamik.

Perubahan-perubahan organisasional yang terjadi dan terus berlangsung setelah revolusi industri berakibat langsung pada kehidupan pekerja yaitu:

- *Manfaat keterampilan seorang pekerja dalam kaitannya dengan pemuasan kebutuhannya hanya terlibat apabila keterampilan itu disalurkan melalui suatu organisasi;*
- *Masuknya seseorang ke dalam suatu perusahaan adalah sebagai pekerja bukan sebagai pemilik sehingga merupakan hal yang diluar kemampuan seorang pekerja untuk memiliki dan mengendalikan perusahaan;*
- *Timbulnya spesialisasi dan mekanisasi mengakbiatkan mudahnya tenaga kerja diganti baik oleh tenaga kerja yang lain maupun oleh mesin.*

Perubahan pertama mengakibatkan adanya keharusan dari tuntutan hidup seseorang untuk menggabungkan diri dengan suatu perusahaan agar dapat memuaskan berbagai kebutuhannya. Perubahan kedua, menyebabkan seseorang menjadi penerima dan bukan pemberi perintah. Perubahan yang ketiga, lahirnya sistem pengelolaan perekonomian yang dinamik, mobil dan impersonal. Perubahan inilah yang kemudian melahirkan sistem kapitalisme dan teori kekuatan pasar sehingga kecenderungan ketidakserasian hubungan kerja antara majikan dan para pekerja.

D. Perselisihan Hubungan Industrial

1. Dasar Hukum

Perselisihan hubungan industrial terjadi akibat perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan. Perselisihan hubungan industrial timbul karena tidak dilaksanakannya hak pekerja, kurang kesadaran pimpinan terhadap perbaikan kesejahteraan pekerja, kurangnya komunikasi antara pekerja dengan pengusaha.

Pada Pasal 4 ayat (2) UU No. 2-2004 yang dimaksud dengan perselisihan hubungan industrial adalah perbedaanpendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/buruh karena adanya perselisihyan mengenai hak, perselisihan pemutusan hubungan kerja serta perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

Dengan demikian yang dapat bertindak sebagai pihak dari sisi pekerja/buruh dalam perselisihan hubungan industrial tidak saja organisasi serikat pekerja/serikat buruh akan tetapi juga pekerja/buruh secara perorangan atau sekelompok pekerja/buruh. Jadi perselisihan hubungan industrial meliputi perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisiahan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan. Setiap perselisihan hubungan industrial wajib diupayakan penyelesaiannya terlebih dahulu melalui perundingan bipartit dan jika perundingan mencapai hasil dibuatkan persetujuan bersama dan apbila tidak tercapai kesepakatan mada dapat dilakukan mediasi, konsiliasi atau arbitrase. Apabila perselisihan dengan cara-cara tersebut belum menghasilkan keputusan yang memuaskan, maka penyelesaian perselisihan industrial dapat dilakukan melalui pengadilan hubungan industrial dan penyelesaian pada tingkat kasasi ke Mahkamah Agung.

2. Penyelesaian Perselisihan

a. Penyelesaian perselisihan di luar pengadilan hubungan industrial dapat dilakukan dengan cara:

1. Penyelesaian melalui mediasi

   Mediasi hubungan industrial adalah penyelesaian perselisiahan hubungan industrial melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator yang netral. Perselisihan hubungan industrial yang dapat diselesai melalui mediasi adalah perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan.

2. Penyelesaian melalui konsiliasi

   Konsiliasi adalah penyelesaian perselisihan hubungan industrial melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih konsiliator yang netral. Jenis perselisihan hubungan industrial yang dapat diselesaikan melalui konsiliasi yaitu perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja/buruh dalam satu perusahaan dengan lamanya penyelesaian melalui konsiliasi adalah 30 (tiga puluh) hari.

3. Penyelesaian melalui arbitrase

   Bila perselisihan dirasakan kedua belah pihak tidak dapat diselesaikan maka arbitrase dapat menjadi jalan penyelesaian perselisihan. Arbitrase ialah dengar pendapat dan penentuan sesuatu hal yang dipermasalahkan oleh dua pihak yang bertentangan oleh seorang atau beberapa orang yang dipilih oleh kedua pihak yang bersengketa sepaham dan sepakat untuk meminta bantuan arbitrator kecuali arbitrase itu diharuskan oleh pemerintah. Dalam hal demikian keputusan arbitrator menjadi bersifat mengikat dan harus ditaati oleh pihak yang bersengketa. Pada dasarnya arbitrase bertujuan agar dalam suatu organisasi terdapat hubungan kerja yang serasi dan mecegah timbulnya situasi yang mengakibatkan salah satu menempuh cara-cara tertentu yang akhirnya merugikan kedua belah pihak, seperti pemogokan oleh para pekerja di satu pihak atau penutupan perusahaan oleh manajemen di pihak lain.

4. Penyelesaian perselisihan melalui pengadilan hubungan industrial.

   Pengadilan hubungan industrial merupakan pengadilan khusus yang berada pada lingkungan peradilan umum. Pengadilan hubungan industrial bertugas dan wewenang memeriksa dan memutus di tingkat pertama mengenai perselisihan hak, ditingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan kepentingan, di tingkat pertama mengenai perselisihan pemutusan hubungan kerja dan di tingkat pertama dan terakhir mengenai perselisihan antar serikat pekerja/buruh dalam satu perusahaan. Putusan pengadilan hubungan industrial mengenai perselisihan hak dan perselisihan pemutusan hubungan kerja yang tidak diterima oleh salah satu pihak dapat diajukan kasasi ke Mahkamah Agung.

BAB XII
KEUNGGULAN BERSAING SUMBER DAYA MANUSIA

A. Konsep Keunggulan Bersaing Sumber Daya Manusia

Menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat saat ini, perusahaan dituntut menciptakan dan memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan dapat mencapainya dengan berbagai cara, seperti dengan memiliki sumber daya-sumber daya fisik yang tidak dimiliki pesaing, investasi modal, kapabilitas inovasi, hak paten, dan manusia. Namun keunggulan kompetitif yang diciptakan melalui sumber daya dan kapabilitas-kapabilitas tersebut hanya mampu bertahan dalam jangka waktu yang relatif singkat. Pesaing dengan mudah akan memiliki sumber-sumber keunggulan kompetitif yang sama, dan selanjutnya membahayakan posisi bersaing perusahaan. Karenanya, diperlukan sumber-sumber yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang mampu memberikan keunggulan-keunggulan kepada perusahaan dalam waktu relatif lama yaitu keunggulan sumber daya manusianya.

Keunggulan bersaing menjadi suatu kebutuhan bagi suatu organisasi sekarang ini karena perubahan-perubahan yang terjadi dilingkunganya seperti pengembangan teknologi, persaingan global, informasi pasar, perubahan organisasi. Setiap organisasi yang dinamis pasti akan melakukan perubahan-perubahan mengantisipasi tuntutan lingkungan. Organisasi yang kurang tanggap dengan lingkungannya dan tidak melakukan perubahan sesuai tuntutan lingkungannya akan berjalan lambat dan kurang bersaing. Disinilah pentingnya pemimpin organisasi untuk menciptakan organisasinya menjadi lebih unggul dari pesaing melalui kekuatan sumber daya manusianya.

Keunggulan menurut Wibowo (2006) adalah seperti berpergian diluar batas atau standar dan menjadi superior. Keunggulan merupakan tempat tujuan dimana organisasi dapat menyatakan bahwa telah sampai atau berhenti.

Umar Sumihardjo (2008) menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat

bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Keunggulan bersaing dalam pandangan Kuncoro seperti dikutip oleh Rangkuti (2003) adalah suatu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Agus Rahayu (2008) menjelaskan bahwa keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan, sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Dalam konteks yang lebih luas, Berdine mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai suatu kondisi yang memungkinkan sebuah negara atau perusahaan untuk beroperasi lebih efisien secara kualitas dibandingkan pesaingnya dan mendapatkan keuntungan.

