

# Peranan Strategis Pengembangan SDM dalam Manajemen SDM

Dr. Kurniawati



## PENDAHULUAN

---

**K**eberhasilan manajemen sumber daya manusia tergantung pada tercapainya kinerja dari fungsi manajerial dan operasionalnya. Oleh sebab itu, manajer sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Selanjutnya, manajer sumber daya manusia juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi operasional, yaitu penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan, dan kesehatan serta hubungan karyawan dan buruh. Semua hal ini dapat terpenuhi melalui sebuah struktur departemen yang sesuai dengan kebutuhan dan besar kecilnya perusahaan.

Oleh karena pentingnya peranan departemen sumber daya manusia, seorang manajer sumber daya manusia harus sadar akan posisinya yang strategis tersebut serta memahami fungsi-fungsi manajemen dan operasionalnya yang sangat penting. Manajer sumber daya manusia harus memahami fungsi departemen lainnya dan melihat seluruh fungsi sebagai suatu kesatuan yang utuh sehingga dapat digabungkan dalam kerja sama yang baik dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan yang telah digariskan oleh manajemen puncak.

Modul 1 Buku Materi Pokok (BMP) *Pengembangan Sumber Daya Manusia* ini memberikan perspektif dan latar belakang mata kuliah Pengembangan Sumber Daya Manusia yang meliputi peranan strategis manajemen sumber daya manusia, prinsip dan fungsi manajemen sumber daya manusia, serta tanggung jawab dan tantangan manajemen sumber daya

manusia. Secara umum, setelah mempelajari Modul 1 ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan peranan strategis pengembangan sumber daya manusia dalam manajemen sumber daya manusia. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 1 ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan:

1. peranan strategis manajemen sumber daya manusia,
2. prinsip dan fungsi manajemen sumber daya manusia,
3. tanggung jawab dan tantangan manajemen sumber daya manusia.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendapat beberapa ahli manajemen, pengertian manajemen dideskripsikan sebagai keterampilan/seni dan ilmu (*art and science*). Ilmu itu bersumber dari pengetahuan yang lahir dari belajar, sedangkan seni bersumber dari jiwa yang lahir dari pengalaman, lingkungan, dan keyakinan yang bentuknya tidak dapat diuraikan. Maka itu, seni bersifat pribadi dan setiap pribadi memiliki seni yang berbeda pula. Berbagai pengalaman membuktikan bahwa dengan sistem yang sama, hasil yang dicapai perusahaan akan berbeda jika dipimpin oleh orang yang berbeda pula. Oleh sebab itu, keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada seni mengelolanya.

Selain itu, pengertian manajemen dideskripsikan pula sebagai proses untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Artinya, kalau seorang manajer membuat suatu konsep dan konsep itu dilaksanakan oleh dirinya sendiri, hasil yang dicapai pasti benar. Akan tetapi, cara ini sedikit menyimpang dari manajemen ilmiah Taylor, yaitu seorang manajer secara alamiah mengembangkan satu cara terbaik melatih seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Sementara itu, menurut G.R. Terry, secara esensial seorang manajer adalah ilmuwan dan seorang seniman. Karyawan memerlukan suatu pengetahuan yang disusun menurut sistem yang memberikan kebenaran-kebenaran pokok yang dapat digunakan dalam mengoperasikan pekerjaannya. Pada waktu yang sama, manajer harus memberikan ilham, membujuk, bermulut manis, mengajar, dan memikat orang lain yang berbobot ataupun tidak berbobot. Hal ini dilakukan untuk memberikan pelayanan yang selaras dan menyumbangkan aktivitas individu serta aktivitas spesifik mereka ke arah tujuan tertentu. Jenis aktivitas tersebut tidak dapat dibuatkan formulir atau dinyatakan sebagai suatu statistik dalam suatu daftar realisasi. Hal ini didasarkan atas perasaan, naluri, dan dugaan mengenai aktivitas yang hendak dilakukan.

Oleh karena manajemen itu suatu seni mengatur orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, manajemen tersebut mempunyai fungsi-fungsi yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan sebelumnya bahwa manajer mengatur sedemikian rupa sehingga semua karyawan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Selanjutnya, sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Maka itu, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai mengatur serta mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Karena itu, manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*management science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, dan pengendalian.

Peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya. Fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan sebelumnya adalah sumber daya manusia strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum dan yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Sumber daya manusia ekspertis, yaitu manajer strategis (*strategic managers*), dan sumber daya manusia yang andal yang menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah sumber daya manusia strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Manajer masa kini dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 yang bernilai US\$ 907

miliar dan pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 triliun. Perubahan ini disebabkan oleh hal-hal berikut.

- a. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM, dan robotika.
- b. Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, serta produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang, dan sebagainya).
- c. Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff*, dan sebagainya oleh pemerintah. Proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, serta bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- d. Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah pada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, serta bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.
- e. Perubahan sistem sosiopolitik, seperti Rusia, yang menjadi kapitalis; RRC yang menjadi negara industri; berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC, dan lain-lain) yang bertujuan antara lain untuk kerja sama ekonomi, liberalisasi, dan deregulasi perdagangan; serta reformasi di Indonesia yang meruntuhkan Orde Baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan sebelumnya berdampak pada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *merger*, *joint-venture*, bahkan divestasi dan menutup usaha; serta siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan berkelanjutan sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi, dan *cost-effective*.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramida dengan 7–10 lapis kini mulai didatarkan menjadi hanya 3–4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya enam lapis atau

kurang). Bentuk piramida kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*, dan rantai komando yang semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan prosedur operasi yang jelas. Ini juga menjadi pertimbangan bagi organisasi perguruan tinggi. Jika perusahaan benar mengacu pada *cost effectiveness* serta fungsi-fungsi manajemen lini dan staf yang efisien, apakah memang diperlukan adanya para pembantu dekan jika sudah ada pembantu rektor atau sebaliknya? Jelas bahwa perusahaan mengikuti pola ini karena kepatuhan kepada peraturan pemerintah yang memang memerlukan debirokrasi.

Perampingan personalia (*downsizing*) dan kecenderungan bekerja dalam tim yang lebih mendasarkan kerja pada proses, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek juga merambah manajemen sumber daya manusia. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan, terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*), untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau. *Human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal, bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur, seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah (komando) ala militer, cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high technology-knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut pengetahuan baru dan cara penanganan (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu pada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, dan ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting dibandingkan waktu-waktu lampau.

Dalam kategori keanekaragaman tenaga kerja, sedang berlangsung peningkatan umur manusia yang berdampak pada meningkatnya umur lanjut memasuki angkatan kerja. Di Amerika Serikat, dalam 20 tahun terakhir (sejak 1979), terjadi peningkatan umur median dari 34,7 tahun ke 37,8 (1995)

dan diproyeksikan menjadi 40,5 pada tahun 2005. Demikian pula tenaga kerja wanita, termasuk wanita berkeluarga dan *dual career*, secara global cenderung meningkat.

Kasir bank, operator telepon, dan juru tik pun menggunakan komputer sehingga penguasaan atas komputer bukan lagi fakultatif atau alternatif, tetapi mutlak bagi angkatan kerja *white collar* sekarang ini. Berlangsungnya proses globalisasi dan teknologi di Indonesia juga tidak ketinggalan. Jelaslah bahwa dinamika bisnis awal abad ke-21 sekarang mengandung kata-kata kunci, seperti *high technology*, *knowledge-based HR*, *strategic management*, IT, dan *e-business (banking, commerce, procurement, etc.)*. Inilah antara lain tantangan manajer masa kini dan angkatan kerja abad ke-21. Lembaga pendidikan pun perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, lalu tinggalkan paradigma lama agar tak tertinggal pada masa yang akan datang.

## A. BATASAN MANAJEMEN SDM

Perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis menuntut peran manajemen sumber daya manusia yang lebih besar dalam fungsi manajemen sumber daya manusia dan departemen sumber daya manusia. Berubahnya lingkungan bisnis secara dramatis ditandai dengan bergejolaknya lingkungan bisnis, kondisi bisnis yang semakin kompleks dan tidak dapat diprediksi, serta meningkatnya biaya-biaya operasi sehingga tekanan kompetitif menciptakan tantangan bagi organisasi yang ingin meraih keunggulan kompetitif.

Pesatnya perkembangan teknologi, terutama di bidang informasi dan komunikasi, telah memperkecil jarak antarbangsa. Dengan berkembangnya teknologi, persaingan semakin terbuka dan bisnis semakin kompleks. Permintaan tenaga kerja dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tinggi semakin meningkat. Tuntutan ini dapat dipenuhi dengan *outsourcing*, *education* (pendidikan), dan *retraining* (pelatihan kembali secara kontinu). Organisasi menjadi semakin kompleks, baik dari segi produk, operasi, teknologi, maupun fungsi bisnis, dan memerlukan terobosan-terobosan pasar yang harus dilakukan.

Masalah-masalah sumber daya manusia terus meningkat, khususnya berkenaan dengan *supply* tenaga kerja terampil, yang memiliki kemampuan adaptasi memadai, dan mampu menghadapi kerancuan-kerancuan yang ada (ambiguitas). Sumber daya manusia mempunyai andil yang besar bagi

keberhasilan bisnis. Isu-isu sumber daya manusia meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan tenaga kerja. Isu-isu tersebut memengaruhi esensi bisnis, seperti profitabilitas, *survival*, daya saing, kemampuan adaptasi, dan fleksibilitas.

Kritisnya peran sumber daya manusia tidak disertai dengan sifat kepastian tenaga kerja. Sebaliknya, terdapat peningkatan ketidakpastian tenaga kerja yang dihadapi organisasi. Organisasi tidak dapat menentukan secara pasti hal-hal yang berkenaan dengan *supply* tenaga kerja yang meliputi hal berikut. (1) Bagaimana menarik, mempertahankan, dan memotivasi sumber daya manusia yang semakin beragam. (2) Bagaimana cara mendapatkan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang tepat. (3) Bagaimana mengarahkan sumber daya manusia yang ada agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, baik secara domestik maupun internasional.

Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatu terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain. Hal ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi, serta dampak-dampak dari peristiwa-peristiwa besar yang terjadi di dunia. Lebih jauh, persaingan global memaksa perusahaan besar ataupun kecil untuk lebih sadar akan biaya-biaya dan produktivitas. Karena pentingnya isu-isu manajemen sumber daya manusia, masalah-masalah tersebut harus mendapat perhatian besar dari manajemen tingkat atas.

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah penerapan manajemen khusus untuk sumber daya manusia. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan beberapa pendapat yang telah dikemukakan oleh ahli-ahli manajemen sumber daya manusia yang akan diuraikan berikut ini.

Pendapat yang dikemukakan oleh Flippo mengenai manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Sejalan dengan pendapat sebelumnya, French mengemukakan manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh perusahaan. Mondy (2008) mengemukakan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan, dan kesehatan serta hubungan karyawan dan buruh.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli manajemen sumber daya manusia tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan, dan kesehatan serta hubungan karyawan dan buruh untuk mencapai tujuan-tujuan individu ataupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum. Hal ini disebabkan yang di-*manage* adalah manusia. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia ini akan mampu mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam perusahaan. Selanjutnya penting dalam pemanfaatannya di berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam perusahaan dengan memberikan satuan kerja yang efektif kepada perusahaan.

## **B. TUJUAN MANAJEMEN SDM**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap perusahaan dalam mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya sangat tergantung pada manusia yang mengelola perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, sumber daya manusia (karyawan) tersebut harus dikelola secara benar sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya

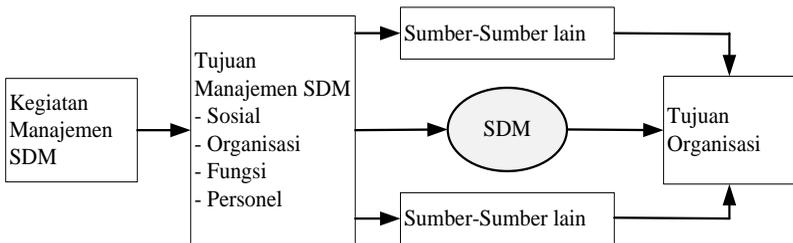
manusia dijabarkan dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut.

1. Tujuan sosial: bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan, dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu perusahaan yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu, suatu perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.
2. Tujuan organisasi: mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*) sehingga perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan diadakan untuk melayani bagian-bagian lain perusahaan tersebut.
3. Tujuan fungsi: memelihara (*maintain*) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan itu menjalankan fungsinya dengan benar.
4. Tujuan personel: membantu karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadinya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi. Hal ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, suatu departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan, serta memelihara jumlah dan tipe karyawan (sumber daya manusia). Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan agar semua fungsi dalam perusahaan itu berjalan dengan seimbang. Oleh karena itu, semua tujuan perusahaan secara keseluruhan yang sudah direncanakan dapat terwujud dengan baik.

**C. KEGIATAN-KEGIATAN MANAJEMEN SDM**

Kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya yang paling sentral dan merupakan rantai penting dalam mencapai tujuan keseluruhan perusahaan. Skema yang disajikan pada Gambar 1.1 merupakan sistem atau rantai kegiatan manajemen sumber daya manusia.



Gambar 1.1  
Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Gambar 1.1, kegiatan manajemen sumber daya manusia akan memengaruhi tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu sosial, organisasi, fungsi, dan personel. Selanjutnya, hal itu akan memengaruhi sumber daya manusia beserta sumber-sumber lainnya. Pada akhirnya, diharapkan agar mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Arah dan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada siapa yang memimpinya. Banyak perusahaan, pada saat pergantian puncak manajemen, justru melakukan kebijakan berbeda dengan pendahulunya yang dapat menghasilkan kemajuan atau sebaliknya. Namun, tidak sedikit inovasi yang dihasilkan ke arah yang positif, misalnya melakukan penelitian atas pembiayaan, penelitian atas produktivitas, memangkas birokrasi, atau melakukan terobosan baru, sehingga membentuk organisasi yang lebih efektif dan efisien. Pada akhirnya, hal itu membawa kemajuan perusahaan dan kesejahteraan karyawannya.

Kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat mendukung tercapainya tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan sebelumnya dapat diidentifikasi pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1  
Hubungan antara Kegiatan dan Tujuan Manajemen  
Sumber Daya Manusia

<b>Tujuan</b>	<b>Kegiatan Penunjang</b>
<b>Tujuan sosial</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan</li> <li>2. Pelayanan yang diperlukan</li> <li>3. Hubungan <i>union</i> manajemen</li> </ol>
<b>Tujuan organisasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan sumber daya manusia</li> <li>2. Pelayanan yang diperlukan</li> <li>3. Seleksi</li> <li>4. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>5. Penempatan</li> <li>6. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>7. Penghargaan</li> </ol>
<b>Tujuan fungsi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penempatan</li> <li>2. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>3. Penghargaan</li> </ol>
<b>Tujuan personel</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan dan pengembangan</li> <li>2. Penempatan</li> <li>3. Kompensasi</li> <li>4. Pengawasan kegiatan-kegiatan</li> <li>5. Penghargaan</li> </ol>

Seorang manajer sumber daya manusia, selain menjalankan fungsi manajemennya, juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab melaksanakan tugas operasional. Dengan demikian, seorang manajer sumber daya manusia juga mempunyai fungsi-fungsi operasional yang harus dijalankan. Secara garis besar, fungsi seorang manajer sumber daya manusia dibagi menjadi dua seperti berikut ini.

- a. Fungsi-fungsi manajerial mencakup:
  1. perencanaan (*planning*),
  2. pengorganisasian (*organizing*),
  3. pengarahan (*directing*),
  4. Pengendalian (*controlling*).

- b. Fungsi-fungsi operasional mencakup:
1. penyediaan staf,
  2. pengembangan sumber daya manusia,
  3. kompensasi,
  4. keselamatan dan kesehatan,
  5. hubungan karyawan dan buruh.

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain, seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini, semakin disadari bahwa sumber daya manusia merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. Sumber daya manusia pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategis. Departemen sumber daya manusia akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu karyawan (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar (Schuller, 1990). Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dan bisnis.

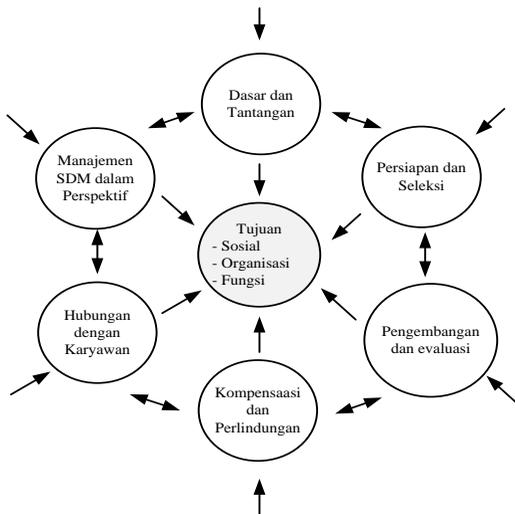
Secara tradisional, fungsi departemen sumber daya manusia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutmen (penarikan) yang meliputi perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*), analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, hingga pembaruan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun, departemen sumber daya manusia belum melakukan hal tersebut dengan pemikiran yang diarahkan pada bagaimana departemen sumber daya manusia dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan fenomena demikian, departemen sumber daya manusia dan sumber daya manusia harus memiliki perspektif bisnis, seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, efektivitas, dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing

jenjang organisasi serta mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

#### D. MODEL MANAJEMEN SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang terdiri atas berbagai macam kegiatan. Kegiatan-kegiatan tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi satu dengan lainnya saling memengaruhi dan memerlukan. Dengan perkataan lain, sistem manajemen sumber daya manusia itu terdiri atas beberapa subsistem yang paling berhubungan. Model sistem manajemen sumber daya manusia ini dapat diilustrasikan pada Gambar 1.2. Fokus dari gambar tersebut terlihat mulai dari manajemen sumber daya manusia dalam perspektif sampai dengan pemutusan hubungan kerja.

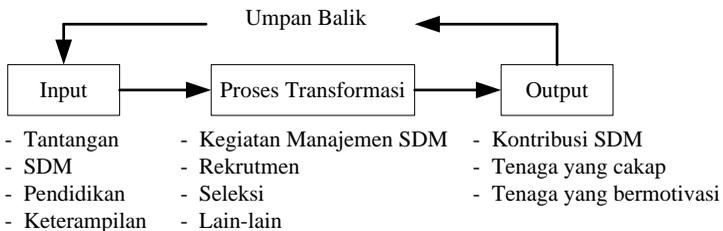


Gambar 1.2  
Model Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Gambar 1.2 tersebut tampak setiap subsistem akan berpengaruh dan memengaruhi subsistem yang lain. Misalnya, tantangan-tantangan yang dihadapi oleh bagian manajemen sumber daya manusia akan memengaruhi persiapan dalam proses rekrutmen dan seleksi, selanjutnya sistem seleksi ini memengaruhi subsistem pengembangan. Begitu selanjutnya.

Di samping itu, setiap subsistem dalam sistem manajemen sumber daya manusia akan dipengaruhi lingkungan tempat perusahaan tersebut berada.

Model sistem manajemen sumber daya ini merupakan sistem terbuka. Dalam sistem ini, setiap subsistem dan orang-orang dalam sistem dan subsistem ini menerima pengaruh serta merespons perubahan-perubahan dan tantangan-tantangan dari luar perusahaan tersebut. Dalam sistem terbuka ini, tantangan-tantangan dari luar merupakan *input* dalam proses transformasi. Maka itu, sistem manajemen sumber daya manusia secara sederhana dapat dijelaskan melalui Gambar 1.3.



**Gambar 1.3**  
Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia secara Sederhana

Dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja secara berangsur-angsur kekurangan keterampilan. Sebagai tenaga kerja, mereka ketinggalan zaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target, yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

Dengan revolusi teknologi, terjadi pengaruh psikologis, seperti rasa takut, yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat.

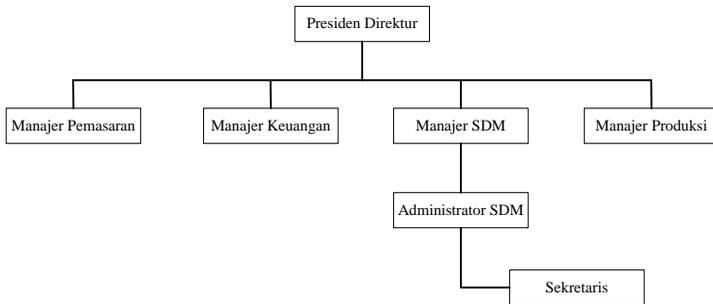
Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi sumber daya manusia. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer sumber daya manusia ataupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen.

Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi *clerical* menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial, dan profesional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan *clerical* diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh karena itu, perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan.

Munculnya organisasi yang ramping, datar, dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada manajemen sumber daya manusia dan sistem manajemen. Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karier bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka.