Berbagai pandangan di atas memandang keunggulan bersaing sebagai suatu kegiatan untuk mencapai sesuatu yang lebih superior, suatu keadaan yang menggambarkan bahwa produk/jasa atau organisasinya berbeda dengan yang lain sehingga memberikan keunggulan dan bagaimana organisasi memposisikan dirinya dengan lingkungannya, sementara Cravens berpendapat bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis, bukan sekadar dilihat sebagai hasil akhir. Sebagai suatu proses, keunggulan bersaing memiliki tahapan proses yang saling berinteraksi antara sumber keunggulan dengan keunggulan posisi dan dengan hasil kinerja. Sumber keunggulan mencakup keterampilan superior dan sumber-sumber yang superior, keungggulan posisi terdiri atas nilai pelanggan yang superior dan biaya yang relatif rendah, selanjutnya hasil kinerja meliputi kepuasan, loyalitas dan profitabilitas. serta investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

Keunggulan bersaing merupakan bagian dari keunggulan organisasi. Menurut Victor Tan (2002) keunggulan organisasi ditentukan 6 (enam) hal: orang yaitu berhubungan dengan kompetensi dan komitmen; kebijakan yaitu berhubungan dengan

pemikiran strategis dan menetapkan arah seperti strategi pemasaran yang efektif akan memberikan hasil yang lebih baik daripada strategi pengurangan biaya murni; proses yaitu yang menekankan pada proses *re-engenering;* produk yaitu berhubungan dengan menghasilkan produk/jasa benar, baik, berkualitas, praktik yaitu berkait dengan cara mengerjakan sesuatu produk/jasa

Di antara faktor di atas maka yang paling menentukan adalah manusia sebab manusia yang mengatur berbagai sumber daya yang ada di organisasi. Manusia yang unggul adalah manusia yang berkualitas. Hanya manusia yang berkualitas dapat membawa organisasi menjadi unggul. Disebut unggul jika sumber daya itu memiliki berharga/*value*, langka/*rare*, sulit ditiru/*immitable* dan tidak tergantikan/*non substitutable* (Barney dan Wright, 1998). Siapapun dan organisasi manapun yang bermaksud untuk memiliki daya saing harus menjadi superior karena berbeda terutama dalam hal kualitas, tidak mudah ditiru karena ada ciri khas, langkah karena cenderung sulit diperoleh dan tidak tergantikan karena sulit dirubah dan itu cenderung ada pada manusianya. Mengapa ada 2 perusahaan yang sama dari segi modal dan organisasi capitalnya, metode kerjanya tetapi kinerja organisasi berbeda, jawabannya adalah karena modal manusianya berbeda.

Pendekatan modal manusia *(human capital)* melihat bahwa keunggulan bersaing tidak lagi bertumpu pada seberapa luas tanah yang dimiliki atau seberapa banyak uang yang tersedia atau seberapa melimpahnya sumber daya alam atau seberapa canggih fasilitas organisasi dan gedung yang serba modern tetapi melihat pada manusia dengan berbagai kapasitas dirinya. Menurut Sandra Burud dan Marie Tumulo (2004) bahwa di era global yang ditandai dengan kompetisi yang tinggi, perusahaan membutuhkan inovasi secara terus menerus dari produk, jasa dan proses dalam beraktivitas. Selain itu setiap perusahaan bereaksi sangat cepat terhadap perubahan pasar dan memobilisasi untuk melayani pelanggan di lokasi geografis yang beragam. Kita harus mengakui bahwa hanya sumber daya manusia ang dapat melakukan itu melalui pengetahuan dan kreativitas, relasi dengan pelanggan dan rekan kerja serta jaringan profesional. Berbagai perusahaan besar seperti Apple, Amazon dan yang lainnya percaya bahwa manusia dengan ide-ide kreatifnya telah

mendorong peningkatan kesejahteraan di era ekonomi global. Perusahaan membutuhkan 3 (tiga) hal yang dapat dibawa yaitu kreativitas, pengetahuan dan modal hubungan dan semua ini hanya ada pada sumber daya manusianya.

Keunggulan sumber daya manusia tercipta melalui kompetensi dan komitmen. Komitmen adalah suatu sikap yang tercermin pada pemberian diri, ketaatan dan kesanggupan seseorang terhadap organisasi. Tanpa komitmen dari sumber daya manusia maka pengetahuan, keterampilan dan pengalaman tidak akan dapat diaktualisasikan dengan baik bagi organisasi. Satu alasan terpenting mengapa banyak pekerja gagal berprestasi seperti diharapkan adalah karena mereka tidak ingin melakukan apa yang diharapkan untuk dilakukan. Karenanya menjadi ironis jika sebenarnya pekerja mempunyai kualifikasi dan kompetensi untuk melakukan pekerjaanya dengan baik tetapi gagal mewujudkannya.

Komitmen terhadap pekerjaan sudah pasti ditentukan oleh sikap, motivasi dan pola pikir seseorang. Karenanya untuk mengembangkan keunggulan orang sebaiknya tidak hanya dengan meningkatkan kompetensi, tetapi juga tentang mengubah pola pikir untuk membangun komitmen terhadap organisasi.

B. Mencapai Keunggulan

Untuk mencapai keunggulan memerlukan potensi yang harus digali dan dikembangkan pada karyawan. Dalam dunia yang sangat kompetitif kita memerlukan lebih dari sekadar pengetahuan di bidang spesifik saja, tetapi ada beberapa cara yang dapat dilakukan agar menjadi unggul menurut pandangan Wibowo (2006) yaitu:

1. Mengembangkan Potensi

Untuk mencapai keunggulan kita harus bekerja untuk memenuhi potensi diri. Perlu belajar membangun kekuatan dan mengembangkan kualitas pribadi yang menjadi kunci untuk berprestasi baik. Adapun langkah-langkah untuk mengembangkan potensi adalah:

a. Membangun atribut

Makhluk hidup mempunyai banyak bakat yang dapat diubah menjadi mesin keberhasilan. Namun saat ini untuk berprestasi terbaik memerlukan lebih dari sekadar bakat, termasuk

mengembangkan sejumlah kekuatan pribadi penting termasuk pertimbangan, visi dan percaya diri. Kekuatan alamiah saja tidak cukup karenanya untuk mencapai potensi penuh harus mengembangkan semua atribut kunci. Atribut kunci adalah ambisi, visi, percaya diri, kemampuan mengambil resiko, dorongan dan energi, semangat bersaing, kritik diri dan kepemimpinan. Orang yang dapat memiliki visi karena mereka tahu kemana harus pergi, apa yang ingin dicapai dan mempunyai kekuatan tentang arah untuk membantu mereka sampai pada tujuan.

3.a.1.1.1. Membangun percaya diri

Percaya diri sendiri dan kemampuan sendiri merupakan atribut yang sangat penting. Mengembangkan percaya diri dapat dilakukan melalui pengalaman dan training seperti dapat belajar bagaimana menggunakan jaminan pribadi untuk mempromosikan diri ketika ingin mendapatkan kesan dari orang lain. Percaya diri dapat diperkuat dengan menggali apa yang dapat dilakukan dengan baik. Jika merasa kurang dalam suatu bidang tertentu, latihlah untuk memperbaiki keterampilan. Berbanggalah atas apa yang telah dilakukan dengan baik dan dekati tugas secara professional, berlatih untuk memperbaiki kekuatan dan mengurangi kelemahan. Melakukan sebaik mungkin yang dapat dilakukan dan secara konstan meningkatkan tingkat tersebut. Sikap percaya diri dapat ditunjukkan oleh adanya kejujuran dalam kemampuan diri, dan orang lain akan mengenalnya.