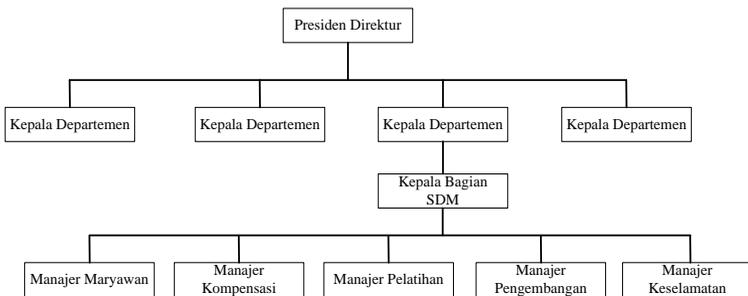
## **E. DEPARTEMEN MANAJEMEN SDM**

Departemen manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari struktur organisasi secara keseluruhan. Besar kecilnya departemen manajemen sumber daya manusia akan tergantung dari besar kecilnya organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, pemberian nama departemen manajemen sumber daya manusia setiap organisasi berbeda-beda: ada yang menamakan biro, bagian, departemen, seksi, dan sebagainya. Berikut ini diberikan contoh struktur organisasi untuk perusahaan kecil (Gambar 1.4) dan perusahaan yang besar (Gambar 1.5) serta posisi departemen manajemen sumber daya manusia itu berada.



**Gambar 1.4**  
 Bagan Departemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Kecil

Personel yang akan mengelola departemen manajemen sumber daya manusia itu belum memiliki standardisasi. Seperti seorang profesional, sebaiknya yang mengelola perusahaan ini tergantung pada besar kecilnya kegiatan-kegiatan perusahaan yang bersangkutan. Akan tetapi, dari suatu studi, telah ditunjukkan bahwa rasio tertinggi antara karyawan dan pengelola karyawan adalah 27:1, sedangkan rasio terendah 29:1. Studi lain menunjukkan bahwa rata-rata 1.000 karyawan ditangani oleh 36 profesional manajemen sumber daya manusia yang berarti rasionya 28:1.



**Gambar 1.5**  
 Bagan Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Kecil

Tanggung jawab departemen sumber daya manusia sering kali mudah dikatakan, tetapi dalam pelaksanaannya tidak semudah yang dibicarakan. Hal ini disebabkan departemen sumber daya manusia membutuhkan keahlian manajerial. Dalam hal ini, proses manajerial mengidentifikasi, menjelaskan, memotivasi personal, dan menggambarkan hubungan antardepartemen. Agar

departemen sumber daya manusia dapat beroperasi sesuai dengan kebutuhan departemen dalam mencapai tujuan perusahaan, manajer sumber daya manusia harus melakukan komunikasi dengan manajer-manajer lainnya. Hal ini dilakukan terutama dalam penyusunan suatu program dan penentuan anggaran. Manajer sumber daya manusia juga harus memahami berbagai faktor yang memengaruhi tugas dan tanggung jawabnya serta pentingnya memahami pendekatan-pendekatan yang paling efektif untuk memecahkan masalah.

## F. PENILAIAN EFEKTIVITAS SDM

Untuk mengetahui manfaat manajemen sumber daya manusia bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan, perlu adanya penilaian terhadap hasil kegiatan tersebut. Untuk penilaian manajemen sumber daya manusia tersebut, diperlukan kriteria, yaitu kriteria manfaat dan kriteria biaya.

### 1. Kriteria manfaat (*benefit criteria*)

Untuk kriteria ini, digunakan indikator produktivitas dan kualitas kehidupan kerja. Produktivitas menggunakan indikator:

- peningkatan prestasi kerja,
- penurunan absensi karyawan,
- penurunan rotasi tenaga kerja.

Indikator kualitas kerja antara lain:

- peningkatan partisipasi kerja,
- peningkatan kepuasan kerja,
- penurunan stres,
- penurunan jumlah kecelakaan kerja,
- penurunan jumlah karyawan sakit.

### 2. Kriteria biaya (*cost criteria*)

Untuk manajemen sumber daya manusia, berbagai indikator digunakan untuk membiayai suatu kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Apabila kriteria manfaat pada umumnya diterapkan pada kegiatan personalia secara keseluruhan, kriteria biaya lebih spesifik untuk setiap kegiatan. Misalnya, kriteria biaya yang sesuai untuk kegiatan

keamanan dan kesehatan dalam bentuk biaya pelatihan, supervisi, pembelian peralatan, penanganan, pemindahan sumber bahaya, dan sebagainya.

Setelah kriteria biaya dan kriteria manfaat relevan serta sesuai dengan yang ditentukan, berbagai biaya dan manfaat tersebut dibandingkan. Perbandingan tersebut sebaiknya dilakukan dalam bentuk nilai uang.

Manajemen sumber daya manusia yang efektif penting bagi keberhasilan setiap perusahaan. Agar manajemen sumber daya manusia efektif, para manajer harus memahami dan secara kompeten menerapkan manajemen sumber daya manusia. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seorang manajer sumber daya manusia sebagai berikut.

1. Wawasan mengenai peran manajemen sumber daya manusia strategis dalam perusahaan, peran strategis dari fungsi-fungsi sumber daya manusia, serta pengaruh teknologi dan persaingan global.
2. Kesadaran mengenai pentingnya etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia.
3. Pemahaman tentang analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.
4. Kesadaran mengenai pentingnya pengembangan sumber daya manusia, termasuk pelatihan dan pengembangan, untuk para karyawan di semua tingkat.
5. Pemahaman tentang penilaian kinerja dan perannya dalam manajemen kinerja.
6. Pemahaman mengenai bagaimana program-program kompensasi dirumuskan dan diadministrasikan.
7. Pemahaman tentang faktor-faktor keselamatan dan kesehatan yang memengaruhi profitabilitas perusahaan.
8. Peluang untuk memahami hubungan karyawan dan perburuhan.
9. Pemahaman mengenai dimensi global manajemen sumber daya manusia.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan bagaimana peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi perkembangan bisnis saat ini!

- 2) Jelaskan bagaimana hubungan antara kegiatan dan tujuan manajemen sumber daya manusia berikut contohnya di dalam perusahaan!
- 3) Jelaskan serta gambarkan model manajemen sumber daya manusia dan kaitannya dengan kegiatan dalam departemen manajemen sumber daya manusia!
- 4) Jelaskan bagaimana sistem manajemen sumber daya manusia yang paling tepat digunakan saat ini, terutama dalam menghadapi kompetisi di dunia bisnis!
- 5) Jelaskan bagaimana menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda perlu memahami terlebih dahulu peran strategis manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjelaskan peran strategis tersebut.
- 2) Anda harus memahami terlebih dahulu kegiatan-kegiatan manajemen sehingga dapat mengidentifikasi kegiatan-kegiatan manajemen tersebut.
- 3) Anda perlu memahami terlebih dahulu model manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjelaskan model tersebut.
- 4) Anda memerlukan pemahaman terlebih dahulu mengenai sistem manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjelaskan sistem manajemen tersebut.
- 5) Anda seharusnya memahami terlebih dahulu penilaian efektivitas sumber daya manusia sehingga dengan mudah dapat menilai efektivitas sumber daya manusia.



Mahasiswa pada Kegiatan Belajar 1 diharapkan bisa memahami peranan strategis sumber daya manusia dalam organisasi bisnis yang dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, yaitu fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Dengan terdapatnya perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis yang menuntut peran besar manajemen sumber daya manusia,

perubahan sifat sangatlah penting sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia dan departemen sumber daya manusia. Sementara itu, manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya adalah penerapan manajemen tersebut, khusus untuk sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, diketahui bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap perusahaan dalam mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya sangat tergantung kepada manusia yang mengelola perusahaan tersebut. Munculnya organisasi yang ramping, datar, dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada manajemen sumber daya manusia dan sistem manajemen. Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sumber daya manusia membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karier bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka.



## TES FORMATIF 1

---

Lotte tumbuh menjadi perusahaan yang mewakili Korea di berbagai bidang, seperti distribusi makanan dan rekreasi. Saat ini, perusahaan tersebut sedang berkembang menjadi perusahaan global yang memperkaya kehidupan orang-orang di seluruh dunia. Didorong oleh normalisasi hubungan diplomatik antara Korea dan Jepang pada tahun 1965, pemilik Lotte—Shin Kyuk-ho—seorang pengusaha Korea, yang unit usahanya kebanyakan beroperasi di Jepang, membuat investasi berani dengan mendirikan grup afiliasi bisnis pertama, Lotte Confectionery, di Korea. Pada saat itu, Korea adalah negara yang sedang berkembang karena sisa-sisa Perang Korea. Investasi Mr. Shin adalah sebuah langkah pertama menuju modernisasi besar-besaran industri makanan. Tahun 1967, Lotte Confectionery diperkenalkan dan tahun 1968 Lotte Aluminium dimulai.

Pada tahun 1990-an, Lotte siap melompat ke depan sebagai sebuah super grup yang terbaik dari abad ke-21 berdasarkan kompetensi di inti daerah strategis. Hal ini mempertahankan posisi nomor 1 di distribusi, pariwisata,

dan sektor makanan serta membangun landasan bagi korporasi global dengan manajemen dan investasi yang agresif. Mata rantai Lotte Hotel serta Lotte Shopping diperluas secara nasional dan bisnis-bisnis baru diluncurkan. Mereka memperluas pasar ke Jepang, Cina, negara-negara Asia Timur, dan Amerika Serikat serta meningkatkan pemasaran global yang efektif untuk makanan dan minuman, perdagangan, dan bisnis pariwisata. Lotte Data Communication dan Lotte.com didirikan untuk menciptakan model bisnis berteknologi tinggi. Korea Seven, Lotte Logistics, dan Lotte Fresh Delica didirikan untuk menciptakan sistem logistik makanan yang baru dan aman. Bahkan, setelah awal dari krisis keuangan Asia tahun 1997, Lotte tidak berhenti berkembang, ini didasarkan pada daya saing dalam inti bisnis strategis dan struktur keuangan yang kokoh. Hal ini dapat dicapai dengan memilih bisnis yang dapat lebih unggul dan memusatkan semua upaya kompetitif perusahaan sektor tersebut.

Sewaktu Korea masih dalam masa pemulihan dari Perang Korea, Lotte, pada 1960-an, mulai membangun dirinya sebagai pelopor bisnis. Sejak tahun-tahun awal tersebut, Lotte Group telah tumbuh menjadi entitas bisnis kelas satu yang kompetitif serta tangguh dalam sektor makanan, ritel, pariwisata, konstruksi, dan kimia berat. Tak satu pun yang puas begitu saja, Lotte telah menerapkan rencana untuk industri teknologi tinggi, berbasis di struktur keuangan yang solid, sistem manajemen yang inovatif, dan investasi yang kuat. Pada saat yang sama, Lotte juga tumbuh sebagai bisnis kelas dunia dengan kehadirannya sekarang di Cina dan Rusia. Akan tetapi, pada intinya, Lotte menyadari pentingnya menempatkan prioritas pada nilai-nilai pemegang saham dengan berusaha memaksimalkan laba melalui manajemen yang bertanggung jawab, kegiatan operasional yang menguntungkan, serta respons kreatif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Berikut ini perkembangan perusahaan mulai dari tahun 2000.

1. Pada 2000, Lotte.com dimulai.
2. Pada 2000, Lotte Boulangerie didirikan.
3. Pada 2001, Lotte mengakuisisi IY & F dan mengubah nama menjadi Lotte Pharmaceutical.
4. Pada 2002, Lotte mengakuisisi Star Food.
5. Pada 2002, Lotte mengakuisisi Dongyang Card dan mengubah nama menjadi Lotte Card.
6. Pada 2004, pendirian Lotte Shopping KKD Head Quarter.
7. Pada 2004, Lotte mengakuisisi KP Chemical.

8. Pada 2005, pendirian Daesan Lotte Petrochemical Corp (akuisisi dari 2nd Complex Hyundai Petrochemical Co).
9. Pada 2005, Lotte mengakuisisi Wellga.
10. Pada 2006, Lotte mengakuisisi Woori Homeshopping.
11. Pada 2008, Lotte mengakuisisi Makro Indonesia.

### **Tugas**

Diskusikan kasus Lotte di atas dengan menggunakan konsep-konsep yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu strategi-strategi, sistem, serta model-model manajemen sumber daya manusia yang harus dihadapi Lotte.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Prinsip dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai area yang paling menarik dalam bidang bisnis. Banyak yang telah berubah di dunia yang membahas perkembangan dalam manajemen sumber daya manusia. Pada Kegiatan Belajar 2, akan dijelaskan prinsip serta fungsi yang menjadi acuan bagi manajemen sumber daya manusia untuk pengelolaan sumber daya manusia. Adapun prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaan karyawannya sebagai berikut.

**A. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Hal ini meliputi perencanaan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia serta kegiatan perancangan pekerjaan bagi sumber daya manusia (*job design*). Perencanaan kualitas ini meliputi tingkat pendidikan, *skill*, pengalaman, usia, dan lain-lain untuk masing-masing jabatan dalam struktur organisasi tersebut. Setelah mengetahui kebutuhan kualitas karyawan, kita membuat perencanaan kuantitas adalah merancang berapa batas minimal jumlah karyawan di masing-masing jabatan dan wilayah kerja. Setelah itu, baru membuat *job description* dari masing-masing jabatan/posisi sesuai dengan struktur organisasi perusahaan.

**B. PEROLEHAN DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Bagian ini meliputi rekrutmen, seleksi, dan penempatan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan aktivitas untuk mencari dan memperoleh pekerjaan yang terdapat dalam perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan kualitas yang ditentukan dan sesuai dengan ciri *intrapreneurship*. Mengingat rekrutmen adalah bidang yang sangat penting karena rekrutmen ialah “pintu gerbang” perusahaan guna mewujudkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan, harus dibuat sistem rekrutmen yang efektif dan efisien.

Aktivitas berikutnya setelah rekrutmen adalah penempatan karyawan di posisi masing-masing. Sebelum mulai kerja, ada baiknya karyawan diberikan

orientasi pekerjaan yang menjelaskan secara perinci dan runtut apa saja yang harus karyawan kerjakan dan dengan siapa saja karyawan harus berhubungan dan berkomunikasi.

### **C. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Bidang ini meliputi pengembangan karier (penugasan) dan pengembangan kemampuan kerja. Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) sesuai dengan struktur organisasi. Sementara itu, pengembangan kemampuan kerja adalah cara-cara perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, baik secara informal maupun formal.

### **D. PERANCANGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

Perancangan sistem penilaian kinerja pada dasarnya merupakan perancangan suatu sistem formal dan terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi hasil kerja, sikap, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan/keahlian kerja sumber daya manusia. Penilaian kerja merupakan alat terkendali agar yang dikerjakan oleh sumber daya manusia selaras dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Proses perancangan sistem penilaian kinerja secara umum terdiri atas empat tahap, yakni (1) menentukan apa saja yang akan dinilai; (2) menentukan kapan menilainya; (3) menentukan siapa saja yang akan menilai; dan (4) menentukan bagaimana menilainya (metode menilai).

Namun, dengan adanya perkembangan dalam dunia bisnis saat ini, banyak departemen sumber daya manusia menyusut karena terjadi pergeseran dalam alokasi personel yang melakukan fungsi sumber daya manusia. Pergeseran ini seharusnya memungkinkan sumber daya manusia mengurangi kesan administratifnya dan berfokus pada aktivitas strategis serta berorientasi terhadap visi dan misi perusahaan. Begitu pergeseran dilakukan dalam menentukan siapa yang akan menjalankan fungsi sumber daya manusia, banyak departemen sumber daya manusia terus mengecil karena yang lain menyelesaikan fungsi-fungsi tertentu. Alih daya (*outsourcing*), pusat-pusat layanan bersama, organisasi-organisasi pemberi kerja profesional, dan para manajer lini saat ini dituntut untuk membantu penyelesaian banyak aktivitas sumber daya manusia tradisional.

Manajemen sumber daya manusia juga menyajikan fungsi strategis sumber daya manusia dengan cara yang praktis dan realistis sehingga tetap menjaga keseimbangan dari pragmatisme dan konsep teoretisnya. Selain itu, peran strategis sumber daya manusia dalam perencanaan dan pengorganisasian tampak jelas dalam pembahasan masing-masing fungsi sumber daya yang utama. Adapun fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, serta hubungan karyawan dan buruh. Orang-orang yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia mengembangkan dan bekerja melalui sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Pada Gambar 1.6, terlihat bahwa lima area fungsional dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif.



Gambar 1.6  
Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber: Mondy (2008).

## 1. Penyediaan Staf

Penyediaan staf merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan untuk mencapai tujuan organisasi. Penyediaan staf mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.

### a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis penentuan berbagai keahlian, kewajiban, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Hal tersebut memengaruhi setiap aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk perencanaan, perekrutan, dan seleksi. Dengan melakukan analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi.

Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya. Dalam menghadapi lingkungan kerja yang selalu berubah, kebutuhan akan sistem analisis pekerjaan yang baik sangat penting. Pekerjaan baru tercipta dan pekerjaan lama dirancang ulang atau dihapuskan.

Analisis pekerjaan berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungan dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, serta lingkungan kerja tempat pekerjaan tersebut dijalankan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan, dianalisis, dan dicatat sesuai dengan apa adanya pekerjaan tersebut serta bukan bagaimana seharusnya pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan dilaksanakan setelah pekerjaan dirancang, karyawan dilatih, dan pekerjaan dijalankan.

Metode-metode analisis pekerjaan yang paling umum sebagai berikut.

#### a) Kuesioner

Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis pekerjaan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan. Dalam beberapa kasus, ada kemungkinan para karyawan kurang menguasai keterampilan verbal, sebuah kondisi yang membuat metode ini kurang berguna.

#### b) Observasi

Dengan menggunakan metode observasi, analisis pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin. Metode ini juga bisa digunakan untuk mengidentifikasi kesalingterhubungan antara tugas-tugas fisik dan tugas-tugas mental.

## c) Wawancara

Pemahaman mengenai pekerjaan dapat diperoleh dengan cara wawancara karyawan dan *supervisor*. Hal ini dilakukan dengan mewawancarai karyawan terlebih dahulu untuk membantu mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakannya. Kemudian, melakukan wawancara dengan *supervisor* untuk memperoleh informasi tambahan dalam memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

## d) Catatan karyawan

Informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau *log*.

## e) Kombinasi metode

Metode analisis pekerjaan dapat dilakukan secara kombinasi dari beberapa metode yang ada. Misalnya, dalam menganalisis pekerjaan klerikal dan administratif, mungkin dapat digunakan metode wawancara dan observasi terbatas.

b. *Perencanaan sumber daya manusia*

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan orang-orang internal dan eksternal dengan peluang-peluang pekerjaan yang diperkirakan terjadi sepanjang periode waktu tertentu. Data yang diberikan menetapkan dasar untuk perekrutan atau tindakan-tindakan sumber daya lainnya. Keputusan-keputusan penyediaan karyawan yang efektif dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen, yaitu tuntutan dan ketersediaan.

Peramalan kebutuhan melibatkan penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan perusahaan di masa mendatang dalam mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut akan mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Penentuan atas kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan dan dari mana sumbernya disebut peramalan ketersediaan.

Dalam meramalkan ketersediaan, manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber perusahaan eksternal (pasar tenaga kerja). Ketika

kebutuhan dan ketersediaan karyawan telah dianalisis, perusahaan bisa menentukan apakah akan mengalami surplus atau kekurangan karyawan.

c. *Perekrutan*

Perekrutan adalah proses menarik para individu pada waktu tertentu, dalam jumlah cukup, dan dengan kualifikasi-kualifikasi yang memadai untuk melamar pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Perusahaan bisa memilih pelamar-pelamar yang persyaratannya paling dekat berhubungan dengan deskripsi pekerjaan. Menemukan cara yang tepat untuk mendorong kandidat-kandidat yang memenuhi syarat untuk bekerja sangat penting ketika perusahaan perlu mempekerjakan karyawan. Pada dasarnya, rekrutmen dilakukan atas dasar kebutuhan departemen yang telah disetujui oleh pimpinan puncak dan kebutuhan tersebut mengacu pada standar yang sudah ditetapkan berdasarkan analisis jabatan (*job analysis*) yang dituangkan dalam uraian pekerjaan (*job description*).

Sumber rekrutmen karyawan ada dua, yaitu internal dan eksternal. Jika rekrutmen dilakukan dari internal (orang dalam), hal ini berdampak pada penyegaran suasana kerja apabila posisi yang diisi pada level yang sama (mutasi jabatan). Namun, jika rekrutmen tersebut bersifat promosi karier (mengisi posisi lebih tinggi), rekrutmen ini sangat positif dan dapat berefek domino. Artinya, (bisa jadi) ada jabatan-jabatan lain ikut naik untuk mengisi posisi yang ditinggalkan oleh yang dipromosikan. Penyaringan rekrutmen internal dapat juga melalui papan pengumuman dengan mengumumkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh para calon. Departemen SDM dalam hal ini bertindak selaku tim seleksi penyaringan untuk menentukan calon-calon yang mengikuti tes lanjutan.

Beberapa perusahaan melakukan rekrutmen dari eksternal dengan beberapa pertimbangan, seperti ingin mendapatkan konsep baru dengan pengalaman yang lebih baik. Alasan lain adalah memang diperlukan orang-orang muda yang segar untuk dilatih sesuai kebutuhan perusahaan. Sumber rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui:

- a. media cetak (koran),
- b. media elektronik (radio dan televisi),
- c. sekolah/perguruan tinggi,
- d. rekomendasi dari para karyawan,
- e. departemen tenaga kerja,
- f. internet,

- g. bursa tenaga kerja,
- h. asosiasi-asosiasi.