3.a.1.1.2. Mengambil resiko

Untuk mendapatkan keuntungan besar, kita harus berani mengambil resiko. Percaya diri dan keberanian diperlukan karena merupakan kemampuan untuk melihat ke seluruh arah sebelum menentukan untuk melompat. Tetapi mereka yang dapat belajar berpikir, bertindak dan membangun bisnis seperti wirausaha memiliki masa depan keemasan. Menjadi wirausaha berarti memercayai kemampuan sendiri dan cukup berani beresiko menjadi salah. Ketika bersangkutan dengan resiko, cobalah berpikir seperti wirausaha. Kalkulasi apakah resiko berharga dan jika demikian milikilah keberanian dan percaya diri untuk melakukannya. Tetapi keputusan untuk menyatakan jalan atau tidak jalan adalah di tangan

Anda sendiri. Jika Anda dapat menjalankannya dengan percaya diri, maka Anda dapat menjadi manajer wirausaha.

3.a.1.1.3. Mengembangkan dorongan

Untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik diperlukan energi fisik. Tetapi energi yang membuat berbeda antara keberhasilan dan kegagalan adalah dalam pikiran. Membangkitkan dorongan dapat dilakukan dengan menyalurkan energi menuju pada tujuan yang dipilih. Manusia yang mempunyai gagasan besar tidak selalui menjadi kenyataan. Jagalah gagasan tetap hidup dengan merencanakan tindakan yang akan membantu menggambarkan perhatian pada pengamatan berharga yang mungkin terlupakan. Apabila satu tujuan telah tercapai, tetapkanlah tujuan baru yang lebih tinggi dan lebih menantang. Selanjutnya tirulah seseorang dengan dorongan dan energi untuk mengembangkan kualitas tersebut.

3.a.1.1.4. Memimpin dengan efektif

Kemampuan memimpin orang lain merupakan atribut utama. Untuk memenuhi potensi kepemimpinan, belajarlah tentang bagaimana membuat orang lain bekeerja secara produktif, menggunakan inisiatif mereka untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Untuk mendapatkan yang terbaik di antara staf adalah penting untuk memberikan contoh kredibilitas diri dengan memberikan contoh. Pekerja akan mengunggulkan diri mereka pada seseorang yang kekuatan dan kebijakannya benar-benar mereka percayai. Kerja sama antara manajer dan stafnya memerlukan komitmen dari kedua belah pihak. Jika pemimpin mengharapkan kerja sama dari bawahannya maka mereka juga memberikannya dengan masih tetap menjaga pengawasan menyeluruh.

3.a.1.1.5. Menjaga kebugaran

Kebugaran mempunyai banyak dimensi. Adalah tidak adil untuk mengharapkan kinerja puncak ketika pikiran dan badan seseorang sedang dalam keadaan lemah. Gaya hidup dan latihan yang diambil akan mempengaruhi baik potensi maupun prestasi. Mayoritas orang perlu memerlukan sedikit penyesuaian pada gaya hidupnya untuk memperbaiki kebugarannya dan menjaga kesehatannya yang pentiing untuk kinerja efektif. Dengan menjaga keseimbangan gaya hidup dan memelihara kondisi fisik akan

memperoleh stamina dan energi untuk mencapai potensi dalam pekerjaan. Dengan stamina, kondisi fisik dan kebugaran memungkinkan produktivitas semakin tinggi.

3.a.1.1.6. Mengejar keunggulan

Tidak ada alternatif yang baik bagi tujuan pencarian kesempurnaan kinerja tertinggi dan secara konstan tidak puas atas hasil yang kurang dari sempurna. Untuk itu perlu menjadi pengkritik diri sendiri, memberikan perhatian pada kesalahan sendiri, dan mencari keunggulan. Dengan kata lain setiap pemimpin perlu melakukan introspeksi kinerja diri. Usaha mengejar standar tertinggi yang mungkin, secara otomatis mengarahkan menuju mencapai keunggulan. Jika ingin mencapai kesempurnaan dalam setiap aktivitas, mungkin akan menjadi yang terbaik, dimana sasaran tepat dalam setiap konteks. Dalam praktik, bercita-cita menjadi unggul berarti berprestaasi secara signifikan lebih baik daripada standar sebelumnya yang selalu tidak sempurna. Perlu diingat bahwa penolakan terhadap toleransi ketidaksempurnaan merupakan kekuatan untuk sukses.

3.a.1.2. Memperbaiki Keterampilan

Kinerja seseorang perlu ditingkatkan, sejalan dengan pengembangan karir. Kinerja hanya dapat ditingkatkan apabila seseorang bersedia mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Karenanya apapun pekerjaan atau jabatan seseorang, untuk mendukung karir perlu kesediaan untuk selalu belajar untuk mengembangkan diri. Adapun cara yang dapat dilakukan dalam memperbaiki keterampilan adalah:

3.a.1.2.1. Meningkatkan pembelajaran

Orang tidak terlalu tua untuk belajar dan kebutuhan untuk belajar meningkat dengan meningkatnya karir dan pekerjaan menjadi semakin kompleks dan penting. Waktu untuk belajar mungkin sulit untuk ditemukan tetapi akan selalu dapat diatasi. Banyak orang dipromosikan pada posisi senior baru berpikir bahwa mereka dapat belajar di tempat kerja tanpa perlu pendidikan dan tugas baru. Tetapi kemampuan alamiah tentang bagaimana melakukan pekerjaan perlu diperkuat. Jika pemimpin tidak memberikan pembelajaran maka perlu mengambil langkah untuk mendapatkannya sendiri.

3.a.1.2.2. Berpikir efektif

Memperbaiki cara berpikir dilakukan dengan menggunakan logika dan mengadopsi teknik yang sudah terbukti yang akan membawa rasa saling pengertian, gagasan dan pelaksanaan yang lebih baik. Logika mengandung makna mempunyai alasan yang benar. Menggunakan logika akan mencapai tingkatan ideal dimana kekuatan memaksa dari fakta membatasi semua alternatif kecuali satu. Namun hal seperti itu tidak dapat terjadi sepanjang waktu karena akan terlalu banyak hal yang tidak diketahui. Manajer rasional akan mulai dengan mencari kepastian fakta dan kemudian mendapatkan konklusi. Kita susun kejadian yang mungkin dan secara logis menyebabkan konsekuensi yang akan mengikuti apabila terjadi. Logika juga mengajarkan bahwa rencana yang baik dapat saja berjalan salah karenanya harus mempunyai rendcana kontingensi dalam pikiran.

3.a.1.2.3. Memperbaiki memori

Memori yang baik merupakan modal besar dan dapat selalu dikembangkan. Bahkan seorang ahli memori yang paling mengagumkan percaya pada teknik yang diperoleh untuk mewujudkan prestasi mereka. Orang sering mengeluh bahwa memorinya menurun. Cara yang dapat dilakukan untuk melatih memori antara alin adalah dengan mengingat angka dan daftar urutan dan menggunakan asosiasi. Melatih asosiasi dapat dilakukan dengan menyampaikan pidato dalam 30 menit tanpa catatan. Sebenarnya memori dapata dipermudah dengan bantuan adanya *filling system* yang baik didukung komputer dan internet.

3.a.1.2.4. Memperbaiki kemampuan membaca

Membaca sangat fundamental dan penting untuk efisiensi. Semakin cepat membaca dan semakin memahami akan menjadi semakin baik. Pandangan bahwa pengertian menderita dengan kecepatan adalah salah. Belajar dengan membaca lebih cepat akan mendapatkan bahwa pengertian juga akan menjadi lebih baik.

3.a.1.2.5. Menulis dan berbicara lebih lancar

Secara ideal diharapkan bahwa seseorang mempunyai kemampuan menulis dan berbicara dengan lancar. Namun kebanyakan manajer menemukan bahwa berbicara di depan publik dan menulis dengan baik adalah sulit. Tidak semua orang

mempunyai potensi menjadi pembicara di depan publik maupun membuat tulisan secara baik. Mungkin saja seseorang pandai menulis namun kurang lancar berbicara demikian pula sebaliknya. Langkah untuk mencapai kemampuan menulis dan berbicara adalah dengan mendapatkan orang yang kita hargai untuk membaca dan mengkritik tulisan, tulisan dibaca dengan keras atau pelan juga untuk menilai kualitas dan berlatih memberikan pidato dengan tanpa menggunakan catatan.