*d. Seleksi*

Seleksi adalah proses memilih sekelompok pelamar individu yang paling sesuai untuk posisi tertentu dalam organisasi. Pencapaian yang sukses dari tiga tugas, yaitu perencanaan, perekrutan, dan seleksi tersebut diharapkan dapat menyelesaikan misi secara efektif.

Fungsi rekrutmen seorang manajer sumber daya manusia bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh unit-unit kerja yang bersangkutan. Penentuan sumber daya manusia yang akan dipilih harus benar-benar yang diperlukan, bukan karena ada tenaga kerja yang tersedia. Oleh sebab itu sistem rekrutmen yang mencakup seleksi harus lebih dahulu dikembangkan secara matang.

## **2. Pengembangan Manajemen SDM**

Sumber daya manusia yang telah diperoleh suatu perusahaan perlu dikembangkan sampai taraf tertentu sesuai dengan pengembangan perusahaan tersebut. Pengembangan sumber daya manusia ini penting searah dengan pengembangan perusahaan. Apabila perusahaan itu ingin berkembang, seharusnya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan manajemen sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Selanjutnya, fungsi pengembangan manajemen sumber daya manusia ini akan dijelaskan lebih perinci pada Modul 2 sampai dengan Modul 9.

## **3. Kompensasi**

Kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Melalui fungsi ini, perusahaan memberikan balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan. Hal ini wajar karena karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan tersebut telah memberikan jasanya yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Walaupun beberapa hasil penelitian mengemukakan bahwa kompensasi bukan hanya berupa materi atau uang, bentuk gaji sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Dalam suatu perusahaan, masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, tetapi paling penting bagi karyawan ataupun perusahaan itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun, faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan tersebut. Sebaliknya, besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, para karyawan akan memperoleh kepuasan dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Akan tetapi, apabila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan, melainkan juga penting bagi perusahaan itu sendiri. Program-program kompensasi adalah pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Apabila perusahaan tidak memperhatikan dengan baik kompensasi karyawannya, hal itu akan menyebabkan perusahaan tersebut lambat laun akan kehilangan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti mengeluarkan biaya lagi untuk mencari tenaga baru atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur sedemikian rupa sehingga menjadi sistem yang baik dalam perusahaan. Dengan sistem yang baik ini, akan tercapai tujuan-tujuan berikut.

a. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya, akan mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

b. Menjamin keadilan

Sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

- c. Mempertahankan karyawan  
Sistem kompensasi yang baik akan membuat para karyawan setia atau bertahan bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan tersebut untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu  
Sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Selanjutnya, banyaknya pelamar atau calon karyawan baru akan membuat perusahaan mempunyai lebih banyak peluang untuk memilih karyawan yang berkualitas.
- e. Pengendalian biaya  
Sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya perusahaan melakukan rekrutmen. Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat mencegah seringnya karyawan keluar mencari pekerjaan yang lebih baik atau menguntungkan. Maka itu, terjadi penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- f. Memenuhi peraturan-peraturan  
Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu perusahaan yang baik akan dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi setiap perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut.

- a. Produktivitas  
Perusahaan apa pun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material ataupun keuntungan nonmaterial. Untuk itu, perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan tersebut. Berdasarkan hal ini, perusahaan tidak akan membayar atau memberikan kompensasi melebihi kontribusi karyawan kepada perusahaan melalui produktivitas mereka.
- b. Kemampuan untuk membayar  
Pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut untuk membayar. Perusahaan apa pun tidak akan membayar

karyawannya sebagai kompensasi melebihi kemampuannya. Apabila hal ini terjadi, perusahaan tersebut akan gulung tikar.

- c. Kesediaan untuk membayar  
Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu mereka mau atau bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.
- d. Ketersediaan dan permintaan tenaga kerja  
Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat di pasaran kerja, mereka akan diberikan kompensasi lebih rendah daripada karyawan yang kemampuannya langka di pasaran kerja.
- e. Organisasi karyawan  
Organisasi-organisasi karyawan akan memengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sepadan. Apabila ada perusahaan yang memberikan kompensasi yang tidak sepadan, organisasi karyawan ini akan menuntut.
- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan  
Semakin baik sistem pemerintahan akan semakin baik pula sistem perundang-undangan, termasuk di bidang perburuhan (karyawan) atau ketenagakerjaan. Berbagai peraturan dan undang-undang ini jelas akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap perusahaan, baik pemerintah maupun swasta.

Kebijakan tentang pemberian kompensasi suatu perusahaan terhadap karyawan bukan suatu yang statis, melainkan bersifat dinamis. Hal ini berarti ketentuan pemberian kompensasi suatu perusahaan dapat berubah dari waktu ke waktu. Faktor-faktor yang memengaruhi perubahan ketentuan pemberian kompensasi ini antara lain keadaan perekonomian suatu negara, kebijakan pemerintah, tuntutan organisasi karyawan, perkembangan ilmu dan teknologi, dan sebagainya. Namun, agar perubahan ketentuan tersebut tidak menimbulkan kegoncangan, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kebijakan pemberian kompensasi sebagai berikut.

a. Biaya hidup

Kriteria biaya hidup ini sebenarnya berorientasi kepada karyawan atau kebutuhan karyawan yang dipentingkan. Dengan mempergunakan kriteria biaya hidup ini, dimaksudkan agar karyawan suatu perusahaan dapat tetap mempunyai produktivitas yang optimal. Mereka pun harus memperoleh kompensasi sebesar biaya hidup pada saat ini. Kriteria biaya hidup untuk pemberian kompensasi ini dasarnya adalah terjadinya inflasi di masyarakat. Artinya, meskipun ada inflasi yang berarti biaya hidup naik, kompensasi harus juga mengikutinya.

b. Produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan sudah tentu akan berpengaruh terhadap meningkatnya penghasilan dari perusahaan yang bersangkutan. Hal ini berarti biaya satuan produksi lebih rendah dan mengakibatkan penghematan dalam keseluruhan biaya produksi. Dengan kata lain, dalam keuntungan perusahaan, para karyawan juga mempunyai andil. Maka itu, wajarlah apabila hal ini perlu dijadikan kriteria untuk pemberian kompensasi kepada karyawan.

c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku

Memang sulit untuk mengambil skala pemberian kompensasi (gaji/upah) yang umum berlaku. Hal ini disebabkan oleh variasi jenis perusahaan, baik dilihat dari sifat maupun besar kecilnya perusahaan. Organisasi pemerintahan, organisasi milik negara, swasta, atau swasta besar dan kecil mempunyai skala penggajian yang berbeda-beda. Akan tetapi, secara umum perusahaan yang bersangkutan dapat mengacu pada perusahaan yang sederajat dan sejenis yang sudah mempunyai skala pemberian kompensasi sebagai kriteria pemberian kompensasi bagi karyawannya.

d. Kemampuan membayar

Semua perusahaan selalu memperhitungkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar upah atau kompensasi karyawannya. Hal ini dikaitkan dengan biaya yang paling besar, yaitu biaya untuk membayar kompensasi para karyawan. Namun, biaya-biaya operasional lainnya tidak berarti diabaikan agar perusahaan itu tetap berjalan. Oleh karena itu, dalam membuat kriteria pemberian kompensasi ini, kemampuan membayar dari perusahaan yang bersangkutan perlu diperhitungkan.

- e. Upah atau gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan

Perusahaan yang baik akan selalu menarik calon karyawan untuk bekerja di dalamnya serta mempertahankan karyawannya untuk setia bekerja di dalamnya. Di samping itu, perusahaan yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawannya. Kompensasi (upah/gaji) yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya akan dapat menarik dan mempertahankan serta memberikan motivasi kerja kepada mereka (karyawan) apabila diberikan secara tepat dan sesuai dengan jasa yang diberikan.

#### **4. Keselamatan dan Kesehatan**

Keselamatan adalah perlindungan bagi para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi. Aspek-aspek dari pekerjaan tersebut penting karena para karyawan yang bekerja dalam perlindungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung lebih produktif serta memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Keselamatan kerja bertujuan agar para karyawan pada sebuah perusahaan terbebas dari segala kecelakaan akibat kerja atau gangguan-gangguan lain yang dapat menurunkan, bahkan menghilangkan produktivitas kerja. Sementara itu, kesehatan kerja bertujuan agar karyawan pada sebuah perusahaan mendapat kesehatan yang seoptimal mungkin sehingga mencapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya. Untuk itu, diperlukan kondisi kerja yang kondusif, terwujudnya derajat kesehatan, serta terhindarnya kecelakaan kerja bagi karyawan. Adapun determinan keselamatan dan kesehatan kerja antara lain adalah beban kerja, beban akibat dari lingkungan kerja, dan kemampuan kerja.

##### *a. Beban kerja*

Setiap pekerjaan apa pun memerlukan dua hal penting, yaitu pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan pemikiran atau otak dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan kekuatan-kekuatan fisik atau otot. Kedua hal ini, baik otak maupun otot, dalam diri seseorang mempunyai keterbatasan-keterbatasan tersendiri. Seseorang tidak dapat dituntut untuk

melaksanakan pekerjaannya melebihi kemampuan yang dimilikinya, baik kemampuan fisik maupun kemampuan otaknya. Apabila seseorang dituntut dan dipaksakan untuk melakukan pekerjaannya, hal itu akan berakibat terganggunya kesehatan atau terjadinya kecelakaan kerja bagi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, keselamatan dan kesehatan kerja berusaha agar para karyawan di mana pun, baik karyawan yang lebih banyak menggunakan kemampuan otaknya maupun ototnya, harus membuat perencanaan pelayanan terhadap keselamatan dan kesehatan kerjanya. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya gangguan kesehatan dan kecelakaan kerja bagi para karyawannya.

*b. Beban tambahan*

Selain beban kerja, karyawan pada perusahaan masih menanggung beban tambahan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari. Yang dimaksud dengan beban tambahan bagi seorang karyawan adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif sering, bahkan selalu, menghambat atau memengaruhi kinerja dan pelaksanaan tugas karyawan. Lingkungan kerja sebagai beban tambahan bagi karyawan perusahaan antara lain sebagai berikut.

1) Faktor fisik

Misalnya, pencahayaan dalam lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, pengap, serta kurangnya ventilasi atau sirkulasi udara dalam ruangan kerja. Lingkungan kerja yang bising, ramai, kelembapan udara yang terlalu tinggi atau rendah, dan sebagainya.

2) Faktor kimia

Terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak enak, bau gas, polusi kendaraan bermotor, asap rokok, debu, dan sebagainya.

3) Faktor biologi

Binatang atau serangga yang mengganggu lingkungan kerja, misalnya banyaknya lalat, nyamuk, kecoa, tanaman yang tidak teratur, lumut, dan sebagainya.

4) Faktor fisiologis

Peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh (tidak ergonomis), misalnya meja tulis atau komputer yang terlalu pendek atau terlalu tinggi atau meja dan kursi rapat yang tidak sesuai ukuran.

5) Faktor sosiopsikologis

Suasana kerja yang tidak harmonis, adanya kecemburuan satu dengan yang lain, dan sebagainya.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan tidak terjadi beban tambahan bagi karyawan, seorang manajer sumber daya manusia seharusnya membuat skema agar terwujudnya lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan.

## **5. Kemampuan Kerja**

Kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya berbeda satu dengan yang lainnya. Meskipun pekerjaannya sama, dikerjakan oleh karyawan yang tingkat pendidikannya sama, hasilnya dapat berbeda. Hasil pekerjaan karyawan yang satu lebih baik daripada karyawan lainnya meskipun kesulitan pekerjaan sama dan tingkat pendidikannya juga sama. Perbedaan hasil pekerjaan tersebut disebabkan perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut. Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya pada umumnya sejajar dengan prestasinya.

Kemampuan dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satunya adalah tingkat pendidikan. Faktor lain yang memengaruhi seseorang antara lain adalah kesehatan, status gizi, genetik, motivasi, latar belakang sosial, dan lingkungan. Oleh sebab itu, peningkatan kemampuan karyawan harus dilakukan dengan hati-hati. Tidak semua kemampuan harus ditingkatkan melalui pelatihan. Orang tidak mampu menjalankan tugasnya bukan karena tidak terampil atau tidak 'dapat' melakukannya, tetapi karena tidak 'fit' atau bugar, karena kurang asupan makanan bergizi, karena tidak mempunyai motivasi untuk kerja, atau karena faktor yang lain.

Oleh sebab itu, sebelum melakukan program pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terlebih dahulu dilakukan studi untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kemampuan karyawan tersebut. Mungkin, solusinya bukan pelatihan, tetapi upaya yang lain, misalnya pemberian insentif untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.

### *Hubungan Karyawan dan Buruh*

Suatu perusahaan dituntut oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja. Selanjutnya, berunding dengan serikat pekerja harus dengan iktikad baik jika para karyawan perusahaan yang bersangkutan menginginkan serikat pekerja mewakili mereka. Di masa lalu, hubungan semacam ini adalah norma yang dapat diterima bagi banyak pemberi kerja. Namun, sebagian besar perusahaan dewasa ini lebih cenderung memiliki lingkungan yang bebas serikat pekerja. Ketika suatu serikat pekerja mewakili para karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia sering kali sebagai hubungan industrial yang menangani pekerjaan untuk melakukan perundingan kolektif.

Perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja dan pengusaha disebut dengan perjanjian kerja bersama (PKB). PKB disusun oleh pengusaha dan serikat pekerja yang terdaftar dan dilaksanakan secara musyawarah untuk mencapai mufakat. PKB hanya dapat dirundingkan dan disusun oleh serikat pekerja yang didukung oleh sebagian besar karyawan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, para pihak atau subjek yang membuat PKB adalah pihak pekerja diwakili oleh serikat pekerja atau beberapa serikat pekerja di perusahaan itu dengan pengusaha atau perkumpulan pengusaha.

Berikut Undang-Undang Ketenagakerjaan (UUK) Pasal 119 menyebutkan perihal tersebut.

1. Dalam hal di satu perusahaan hanya terdapat satu serikat pekerja maka serikat pekerja tersebut berhak mewakili pekerja/buruh dalam perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama dengan pengusaha apabila memiliki jumlah anggota lebih dari 50% dari jumlah seluruh pekerja/buruh di perusahaan yang bersangkutan.
2. Dalam hal di satu perusahaan hanya satu serikat pekerja sebagaimana disebutkan ayat 1, tetapi tidak memiliki jumlah anggota lebih dari 50% dari jumlah seluruh pekerja/buruh di perusahaan, maka serikat pekerja dapat mewakili pekerja/buruh dalam perundingan dengan pengusaha apabila serikat pekerja yang bersangkutan telah mendapat dukungan lebih dari 50% dari seluruh pekerja/buruh di perusahaan melalui pemungutan suara.
3. Dalam hal dukungan sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 tidak tercapai maka serikat pekerja yang bersangkutan dapat mengajukan kembali permintaan untuk merundingkan perjanjian kerja bersama dengan

pengusaha setelah melampaui jangka waktu 6 bulan terhitung sejak dilakukannya pemungutan suara dengan mengikuti prosedur sebagaimana dimaksud dalam ayat 2.

Selanjutnya, dalam UUK Pasal 120 dinyatakan hal-hal berikut.

1. Dalam hal di satu perusahaan terdapat lebih dari 1 serikat pekerja maka yang berhak mewakili pekerja/buruh melakukan perundingan dengan pengusaha yang jumlah anggotanya 50% dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan tersebut.
2. Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 tidak terpenuhi maka serikat pekerja dapat melakukan koalisi sehingga tercapai jumlah lebih dari 50% dari seluruh jumlah pekerja/buruh di perusahaan tersebut untuk mewakili dalam perundingan dengan pengusaha.
3. Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 atau ayat 2 tidak terpenuhi maka para serikat pekerja membentuk tim perunding yang keanggotaannya ditentukan secara proporsional berdasarkan jumlah anggota masing-masing serikat pekerja.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia serta kaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia!
- 2) Jelaskan strategi manajer sumber daya manusia dalam proses penyediaan staf untuk perusahaan!
- 3) Jelaskan sistem kompensasi yang baik serta tantangan-tantangan yang dihadapi manajer sumber daya manusia dalam pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan!
- 4) Jelaskan strategi yang dilakukan manajer sumber daya manusia untuk membuat karyawannya selalu selamat dan sehat dalam bekerja!
- 5) Jelaskan strategi manajer sumber daya manusia agar hubungan antara karyawan dan perusahaan selalu dalam kondisi yang baik!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda perlu memahami terlebih dahulu prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia sehingga dapat menjelaskan prinsip-prinsip dan kaitannya dengan fungsi-fungsinya tersebut.
- 2) Anda perlu mempelajari terlebih dahulu fungsi penyediaan staf sehingga dapat menjelaskan dengan baik strategi yang harus dilakukan perusahaan dalam fungsi penyediaan staf tersebut.
- 3) Anda harus memahami terlebih dahulu fungsi kompensasi sehingga dapat menjelaskan pemberian kompensasi yang tepat serta tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan.
- 4) Anda harus mempelajari terlebih dahulu fungsi keselamatan dan kesehatan sehingga dapat memberikan penjelasan strategi keselamatan dan kesehatan yang tepat untuk perusahaan.
- 5) Anda perlu memahami terlebih dahulu fungsi hubungan karyawan dan buruh sehingga bisa menjelaskan strategi yang tepat dalam membina hubungan antara perusahaan dan karyawan.

**RANGKUMAN**

---

Mahasiswa pada Kegiatan Belajar 2 diharapkan bisa menjelaskan prinsip manajemen sumber daya manusia serta seluruh area fungsional manajemen sumber daya manusia yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Selanjutnya, manajemen harus menyadari bahwa keputusan-keputusan di satu area akan memengaruhi area-area lainnya. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang berfokus merekrut calon-calon berkualitas terbaik, tetapi mengabaikan pemberian kompensasi yang memuaskan akan membuang waktu, tenaga, dan uang. Begitu juga sistem kompensasi suatu perusahaan tidak akan cukup, kecuali para karyawan diberi lingkungan kerja yang aman dan sehat. Jika sistem kompensasi suatu perusahaan membayar upah di bawah pasar, perusahaan akan selalu mempekerjakan dan melatih para karyawan baru hanya untuk melihat yang terbaik pergi demi mendapatkan upah yang lebih tinggi dari pesaing. Kesalingterhubungan di antara area-area fungsional manajemen sumber daya manusia jelas terlihat dari contoh kasus tersebut.



## TES FORMATIF 2

---

Pengembangan SDM selalu menjadi fokus dari manajemen Coca-Cola Amatil Indonesia (CCAI) untuk mempersiapkan karyawan yang kompeten, dinamis, dan berdedikasi tinggi sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan pelanggan. Dengan sejarahnya yang panjang di Indonesia, perusahaan konsisten merekrut orang-orang muda berpotensi untuk mengisi peran penting di perusahaan dan juga tetap membuka peluang bagi para tenaga profesional yang berpengalaman. Filosofi program pengembangan perusahaan menekankan *Hands on Experience* yang dikombinasikan dengan *coaching* dan *mentoring* secara terus-menerus serta program pelatihan di dalam kelas.

Perusahaan percaya bahwa pengelolaan yang baik atas kompetensi akan mendukung performa bisnis secara keseluruhan. Untuk itu, kompetensi menjadi jangkar dari proses pengembangan setiap karyawan perusahaan untuk memastikan mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat sesuai dengan yang diperlukan. Tidak hanya untuk mengerjakan pekerjaannya saat ini, tetapi untuk menghadapi kesempatan karier berikutnya. Sebagai rumah bagi produk minuman terkemuka di bawah lisensi The Coca-Cola Company, CCAI selalu berupaya mengembangkan bisnisnya. Perusahaan percaya bahwa tenaga kerja berhasrat tinggi adalah faktor utama dalam mencapai kesuksesan. Maka itu, kami adalah tempat bagi orang-orang hebat untuk melakukan hal-hal hebat bersama-sama.

Bekerja untuk CCAI tak hanya memberikan pengalaman kerja, tetapi juga pengembangan diri serta kepuasan sebagai bagian dari kultur yang dinamis dan menyenangkan. Manfaatkan kesempatan karyawan dengan saksama untuk mengeksplor alasan mengapa CCAI adalah tempat terbaik untuk bekerja. Keselamatan dan kesehatan karyawan dalam bekerja, *occupational health & safety* (OHS), bernilai sama penting dengan bisnis CCAI lainnya. Setiap individu diharapkan memberi kontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman serta menerapkan perilaku yang mengutamakan keselamatan. Perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan komitmen dan performa OHS dalam menaati undang-undang dan standar OHS Coca-Cola Amatil. Budaya OHS diterapkan melalui tujuh pilar:

1. *national OHS manual and guideline,*
2. *Aktif Berbagi (ABg),*
3. *5 golden rules,*
4. *near misses and hazards reporting system,*
5. *defensive driving and riding,*
6. *OHS training,*
7. *OHS management system and compliance audit.*

### **Tugas**

Diskusikan kasus Coca-Cola di atas dengan menggunakan konsep-konsep yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu prinsip-prinsip yang dijalankan perusahaan serta fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang sudah dilakukan Coca-Cola sehingga bisa menjadi perusahaan yang terkenal saat ini.