3.a.1.3. Menjadi Lebih Efektif

Terdapat sejumlah alat dan teknik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja, antara lain dilakukan dengan mendorong kreativitas, menggunakan waktu secara efisien, menjadi lebih produktif, kemampuan memilih prioritas, memahmi uang, mengurangi stres dan mengatur progres. Adapun cara yang dapat dilakukan adalah melalui:

a. Mendorong kreativitas

   Kebanyakan orang berpikir bahwa kreativitas paling baik didasarkan pada bakat. Pandangan tersebut adalah salah sebab setiap orang mempunyai kekuatan kreatif dan dapat belajar untuk menggunakannya. Dengan membuka pikiran dan mengubah pendekatan akan menemukan bahwa gagasan dapat datang dengan mudah.

b. Menggunakan waktu secara efisien

   Waktu merupakan kekayaan yang paling berharga dan seberapa baik kita mengggunakan waktu merupakan kunci sikap tentang bagaimana kinerja kita. Dengan menganalis bagaimana cara menggunakan waktu, maka dapat memulai melakukan perubahan yang akan memastikan bahwa akan dapat memperoleh hari kerja yang terbaik. Kebanyakan orang beranggapan bahwa telah menggunakan waktunya dengan baik tetapi akan terkejut apabila memperincinya. Terlalu banyak waktu digunakan untuk hal-hal rutin dan kurang memberi prioritas untuk menangani masalah penting.

c. Menjadi lebih produktif

   Setelah dapat mengalokasikan waktu dengan efektif, pastikan bahwa dengan mengendalikan waktu akan menjadi lebih produktif. Perlu dicari cara untuk mengukur kinerja dengan

menetapkan target yang lebih tinggi dan memperbaiki proses untuk menutup kesenjangan. Kualitas adalah penting, hasil tinggi tetapi pada standar rendah adalah tidak produktif. Perlu disediakan waktu sebelum memulai tugas untuk menentukan pendekatan terbaik dan sasaran, baik tentang apa yang akan dicapai maupun bagaimana pekerjaan akan dilakukan. Untuk memperbaiki produktivitas dapat dilankukan dengan cara mengkonsentrasi pada aktivitas yang dapat dikontrol sendiri daripada diluar kontrol. Tetapkan target produktivitas baru yang lebih tinggi. Lihatlah cara bagaimana mengatur hari dalam bentuk produktivitas.

d. Memilih prioritas

   Manajemen waktu yang efektif menyangkut menentukan prioritas. Kita tidak dapat menangani semua tugas pada waktu yang bersamaan. Membuat daftar prioritas adalah vital. Juga penting untuk memberikan prioritas pada pengembangan keahlian di bidang spesialisasi tertentu. Tugas dapat dibagi dalam kategori sangat penting, penting, kurang penting dan tidak penting. Dilihat dari horizon waktu dinyatakan sebagai *urgent* (segera mungkin), *fairly urgent* (dalam batas waktu yang dekat), *not urgent* (dapat menunggu sebentar) dan *optional* (tidak ada tekanan waktu). Cara menentukan prioritas yang baik yaitu dengan mendahulukan peluang dari masalah, menangani dengan keras dan menghargai pekeejaan, cita-cita dengan sasaran tinggi dan menerima resiko yang dapat dipertimbangkan.

e. Memahami uang

   Kemampuan mengelola uang adalah krusial bagi setiap manajer. Bagi banyak orang, akuntansi bukanlah bakat alam. Kunci untuk menjadi manajer perhitungan adalah dengan mempraktikkan menggunakan angka sepanjang waktu. Seorang manajer harus mampu menyusun anggaran, menulis rencana bisnis, melakukan akuntansi manajemen dan mempelajari laporan bisnis.

f. Mengurangi stres

   Stres sendiri tidaklah menyakitkan tetapi dapat memberi dampak serius bagi yang bereaksi buruk terhadapnya. Untuk memperbaiki efektivitas sebagai manajer, harus mengenal batas dan mengambil tindakan untuk menurunkan stres apabila mempengaruhi kinerja.

Setiap orang bereaksi terhadap stres secara berbeda, tetapi menunjukkan tanda yang dapat dikenal. Bekerja dapat menjadi gangguan dan masalah kegugupan dapat mengakibatkan depresi, kegelisahan atau sakit psikologis lainnya. Carilah tanda bahaya dan tangani stres sebelum menjadi pikiran.

g. Mengukur progres

Pengukuran progres dengan sering dan akurat adalah penting untuk memperbaiki efektivitas. Hal itu membutuhkan fakta dan manajer harus menemukkan cara mengukur standarnya secara efektif dengan maksud menetapkan target baru untuk berprestasi lebih baik di masa depan. Untuk itu perlu diingat untuk mentest semua fakta untuk memastikan bahwa akurat.

3.a.1.4. Mencapai Sukses

Sukses melekat pada kemampuan mengelola karir dengan baik oleh karena itu dapat mengambil setiap kesempatan untuk memajukan diri dan memperoleh bantuan dari orang lain untuk kemajuan lebih lanjut. Untuk mencapai sukses langkah-langkahnya sebagai berikut:

3.a.1.4.1. Mengukur kembali tujuan

Apabila mengukur tujuan ke depan selalu dianalisis dengan hati-hati mengapa tujuan tersebut ditetapikan, apa yang dapat dilakukan, bagaimana dapat dicapai, siapa yang akan menjalankan implementasi dan kemana tindakan diarahkan serta kapan tindakan dilakukan.

3.a.1.4.2. Menemukan mentor

Setiap orang dapat berpikir tentang orang lain yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan dan pekerjaan. Belajar dari mentor yang pengalamannya lebih beragam dan lebih banyak dari kita sendiri merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja dan mencapai sukses.

3.a.1.4.3. Melakukan kontak

Mempertahankan karir secara efektif sering dilakukan dengan mencatat nama kontak yang bermanfaat atau potensial dan secara periodik memperbarui nama, alamat dan nomor telepon kontak. Bilamana memungkinkan perlu dicatat pula bisnis dan bidang keahlian yang dimiliki.

3.a.1.4.4. Mengambil peran pemimpin

Semakin banyak menunjukkan atribut kepemimpinan akan semakin menjadi sukses. Ambillah inisiatif dan carilah setiap kesempatan untuk mengembangkan keterampilan memimpin. Pengalaman akan menempatkan seseorang dalam posisi masa depan.

3.a.1.4.5. Mempengaruhi orang lain

Untuk mencapai kesuksesan maka hal yang penting juga adalah memaksakan orang lain untuk menerima sudut pandang, gagasan dan rencana aksi. Dalam debat, negosiasi dan konfrontasi tidak dapat mengharapkan pandangan seseorang menag setiap saat tetapi biasanya dapat bekerja menuju kompromi yang dapat diterima. Bagaimana melakukan negosiasi perlu mempunyai gagasan tentang hasil tertinggi yang diinginkan, apa yang diharapkan, dan hasil terendah yang dapat diterima.

3.a.1.4.6. Merencanakan ke depan

Merencanakan adalah memikirkan apa yang diharapkan dan dapat dicapai minimal satu tahun ke depan. Oleh karena itu harus ditulis dalam kertas dan mengkonsentrasikan pikiran apa yang harus dicapai.

5. Meningkatkan Kompetensi

Keunggulan sumber daya manusia juga dapat dicapai dengan peningkatan kompetensi. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik individual yang berkait dengan kriteria efektif dan/atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Adapun 5 (lima) karakteristik kompetensi yaitu pengetahuan yang merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran; keterampilan yang merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan; konsep diri dan nilai-nilai yang merujuk pada sikap dan citra diri seseorang misalnya percaya diri dia akan berhasil dalam suatu situasi; karakteristik pribadi yang merujuk karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi misalnya penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah atau juga pentingnya pengendalian diri dan kemampuan untuk bersikap tenang sekalipun di bawah tekanan;

motif yang merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan dorongan lain yang memicu tindakan.