**KEGIATAN BELAJAR 3**

## Tanggung Jawab dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab departemen sumber daya manusia secara bertahap menjadi lebih luas dan strategis sejak orang-orang dari kalangan bisnis memasukkan departemen sumber daya manusia dalam diagram organisasi mereka. Pada perusahaan-perusahaan terdahulu, bagian sumber daya manusia adalah yang pertama kali mengambil alih tugas mempekerjakan dan memberhentikan karyawan, menjalankan departemen penggajian, serta memberikan rencana-rencana keuntungan. Saat teknologi baru dalam bidang, seperti pengujian dan wawancara, mulai muncul, departemen sumber daya manusia mulai memainkan peran yang lebih luas dalam pemilihan, pelatihan, dan promosi karyawan. Munculnya peraturan serikat pekerja pada tahun 1930-an yang telah menambah perlindungan pada perusahaan dalam interaksinya dengan serikat pekerja menjadi tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Kemudian, saat peraturan kesetaraan kerja baru yang telah menciptakan potensi untuk lebih banyak tuntutan hukum atas tindakan diskriminasi dan hukuman, saran-saran bagi personalia dan pengawasan menjadi semakin diperlukan.

Oleh karena itu, terdapat tren-tren penting dalam tenaga kerja yang menjadi tantangan bagi keahlian manajer dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Hal tersebut adalah (1) menuanya populasi, (2) menyusutnya jumlah tenaga kerja, (3) meningkatnya keanekaragaman angkatan kerja, (4) berubahnya sifat pekerjaan, (5) kemitraan baru antara perusahaan dan karyawan, serta (6) mengambil manfaat dari keanekaragaman. Dengan adanya tren-tren ini, diharapkan perusahaan dapat segera melakukan antisipasi agar semua yang sudah menjadi tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### **A. PERHATIAN TERHADAP LINGKUNGAN**

Manajer sumber daya manusia menempati posisi yang sangat khas. Dia tidak sekadar memperhatikan lingkungan di departemennya, tetapi menjadi

kewajibannya memperhatikan serta membina seluruh departemen yang ada dalam struktur organisasi perusahaan. Selain itu, juga harus melakukan pendekatan kepada lingkungan eksternal di sekitar perusahaan yang akan memengaruhi semua kegiatan rutin perusahaan. Misalnya, dengan melibatkan orang-orang di sekitar perusahaan dalam komposisi ketenagakerjaan meskipun rasionya sangat kecil. Manajer sumber daya manusia juga harus melihat peran sosialnya sehingga terjadi keharmonisan dan dukungan lingkungan terhadap keberadaan perusahaan.

Banyak faktor yang saling berhubungan yang akan memengaruhi lima fungsi manajemen sumber daya manusia. Faktor-faktor di luar batas suatu perusahaan yang akan memengaruhi pengaturan sumber daya manusia perusahaan disebut lingkungan eksternal. Perusahaan sering kali tidak memiliki kendali atas lingkungan eksternal yang memengaruhi pengelolaan sumber daya manusianya. Faktor-faktor lingkungan eksternal yang memengaruhi perusahaan meliputi pasar tenaga kerja, hukum, masyarakat, serikat pekerja, pemegang saham, persaingan, pelanggan, teknologi, ekonomi, dan peristiwa-peristiwa tidak terduga. Setiap faktor, baik secara terpisah maupun tergabung, dapat memberikan hambatan pada bagaimana tugas-tugas manajemen sumber daya manusia diselesaikan.

Manajer sumber daya manusia harus melihat seluruh individu yang ada dalam perusahaan karena hal itu merupakan sumber kekuatan yang harus terus dijaga semangat kerjanya. Hal ini dapat dilakukan oleh manajer sumber daya manusia dengan melakukan pendekatan-pendekatan secara profesional melalui pelatihan, pengarahan, dan harapan. Dengan demikian, karyawan merasa dirinya merupakan bagian atau aset dari perusahaan.

Manajer sumber daya manusia sebagai representatif manajemen harus menjamin bahwa seluruh karyawan telah mematuhi peraturan perusahaan sebagai kewajibannya. Sebagai alat kontrolnya, manajer sumber daya manusia harus memiliki statistik kehadiran per individu ataupun per departemen, misalnya untuk melihat apakah karyawan telah menggunakan pakaian seragam kerja sesuai standar, melihat penampilan karyawan apakah sudah sesuai dengan keharusan, dan lain-lain. Selain itu, manajer sumber daya manusia menjamin hal-hal yang berkaitan dengan hak normatif karyawan agar terpenuhi. Dengan demikian, akan terjadi keseimbangan antara hak dan kewajiban berdasarkan norma-norma ketenagakerjaan.

Tugas manajer sumber daya manusia masih banyak. Dia harus memperhatikan aspek produktivitas dan kekuatan sumber daya manusia yang

ada di setiap departemen, misalnya apakah banyak waktu kerja yang terbuang atau terlalu banyak kerja lembur dan sebaliknya terlalu sedikit karyawannya. Semua aspek yang ada harus menjadi analisis yang selanjutnya dapat dikaji ulang antardepartemen serta dapat menjadi alat atau keputusan pada level yang lebih tinggi.

Selanjutnya, perusahaan saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan efektivitas operasional serta strategis. Tingkat efisiensi dan efektivitas operasional meliputi (Flaherty, 1996) (1) restrukturisasi operasi; (2) penurunan biaya operasi; (3) peningkatan kualitas barang dan jasa; (4) inovasi secara terus-menerus; (5) serta pengembangan produk baru.

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persainganyang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya manusia terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi sebagai berikut.

1. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen, dan program-program perencanaan sumber daya manusia yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif, tidak ada organisasi yang fleksibel, yang ada hanya orang-orang yang fleksibel. Staf sumber daya manusia diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping, dan lebih fleksibel. Kasus *reengineering* di General Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi pemimpin-pemimpin dan manajer-manajer General Electric.

Namun, dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu, diperlukan suatu cara untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi yang lebih datar dan lebih ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia. Merger dan akuisisi perlu menyelaraskan kembali *reporting relationship* (hubungan-hubungan pelaporan) dan integrasi macam-macam organisasi yang semula independen (tidak saling tergantung). Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerja sama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

## **B. GLOBALISASI**

Saat ini, globalisasi di bidang ekonomi dan beberapa tren lainnya merupakan pemicu perubahan bagi perusahaan dalam mengorganisasikan, mengelola, dan memanfaatkan departemen sumber daya manusia mereka. Globalisasi mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk memperluas penjualan, kepemilikan, atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri. Banyak sekali contoh perusahaan yang melakukan globalisasi, misalnya Toyota memproduksi Camry di Kentucky, sedangkan Dell memproduksi dan menjual PC di Cina. Wilayah perdagangan bebas dengan perjanjian pengurangan tarif dan halangan antarrekanaan dagang mendorong lebih jauh perdagangan internasional.

Globalisasi yang meluas berarti meningkatkan persaingan. Meningkatnya persaingan berarti lebih kuat dorongan perusahaan untuk menekan biaya produksi, membuat karyawan lebih produktif, dan lain-lain. Hal ini harus dilakukan perusahaan. Penemuan cara-cara baru untuk melakukan segala hal menjadi lebih baik dan tidak mahal merupakan kunci sukses dalam persaingan global. Misalnya, seperti yang dilakukan oleh Dell di Cina, perusahaan ini memotong biaya komunikasi global sampai

memformulasikan seleksi, pelatihan, dan kebijakan kompensasi bagi pekerja asing. Dapat disimpulkan bahwa mengelola globalisasi adalah tantangan besar bagi manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya, globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus-menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respons, dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Tren seperti globalisasi dan meningkatnya persaingan telah menempatkan sumber daya manusia pada barisan depan dan posisi kunci dalam kebanyakan usaha perencanaan strategis. Sebagai contoh, manajer sumber daya manusia saat ini lebih terlibat dalam berekanan dengan manajer puncak mereka dan dalam mendesain ataupun mengimplementasikan strategi perusahaan. Saat ini, penekanan pada meraih keuntungan kompetitif melalui orang-orang menjadikan masukan dari departemen yang membantu menyaring, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Hal ini terlalu penting untuk diabaikan ketika perusahaan sedang mengkaji ulang pilihan strategisnya. Fokus pada kompetisi dan operasional berarti semua manajer, termasuk manajer sumber daya manusia, harus lebih ahli mengekspresikan rencana departemen mereka dan menyelesaikannya dengan istilah yang terukur. Manajemen puncak ingin melihat dengan tepat bagaimana rencana manajer akan membuat perusahaan lebih bernilai, contohnya dengan meningkatkan semangat kerja dan selanjutnya meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan sumber daya manusia perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Sering kali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing tempat organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992).

Dalam kondisi ini, organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerja sama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham, dan masyarakat (*stakeholder*-nya). Selain itu, perusahaan harus menciptakan produk baru untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta bagaimana memperlakukan orang-orang asing. Menurut Jeffry Stall, direktur hubungan personel perusahaan Merck, untuk *go international* diperlukan daya saing perusahaan dalam bidang kompetensi sumber daya manusia, baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan sumber daya manusia yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel dan Wortzel, 1997).

Dengan menjadi anggota tim manajemen dan berhadapan dengan isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya manusia, manajer individual dituntut menguasai beberapa peran, yaitu (1) sebagai orang bisnis; (2) sebagai pembentuk perubahan; (3) sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi; (4) sebagai perumus dan pengimplementasi strategi; (5) sebagai manajer bakat, minat, dan kepemimpinan; serta (6) manajer *asset* dan pengendalian biaya.

### C. PEMBERIAN PENGHARGAAN

Penghargaan adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi (Tohardi, 2002). Penghargaan adalah insentif yang mengaitkan bayaran untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif (Henri Simamora, 2004). Penghargaan adalah *reward* dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Mahmudi, 2005).

Dengan adanya pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan nonmaterial oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dengan kata lain, pemberian penghargaan dimaksudkan

untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya, terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan nonfinansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan nonfinansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual (Sedamaryanti, 2001). Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan empat hal, yaitu (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan; (2) kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal; (3) kesamaan dalam organisasi; serta (4) perlakuan berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Secara luas, sistem penghargaan diciptakan untuk menarik, menahan, dan memotivasi kinerja karyawan. Namun, tujuan yang lebih penting di dalamnya adalah keadilan atas persamaan yang bisa dicapai dengan setidaknya tiga dimensi berikut.

1. Kesamaan internal: berdasarkan harga dari apa yang diberikan karyawan bagi perusahaan.
2. Kesamaan eksternal: disesuaikan dengan pembayaran rata-rata perusahaan lainnya.
3. Kesamaan individual: pembayaran yang adil sesama individu yang melakukan pekerjaan yang sama atau serupa.

Karyawan menginginkan penghargaan yang setimpal dengan apa yang diberikannya kepada perusahaan, kemudian sama dengan yang diterima karyawan lain dengan pekerjaan serupa. Pasti karyawan tersebut akan menunjukkan hasil kerja yang konsisten. Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, mereka cenderung akan mengurangi sumbangsih atau keluar dari perusahaan tersebut.