Michael Zwell, (2000) berpandangan bahwa kompetensi dapat dikembangkan dalam bentuk :

a. *Belief and value* yang berkenaan dengan pengembangan cara berpikir positif tentang dirinya dan orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku;
b. *Skills* seperti keterampilan berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Perbaikan keterampilan tersebut maka kompetensi komunikasinya meningkat;
c. *Experience* berkenaaan dengan pengalaman seseorang terhadap pekerjaannya;
d. *Personality characteristics* berkaitan dengan karakter kepribadian seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu sekalipun tidak mudah misalnya kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim memberikan pengaruh dan membangun hubungan;
e. *Motivation* berkaitan dengan pemberian dorongan, apresiasi, memberi pengakuan dan perhatian individual

Kompetensi dapat mempengaruhi kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing. Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa ditingkat eksekutif, kompetensi yang diperlukan mencakup *strategic thinking, change leadership, dan relationship management*. Di tingkat manajer, kompetensi yang diperlukan meliputi *flexibility, change implementation, entrepreneurial innovation, interpersonal understanding, empowering, team facilitation* dan *portability.* Di tingkat pekerja kompetensi yang diperlukan mencakup *flekxibility, information seeking motivation and ability to learn, change implementation, achievement motivation, work motivation under time pressure, collaborativeness* dan *customer service orientation*.

BAB XIII
SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)

A. Potret Sumber Daya Manusia

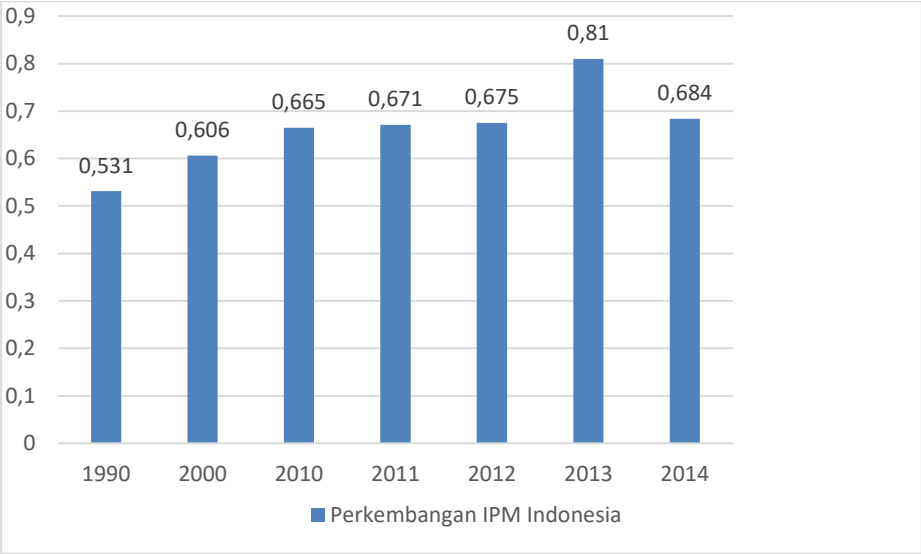
Sekarang ini semua negara di Wilayah Asia Tenggara sedang berada di era implementasi Masyarakat Ekonomi ASEAN *(Asean Economic Community)* yang diberlakukan Januari 2016. Kehadiran MEA bertujuan untuk menciptakan pasar tunggal dan basis produksi yang stabil, makmur, berdaya saing tinggi, dan secara ekonomi terintegrasi dengan regulasi efektif untuk perdagangan dan investasi. Negara diperhadapkan dengan gelombang daya saing, arus bebas lalu lintas barang, jasa, investasi, modal dan tenaga kerja. Dengan adanya MEA akan dirasakan kemudahan dalam perdagangan, investasi, pengelolaan tenaga kerja dan pendistribusian barang. Sumber daya manusia kita memiliki peluang yang sangat terbuka untuk memilih dan bekerja pada negara ASEAN mana saja asalkan memiliki keahlian, kompetensi dan bersertifikasi sebaliknya sumber daya manusia dari negara ASEAN lainnya memiliki peluang untuk bekerja di negara kita. Untuk dapat berkompetisi, kuncinya adalah sumber daya manusia harus berpengetahuan, terampil, dan berkompeten. Bagaimana keadaan sumber daya manusia pada beberapa negara ASEAN? Potret sumber daya manusia Indonesia dibandingkan dengan beberapa negara di wilayah ASEAN dilihat dari Indeks Pembangunan Manusia (IPM) menunjukkan bahwa Indonesia berada pada kategori *Medium Human Development* dengan peringkat 110 (nilai 0.684) dari 188 negara, lebih tinggi dari Filipina peringkat 115 (nilai 0.668) tetapi masih lebih rendah dari Malaysia peringkat 62 (nilai 0.779) dan Thailand peringkat 93 (nilai 0.726) apalagi Singapura yang berada pada peringkat 11 (nilai 0.912), sebagaimana terlihat pada Tabel 4 berikut ini:

Negara	**Tahun 2015, 188 Negara**	
	Rank	*Value*
Singapura	11	0.912
Malaysia	62	0.779
Thailand	93	0.726
Filipina	115	0.668
Indonesia	110	0.684
Vietnam	116	0.666
Cambodia	143	0.555
Lao PDR	141	0.575

Tabel 4.
IPM Beberapa Negara ASEAN

Sumber: UNDP, 2015

IPM Indonesia sesungguhnya telah mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya (lihat Tabel 5) tetapi sampai tahun 2014, kita masih tetap kalah dengan negara Malaysia padahal pada pertengahan tahun 1970-an sumber daya manusia sering dipakai sebagai tenaga ahli negara Jiran tersebut. Sekarang ini kualitas sumber daya manusia mereka justeru berada di depan meninggalkan kita sehingga kita harus berlari mengejarnya dua kali lipat untuk bisa mengunggulinya.



Tabel 5.
IPM Beberapa Negara ASEAN

Sumber: UNDP, 2015

Dari aspek pendidikan ternyata rata-rata tahun bersekolah Negara Indonesia adalah 7,6 tahun sedangkan Malaysia 10 tahun, Singapura 10,6 tahun, Thailand 7,3 tahun, Filipina 8,9 tahun, Vietnam 7,5 tahun Lao-PDR 5,0 tahun dan Cambodia 4,4 tahun. Dengan semakin berkurang rata-rata sekolah sumber daya manusia memberi pengertian bahwa pengetahuan yang dimilikinya sangat terbatas dipakai dalam dunia kerja. Kondisi ini menjadi tidak baik dalam struktur kualitas penduduk yang menggambarkan bahwa kualitas penduduk kita masih rendah. Ada kecenderungan dengan semakin berkurangnya rata-rata sekolah maka tingkat kemiskinan penduduk menjadi lebih tinggi, sedangkan semakin tinggi tingkat pendidikan maka kualitas hidup masyarakat menjadi lebih baik yang terlihat dari

meningkatnya pendapatan perkapita masyarakat. Misalkan Singapura dengan kondisi IPM yang lebih baik dari semua negara di ASEAN, pada tahun 2011 memiliki *Gross Domestic Product* per kapita (GDP Percapita) 76.237 milyar, Malaysia 22.589 Milyar, Thailand, 13.932 milyar, Indonesia 9.254 milyar, dan Filipina 6.326 milyar, Lao-PDR, 4.667 milyar.

B. Peluang Kerja SDM Di Era MEA

Menurut Plummer P Petri dan F.Zhair dalam Souleima El Achkar Hilal (2014) terjadi pergeseran tenaga kerja pada negara-negara beranggotakan MEA sampai dengan tahun 2025 sebagaimana terlihat pada Tabel 4 dan Tabel 5. Bagi Indonesia, MEA memberi peluang pada pertumbuhan Industri dan perdagangan yang semakin terbuka artinya juga memberi peluang pada ketersediaan sumber daya manusia di bidang industri dan perdagangan. Dalam Asean Occupational Projections (2014) dilaporkan tenaga kerja Indonesia lebih bergeser ke sektor Industri dari 7.839.000 orang di tahun 2010 meningkat menjadi 8.373.000 orang di tahun 2025 artinya ada ketambahan 534.000 orang dimana peningkatan terbesar di sektor jasa dari 22.087.000 di tahun 2010 meningkat menjadi 22.784.000 di tahun 2025 (Transportasi dan Perdagangan menjadi 568.000 orang, *private services* menjadi 101.000 ribu orang dan *public services* 27.000 orang) dan kita lebih tinggi dari Kamboja yang hanya meningkat 303.000 orang, Lao-PDR meningkat 33.000 orang dan Filipina 604.000 orang.

Dari data pada Tabel 6 dan Tabel 7 tampaknya bangsa Indonesia akan mengalami penurunan tenaga kerja sektor pertanian sebab dari 2.146.000 orang tahun 2010 diprediksikan berkurang menjadi 1.824.00 orang di tahun 2025 (berkurang 323.000 orang tetapi Kamboja meningkat 336.00 orang, Lao PDR meningkat 33.000 orang dan Filipina meningkat 1.203.00 orang). Di Filipina dan Kamboja, peluang kerja yang dibutuhkan adalah keahlian di bidang pertanian, perikanan, kehutanan dan tenaga kerja penjualan serta tenaga kerja terbanyak yang dibutuhkan adalah tenaga manajer sekitar 2.876.000 orang sedangkan tenaga manajer di Indonesia hanya 861.000 orang.

	Cambodia			Indonesia			Lao PDR		
	Change 2010–25		Change BASE-AEC	Change 2010–25		Change BASE-AEC	Change 2010–25		Change BASE-AEC
	BASE	AEC		BASE	AEC		BASE	AEC	
Agriculture	**662**	**998**	**336**	**-2 146**	**-1 824**	**323**	**793**	**868**	**75**
Paddy rice	52	93	41	-414	-282	131	502	596	94
Other grain	-17	8	25	-692	-875	-183	6	18	12
Other crops	268	503	235	-1 150	-870	280	97	49	-48
Livestock	184	176	-8	253	290	37	42	17	-25
Natural resources	176	218	42	-144	-86	58	146	188	42
Industry	**643**	**945**	**303**	**7 839**	**8 373**	**534**	**156**	**189**	**33**
Mining	15	21	6	24	47	23	2	3	2
Manufacturing	230	359	129	2 783	2 957	175	114	137	23
Food	13	-26	-40	1 290	884	-406	32	-15	-47
Textiles	33	73	41	161	260	99	8	6	-3
Apparel	76	106	30	-217	-195	21	2	9	7
Wood products	13	23	11	-135	-126	8	44	59	14
Chemicals	40	66	26	1 147	1 295	149	1	1	0
Metals	17	28	11	118	240	122	19	36	17
Vehicles	6	9	3	187	233	46	0	0	0
Electrical equip.	17	42	25	-149	-165	-16	3	33	30
Machinery	7	11	4	54	107	53	6	12	6
Other manuf.	9	26	18	326	425	98	-2	-4	-2
Utilities	9	16	6	-8	-3	4	5	7	2
Construction	389	550	161	5 040	5 372	332	35	41	7
Services	**826**	**1 169**	**343**	**22 087**	**22 784**	**696**	**346**	**379**	**33**
Trade and transport	507	825	319	17 310	17 878	568	173	196	23
Private services	121	141	20	1 875	1 977	101	75	92	17
Public services	198	203	5	2 902	2 929	27	98	91	-7

Total	**2 131**	**3 112**	**982**	**27 780**	**29 333**	**1 553**	**1 295**	**1 436**	**141**
Manuf. & industry (%)	36	38	43	35	35	33	73	73	69

Tabel 6.
Sector employment changes in Cambodia, Indonesia and the Lao People's Democratic Republic
baseline and AEC, 2010–25 ('000 workers)

Note: BASE=baseline scenario; AEC=ASEAN Economic Community scenario. Sumber: Petri, Plummer dan Zhai, 2013

	Philippines			**Thailand**			**Viet Nam**		
	Change 2010–25		**Change BASE-AEC**	**Change 2010–25**		**Change BASE-AEC**	**Change 2010–25**		Change BASE-AEC
	BASE	**AEC**		**BASE**	**AEC**		**BASE**	**AEC**	
Agriculture	**1 317**	**2 520**	**1 203**	**-1 975**	**-906**	**1 068**	**-2 509**	**-900**	**1 609**
Paddy rice	292	292	0						
Other grain	-7	130	137						
Other crops	407	935	528	-1 812	-1 018	794	-2 490	-1 324	1 166
Livestock	205	554	349	-3	222	225	231	533	302
Natural resources	420	610	190	-160	-110	49	-250	-109	141
Industry	**2 508**	**3 112**	**604**	**677**	**1 326**	**649**	**2 230**	**3 304**	**1 075**
Mining	44	33	-11	-42	-42	1	-198	-192	6
Manufacturing	1 090	1 348	259	184	621	437	996	1 581	585
Food	363	477	114	396	551	155	869	949	80
Textiles	9	1	-8	-149	-148	1	16	44	28
Apparel	147	171	24	-75	-122	-48	853	1 107	254
Wood products	35	35	0	-131	-135	-4	-249	-255	-6

Chemicals	60	52	-8	-41	14	55	-55	-10	45
Metals	-18	-12	5	-166	-136	30	-282	-218	64
Vehicles	414	461	48	209	249	40	-18	14	31
Electrical equip.	63	155	92	195	329	134	-37	-18	19
Machinery	8	0	-7	110	197	87	13	44	31
Other manuf.	9	8	-1	-164	-177	-14	-114	-76	37
Utilities	54	62	8	-57	-53	3	-155	-132	23
Construction	1 321	1 668	347	592	800	208	1 587	2 048	461
Services	**8 932**	**10 221**	**1 289**	**842**	**1 034**	**192**	**6 619**	**8 806**	**2 187**
Trade and transport	5 867	6 772	906	1 553	1 929	376	5 963	8 354	2 391
Private services	1 752	2 042	290	-535	-712	-177	432	317	-115
Public services	1 314	1 407	93	-176	-183	-7	224	136	-88
Total	**12 758**	**15 853**	**3 095**	**-456**	**1 454**	**1 910**	**6 339**	**11 210**	**4 871**
Manuf. & industry (%)	43	43	43	27	47	67	45	48	54

Tabel 7.

Sector employment changes in the Philippines, Thailand and Viet Nam, baseline and AEC, 2010–25 ('000 workers)

Note: BASE=baseline scenario; AEC=ASEAN Economic Community Scenario.

Sumber: Petri, Plummer dan Zhai, 2013.

Sampai tahun 2025, diproyeksikan ada 10 permintaan pekerjaan tertinggi di Indonesia sebagaimana terlihat pada Tabel 6. Sekalipun tenaga kerja terampil Indonesia di bidang pertanian menurun tetapi khusus produk sayuran, tanaman pangan dan hewan (ternak) membutuhkan 4.656.000. Tantangan bagi kita adalah perlu mempersiapkan sumber daya manusia di bidang ini sebab merupakan kebutuhan ranking ke 2 tertinggi sesudah kebutuhan tenaga penjual (*Other sales worker*s 7.513.000 orang) yang menempati ranking 1 di Indonesia. Ranking 3 adalah tenaga kerja yang berkaitan dengan *Building frame and related trades* 2.127.000 orang, ranking 4 adalah tenaga kerja yang berkaitan dengan *Food Processing And Related Trades* 1.692.000 orang, ranking 5 adalah *Shop salespersons* 1.688.000 orang, ranking 6 adalah *Administrative and specialised secretaries* 1.642.000 orang, ranking 7 adalah *Waiters and bartenders* 1.260.000 orang, ranking 8 adalah *Numerical clerks* 1.167.000 orang, ranking 9 adalah *Other teaching Professionals* 910.000 orang dan ranking 10 adalah *Physical and engineering science Technicians 839.0*

	Cambodia		Indonesia		Lao PDR		Philippines		Thailand		Viet Nam	
	('000s)	Rank	('000s)	Rank	('000s)	Rank	('000s)	Rank	('000s)	Rank	('000s)	Rank
Managers												
Legislators and senior officials	55	7	156	45	17	10	334	13	57	21	44	37
Manufacturing, mining, construction, and distribution managers	9	44	319	23			919	3	144	6		
Information and communications technology service managers			53	74			623	9	21	37		
Hotel and restaurant managers	10	42	178	44			351	11	114	10		
Retail and wholesale trade managers	0	120	155	47			649	8	-28	112		
Professionals												
Other teaching professionals	18	27	910	9	3	45	38	55	39	29	-49	112
Technicians and associate professionals												
Physical and engineering science technicians	1	95	839	10	9	20	128	22	123	8	5	65
Administrative and specialised secretaries	6	62	1642	6	0	84	181	18	68	18	-167	124
Clerical support workers												
Numerical clerks	5	68	1167	8			90	27	84	14	-25	109
Other clerical support workers	21	21	718	12	3	49	19	65	85	13	402	9
Service and sales workers												
Cooks	11	37	41	80	14	14	25	58	65	19	444	7
Waiters and bartenders	48	9	1260	7	1	73	749	6	258	5	1	69
Street and market salespersons	341	2	194	36	97	3	214	17	289	4	4478	1
Shop salespersons	8	45	1688	5	67	4	891	4	-102	124	-151	121
Other sales workers	35	15	7513	1	9	24	823	5	779	1	90	24
Skilled agricultural, forestry and fishery workers												
Market gardeners and crop growers	72	6	-2002	129	658	1	167	20	-1382	130	-2017	130
Animal producers	128	4	-448	128	34	5	-445	130	-33	113	-309	127
Mixed crop and animal producers	1	100	4656	2	19	9	6	87	144	7	-2	87
Forestry and related workers	48	8	-236	125	16	13	256	14	-19	110	-125	119
Craft and related trades workers												
Building frame and related trades	44	11	2127	3	1	74	-88	126	-40	114	409	8
Building finishers and related trades	47	10	232	31	31	6	45	49	40	28	-3	89
Food processing and related trades	19	25	1692	4			73	36	114	9	176	14
Other craft and related workers	14	33	155	48	24	7	18	68	48	24	239	11
Plant and machine operators, and assemblers												
Textile, fur and leather products machine operators	78	5	248	29	7	26	19	66	-27	111	515	5
Other stationary plant and machine operators	5	65	200	35	1	71	-20	120	52	22	279	10
Heavy truck and bus drivers	18	28	128	51	7	27	-34	122	73	16	594	4
Elementary occupations												
Vehicle, window, laundry and other hand cleaning workers	11	38	179	43	1	62	421	10	-4	95	19	53
Agricultural, forestry and fishery labourers	417	1	-2060	130	98	2	2960	1	354	2	1674	2
Mining and construction labourers	255	3	494	18	11	16	1237	2	328	3	990	3
Manufacturing labourers	20	23	-358	127	12	15	708	7	90	12	-215	126
Street vendors (excluding food)	7	54	-30	121	21	8	11	78	-73	123	19	52
Other elementary workers	20	24	335	22	3	50	226	16	73	17	485	6

Tabel 8.
Growth in occupational demand between 2010 and 2015 – top-ten occupations for each country, ('000 workers)

Note: Figures in this table refer to total occupational changes and therefore include both expansion and replacement demand. They represent the midpoint of the projected range of total occupational deman flows berween 2010 and 2025.
Source: ASEAN Occupational projections (dalam Souleima El Achkar Hilal, 2014).

C. Kebutuhan Akan Investasi SDM

Melihat potret sumber daya manusia kita dibandingkan dengan negara lainnya di Wilayah ASEAN sadarlah kita bahwa kondisi sumber daya manusia kita masih rendah dan karena itu diperlukan peningkatan ataupun pengembangan yang dapat dilakukan melalui investasi.

Istilah investasi sering diistilahkan dengan penanaman modal yaitu membeli aset untuk memperoleh keuntungan di masa yang akan datang. Berdasarkan teori ekonomi, investasi berarti pembelian (dan produksi) barang modal yang tidak dikonsumsi tetapi digunakan untuk produksi yang akan datang (barang produksi). Investasi dapat juga diterjemahkan dengan penundaan konsumsi untuk mendapatkan konsumsi di masa datang. Kita sering mendengar ada investasi tanah yaitu pembelian tanah saat ini dengan harapan harganya meningkat pada waktu yang akan datang, ada juga investasi uang asing yaitu membeli mata uang asing untuk mendapatkan keuntungan dari menguatnya nilai tukar mata uang asing terhadap mata uang dalam negeri. Beberapa produk investasi yang sering dikenal adalah saham dan obligasi, tetapi investasi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menambah pengetahuan, keterampilan, kompetensi kerja, melalui suatu pengorbanan berupa biaya, waktu maupun sosial. Pada prinsipnyan dengan melakukan investasi dipastikan mendapatkan tambahan nilai dan nilai yang diterima dikemudian hari melalui investasi pada sumber daya manusia adalah meningkatnya pengetahuan, keterampilan, kompetensi bahkan perubahan sikap kerja.

Awalnya investasi dikaitkan dengan aset yang berwujud seperti uang, tanah, pabrik, emas dan valuta asing. Sekarang ini para ahli ekonomi dan manajemen mulai memfokuskan investasi pada aset yang tidak berwujud yaitu pada sumber daya manusia. Berbagai penelitian merekomendasikan bahwa investasi di bidang sumber daya manusia telah terbukti meningkatkan perekonomian negara, peningkatan daya saing bangsa dan pengurangan kemiskinan.

Sejak 1961 ahli ekonomi Theodorus Schultz mengklaim bahwa perbaikan kesejahteraan tidak ditentukan oleh tanah, alat-alat, mesin tetapi pada pengetahuan. Ia membuktikan bahwa investasi pada sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan di Amerika Serikat hasilnya lebih besar daripada investasi melalui modal fisik. Semakin diakui bahwa investasi pada sumber daya manusianya dapat meningkatkan perbaikan benefit secara ekonomi, bahkan Baron dan Armsthong (2007) menambahkan bahwa keuntungan yang dapat diterima selain dalam bentuk peningkatan pendapatan tetapi juga kepuasan kerja yang lebih meningkat, prospek karir yang lebih baik dan memberi nilai-nilai keamanan dalam hidupnya.

Prinsip dari investasi adalah pengorbanan atau pembiayaan tetapi nilai ekonomisnya dapat berkembang di kemudian hari melalui suatu proses pertambahan nilai. Menurut Elliot (1991) pengorbanan karena melakukan investasi meliputi *psychological cost, social cost*, *monetary cost.*

Psychological cost berkaitan dengan pengorbanan yang ditanggung individu karena waktunya berkurang dan mungkin menunda menerima penghasilan karena menginvest dirinya melalui pendidikan dan pelatihan. Konsekuensinya adalah ada waktu untuk menunggu yaitu lamanya waktu karena mempelajari sesuatu dan menunda waktu untuk menerima penghasilan karena menginvestasikan dirinya melalui pendidikan, pelatihan, magang. Orang yang mengikuti perkuliahan di strata tiga (setingkat doktor) tentu cenderung menghabiskan waktu kuliah lebih lama dibanding dengan Strata dua (setingkat magister) maupun strata strata satu (setingkat sarjana). *Social cost* merujuk pada pengorbanan sosial karena kesempatan hidupnya lebih difokuskan untuk mendalami kompetensi dirinya. Mungkin saja orang itu membatasi aktivitas sosialnya dimasyarakat seperti membatasi kegiatan-kegiatan arisan. *Monetory cost* berkaitan dengan aspek keuangan atau pengeluaran dana untuk kegiatan-kegiatan dalam rangka investasi sumber daya manusia misalnya biaya buku, biaya sewa tempat tinggal, biaya transpor, dll.

Di era ekonomi yang berbasis pengetahuan membutuhkan pekerja-pekerja yang berpengetahuan oleh karena itu investasi sumber daya manusia telah menjadi kebutuhan mendesak untuk

menjawab tuntutan kebutuhan. Salah satu kegiatan yang banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang telah berhasil adalah melakukan investasi dengan memberi bantuan studi, mengikuti pelatihan, *workshop* dan kegiatan lainnya. Mereka sangat menyadari bahwa dengan menganggarkan atau membiayai kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas diri sumber daya manusia, dampaknya akan dirasakan lebih meningkatkan kinerja organisasi.

Ada tiga jenis manfaat yang dapat diterima dengan melakukan investasi dalam pendidikan yaitu pertama, *private rate of return* (nilai pengembalian perorangan) yaitu suatu ukuran untuk mengukur keuntungan secara perorangan. Ketika seseorang melakukan pengorbanan dengan membiayai pendidikan dan pelatihan, manfaat yang diterima adalah terjadi peningkatan pengetahuan, menjadi lebih terampil, bahkan berubah dalam cara-cara bekerja sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa lebih berkualitas dan inovatif. Manfaat kedepan yang bakal diterima adalah memiliki peluang besar bagi peningkatan karir dan peningkatan pendapatan. Kedua, *rate of return Sosial* (nilai pengembalian secara sosial) berkaitan dengan pengorbanan yang dilakukan dengan mengikuti pendidikan berdampak pada banyak orang (masyarakat), misalkan dengan pendidikan akan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara. Dalam laporan World Economic Forum (2016), ditemukan bahwa tingginya tingkat perekonomian *(Groos National Income)* di sebagian negara Eropa (antara lain Finlandia, Norwegia, Switzerland) dan 2 negara di Asia Tenggara (Jepang dan Singapura) serta 1 negara Amerika Latin dikarenakan melakukan investasi pada sumber daya manusianya sehingga *Index Human Capitalnya* menjadi lebih baik. Ketiga, *Rate of Organization* (nilai pengembalian bagi organisasi), bahwa dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan dampaknya dirasakan oleh organisasi tempat bekerja yaitu meningkatakan produktivitas dan kinerja organisasi.

Peran pemerintah sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar lebih berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari belanja publik pemerintah Indonesia pada tahun 2005 – 2014 yang menunjukkan bahwa di bidang pendidikan sekitar 3,6 %, bidang *research* dan *development* rata-rata 0,1% sebagaimana terlihat pada Tabel 9. Data ini memperlihatkan kepada kita bahwa

pembiayaan di bidang pendidikan oleh pemerintah kita masih terlalu kecil dibandingkan dengan Malaysia apalagi Singapura karena itu diperlukan persentase yang lebih besar lagi disertai dengan tata kelola yang lebih baik sehingga pembiayaan yang telah menjadi komitment pemerintah dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia di era persaingan Masyarakat Ekonomi ASEAN.

Negara	***Public Expenditure on Education* (% from GNP) 2005-2014**	***Research & Development Expenditure* (2005-2012)**
Singapura	2,9	2,1
Malaysia	5,9	1,1
Thailand	7,6	0,3
Filipina	3,4	0,1
Indonesia	3,6	0,1
Jepang	3,8	3,4

Tabel 9.
Biaya Investasi Sumber Daya Manusia (UNDP, 2016)

Anoraga, Pandji, *Psikologi Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1992.
Amstrong, Michael, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Gramedia, Jakarta, 1987.
Andrew E Sikula, *Personnel Administration and Human Resources Management*, John Wiley & Sons, 1981.
Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Graha Ilmu, 2011.
Barney, J B dan Wright, P M, *On Becoming a Strategic Partner: The role of Human Resource in Gaining Competitive Advantage, Human Res-ources Management.*
Blecher, John G, *Productivity Plus*, Gulf Publishing Company, Texas, 1987.
Barney, Jay, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,* Journal of Management. Volume 17 Nomor 1. www.uma.pt/.../g-e/Barney.
Baron Angela dan Armsthong Michael, *Human Capital Management: Achieving Added Value through People,* Kogan Page Limited, USA, 2007.
Cook, Sarah dan Steve Macaulay, *Perfect Empowerment: Pemberdayaan yang Tepat*, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1997.
Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Paramita Rahayu, Indeks, Jakarta, 2009.
Elliot, J, *Action Research for Educational Change,* Open University Press, Milton Keynes. 1991
Fandi Tjiptono, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service,* Andi, Yogyakarta, 2005.
Foulkers, Fred K, *Human Resources Management: Readings,* Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1989.
Greenberg, Jerald dan Robert A, Baron, *Behavior in Organization*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 2003.
Gibson, James L, John M Ivancevich dan James H Donnely, *Organizations*, Mc Graw Hill Companies, Boston, 2000.
Harris, Lloyd C dan Emmanuel Ogbonna, *Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance,* Journal of Bussiness Research, 2001.
Hasibuan, Malayu S P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2002.
Jackson, S E, dan Schuler, R S, *Human Resource Planning*: *Challenges for Industrial/Organization Psychologists*, West Publishing Company, New York, 1990.
Kreitner Robert dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, Mc Graw-Hill Companies, Inc, Boston, 2001.

Lord, John dan Peggy Hutchison, *The Process of Empowerment: Implications or Theory and Practice,* Canadian Journal of Community Mental Health, 1993.

Mali Paul, *Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business Government, and not for Profit Organizations,* John Wiley & Sons, New York, Chuchester, Brisbane, Toronto, 1978.

Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung, 2003.

Mathis, L Robert dan John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1,* Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Sa-lemba Empat, Jakarta, 2001.

_____, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 2*, Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Mello, Jeffry, *Strategic Human Resource Management*, Thomson South Western, 2006.

Mondy, R W dan Noe III, RM, *Human Resource Management*, Allyn & Bacon, Massahusetts, 1995.

Milkovich, George T dan John W Boudreau, *Human Resource Management*, Chicago, London, 1997.

Newstrom, W dan Keith Davis, *Human Behavior at Work,* Mc-Graw Hill Higher Education, 2007.

Plummer M.G, Petri Peter, Zhai Fan, *Assesing the impact of ASEAN Economic Integration on Labour Markets*, ILO Asia-Pacific Working, Papers Series, 2014.

Robbins, Stephen, P, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refika Aditama, Bandung, 2009.

Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2003.

Smith, Jane, *Empowering People*, Kogan Page Limited, London, 2000.

Souleima El Achkar Hilal, *The impact of ASEAN Economic Integration On Occupational Outlooks And Skills Demand,* ILO Asia-Pacific Working Paper Series, 2014.

Ravianto, J, *Produktivitas dan Manusia Indonesia,* Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, 1995.

Rivai dan Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik,* Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011.

Rothwell, S, *Human Resource Planning*, *Human Resource Management: A Critical Text,* Routledge, London, 1995.

Tan Victor, S L, *Changing Your Corporate Culture*, Times Books International, Singapore, 2002.

Timpe A Dale, *The Art and Science of Business Management Productivity*, Kend Publishing, New York, 1989.
Tracy Diane, *10 Steps to Empowerment: A Common-sense Guide to Managing People*, William Morrow and Company, New York, 1990.
Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, Alfabeta, Bandung, 2009.
UNDP, *Human Development Report: Work for Human Development*. New York, 2015.
Wibowo, *Manajemen Kinerja,* Rajawali Pers, Jakarta, 2010.
_____, *Manajemen Perubahan*, Alfabeta, Bandung, 2006.
Werther, William B dan Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management,* Mc Graw Hill, Inc, New York, 1996.