Jadi, dalam sisi yang lebih luas, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result* bagi karyawan dan perusahaan.

Selanjutnya, terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (*reward*), menurut Nawawi (1999), yaitu *internal consistency* (konsistensi internal), *external competitiveness* (persaingan/kompetensi eksternal), *employee contributions* (kontribusi karyawan), dan *administration* (administrasi).

Konsistensi internal yang kadang-kadang disebut keadilan internal merujuk pada pekerjaan atau tingkat keahlian dalam sebuah perusahaan yang membandingkan kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (*reward*) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan dalam perusahaan. Untuk itu, perlu dilakukan analisis jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), dan *job structure* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama ataupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

Selanjutnya, kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan saat perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan. Sementara itu, kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk pada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada dalam perusahaan. Akhirnya, administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi, dan evaluasi.

Survei terbaru tentang sumber daya manusia profesional menunjukkan bahwa tekanan untuk prestasi yang lebih baik tidak pernah hilang dari para manajer sumber daya manusia. Ketika ditanya peringkat kepentingan dari

berbagai masalah bisnis, lima pilihan teratas mereka adalah persaingan pangsa pasar (*market share*), persaingan harga atau kendali harga, peraturan pemerintah, kebutuhan peningkatan penjualan, dan peningkatan produktivitas. Manajer sumber daya manusia juga memahami bahwa membangun sistem kerja yang kompetitif dan berprestasi tinggi dalam kondisi perubahan yang sangat cepat bukan hal yang mudah. Saat ini, manajer sumber daya manusia yang sukses harus memiliki kapasitas untuk memvisualisasikan bagaimana dia dapat mengadaptasi sistem sumber daya manusia untuk mendukung kebutuhan strategis perusahaan dan memiliki kemampuan melaksanakan perubahan yang dibutuhkan.

Bagi sumber daya manusia, fokus pada prestasi juga membutuhkan ketekunan yang lebih baik. Manajemen mengharapkan sumber daya manusia untuk menghasilkan ketekunan, tanda bukti dasar untuk efisiensi dan efektivitas saat ini, serta untuk efisiensi dan efektivitas yang diharapkan bagi program sumber daya manusia yang baru atau yang diusulkan. Dengan kata lain, manajemen membutuhkan bukti yang solid dan terukur bahwa sumber daya manusia memberikan kontribusi secara positif dan berarti untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Pemberian penghargaan (*reward*) biasanya sudah menjadi tradisi yang dilakukan oleh semua perusahaan dalam memberikan pengakuan atas hasil prestasi kerja setiap karyawan. Selain itu, dapat memberi semangat karyawan untuk meraih prestasi kerja sebaik-baiknya. Manajer sumber daya manusia harus bisa memberikan pertimbangan kepada manajemen/direksi/pemilik, bentuk penghargaan apa yang harus dimunculkan dan bagaimana kriterianya. Sebagai alat ukur kriteria adalah statistik kehadiran dan kinerja karyawan (*performance appraisal*). Untuk penghargaan yang bersifat khusus, misalnya *karyawan teladan*, aspek psikologi harus menjadi pertimbangan utama. Jangan sampai terjadi kesalahan sehingga dapat memengaruhi citra dari pemberian penghargaan tersebut.

Dalam merumuskan penghargaan tersebut, sebaiknya melibatkan semua departemen sehingga terciptalah bentuk dan kriteria yang ideal untuk diajukan ke pimpinan puncak. Pada saat pembentukan awal, kriteria dibuat cukup sederhana dengan *grade* sedang, lalu tahun berikutnya *grade*-nya ditingkatkan. Sementara itu, momentum pemberian penghargaan dapat saja dilakukan pada saat ulang tahun perusahaan atau Hari Kemerdekaan 17 Agustus dan berkesinambungan.

#### D. PERATURAN PERUSAHAAN

Peraturan perusahaan (PP) atau perjanjian kerja bersama (PKB) merupakan suatu komponen yang harus dimiliki oleh perusahaan. Ini sama pentingnya dengan keberadaan struktur organisasi dan prosedur kerja. Dengan adanya peraturan perusahaan, ada kepastian dalam proses kerja dan tidak menimbulkan prasangka negatif apabila sanksi dikeluarkan pada kemudian hari. Mengingat pentingnya peraturan ini, penjelasan kepada karyawan baru diperlukan perhatian dan waktu khusus yang bersifat penjelasan dan tanya jawab yang menghasilkan pemahaman yang sesungguhnya.

Sebenarnya, persoalan yang dihadapi oleh manajer sumber daya manusia tentang hukum ketenagakerjaan lebih banyak pada persoalan implementasinya, yaitu bagaimana para karyawan dapat mematuhi aturan yang sudah dibuat. Konsep dan penafsirannya sangat jelas dan tertuang dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 serta beberapa peraturan/keputusan menteri tenaga kerja.

Undang-Undang Ketenagakerjaan (UUK) ini sudah cukup baik meskipun masih ada pasal-pasal yang diperdebatkan oleh serikat pekerja, seperti pekerjaan *outsourcing*. Bahkan, salah satu tuntutan seluruh serikat pekerja pada setiap peringatan hari buruh sedunia (*May Day* yang belum diakui oleh pemerintah) seperti juga terjadi pada hari buruh sedunia pada 1 Mei 2009 lalu adalah penghapusan sistem *outsourcing*.

Selain masalah *outsourcing*, ada beberapa pasal yang diperdebatkan dan dianggap bertentangan dengan UUD 1945. Pada 15 Oktober 2003, sejumlah serikat pekerja mengajukan *judicial review* ke Mahkamah Konstitusi (MK), yang pada akhirnya MK mengeluarkan putusan dengan Nomor 12/PPU-1/2003 tertanggal 28 Oktober 2004 yang menyatakan Pasal 158 tidak berlaku.

Pasal 158 yang kontroversial dan dinyatakan tidak berlaku oleh MK tersebut berbunyi bahwa pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut.

1. Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan.
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga kerugian perusahaan.

3. Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan, kecuali untuk kepentingan negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara lima tahun atau lebih.

Akan tetapi, Pasal 158 UUK tersebut oleh pemerintah tidak dicabut. Untuk menanggapi keputusan MK ini, makna isinya berubah dan dipertegas dengan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor SE-13/MEN/SJ-HK/1/2005, yang intinya pemutusan hubungan kerja (PHK) karena pekerja/buruh melakukan kesalahan berat perlu memperhatikan hal-hal berikut.

1. Pengusaha yang akan melakukan PHK dengan alasan pekerja/buruh melakukan kesalahan berat (eks Pasal 158 (1) maka PHK dapat dilakukan setelah ada putusan hakim pidana yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap.
2. Apabila pekerja ditahan oleh pihak yang berwajib dan pekerja/buruh tidak dapat melaksanakan pekerjaan sebagaimana mestinya, berlaku ketentuan Pasal 160 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003.

Dengan demikian, pengusaha tidak bisa langsung mem-PHK pekerjanya jika belum ada putusan hakim yang mempunyai kekuatan hukum tetap.

Dengan adanya rujukan Undang-Undang Ketenagakerjaan dan keputusan-keputusan menteri, secara hierarki peraturan pemerintah (pp) atau perjanjian kerja bersama (PKB) tidak boleh bertentangan dengan peraturan

yang lebih tinggi, tetapi diharapkan lebih baik dari itu. Pembuatan PP atau PKB harus diketahui dan dikonsultasikan dengan instansi terkait (Depnaker). Hal ini dimaksudkan agar isinya tidak menyimpang dari perundangan yang berlaku.

## 1. Etika Profesi

Etika adalah ilmu yang membahas perbuatan baik dan perbuatan buruk manusia sejauh yang dapat dipahami oleh pikiran manusia. Etika adalah teori tentang tingkah laku perbuatan manusia yang dipandang dari segi baik dan buruk sejauh yang dapat ditentukan oleh akal. Etika adalah cabang filsafat yang berbicara mengenai nilai dan norma moral yang menentukan perilaku manusia dalam hidupnya.

Selanjutnya, etika dalam perkembangannya sangat memengaruhi kehidupan manusia. Etika memberi manusia orientasi bagaimana manusia menjalani hidupnya melalui rangkaian tindakan sehari-hari. Hal itu berarti etika membantu manusia untuk mengambil sikap dan bertindak secara tepat dalam menjalani hidup ini. Etika pada akhirnya membantu manusia untuk mengambil keputusan tentang tindakan apa yang perlu manusia lakukan dan yang perlu dipahami bersama bahwa etika ini dapat diterapkan dalam segala aspek atau sisi kehidupan. Dengan demikian, etika ini dapat dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan aspek atau sisi kehidupan manusianya.

Setiap profesi biasanya menggunakan sistem etika, terutama untuk menyediakan struktur yang mampu menciptakan disiplin tata kerja dan menyediakan garis batas tata nilai yang bisa dijadikan acuan para profesional untuk menyelesaikan dilema etik yang dihadapi saat menjalankan fungsi pengemban profesinya sehari-hari. Maka itu, profesi adalah pekerjaan yang dilakukan yang berupa kegiatan pokok yang mengandalkan suatu keahlian dan keterampilan tertentu sebagai mata pencarian untuk menghasilkan nafkah hidup. Ciri-ciri orang profesional adalah (1) orang yang tahu akan keahlian dan keterampilannya; (2) meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatannya tersebut; (3) hidup dari kegiatannya tersebut; serta (4) bangga akan pekerjaannya.

Selanjutnya, etika profesi menurut Keiser dalam Lubis (1994) adalah sikap hidup berupa keadilan untuk memberikan pelayanan profesional terhadap masyarakat dengan penuh ketertiban dan keahlian sebagai pelayanan dalam melaksanakan tugas berupa kewajiban terhadap masyarakat.

Kode etik profesi adalah sistem norma, nilai, dan aturan profesional tertulis yang secara tegas menyatakan apa yang benar dan baik serta apa yang tidak benar dan tidak baik bagi profesional.

Kode etik menyatakan perbuatan apa yang benar atau salah, perbuatan apa yang harus dilakukan, dan apa yang harus dihindari. Kode etik bertujuan agar profesional memberikan jasa sebaik-baiknya kepada pemakai atau nasabahnya. Adanya kode etik akan melindungi perbuatan yang tidak profesional. Tiga fungsi dari kode etik profesi sebagai berikut.

- a. Kode etik profesi memberikan pedoman bagi setiap anggota profesi tentang prinsip profesionalitas yang digariskan.
- b. Kode etik profesi merupakan sarana kontrol sosial bagi masyarakat atas profesi yang bersangkutan.
- c. Kode etik profesi mencegah campur tangan pihak di luar organisasi profesi tentang hubungan etika dalam keanggotaan profesi.

Selanjutnya, pengusaha pada umumnya menganggap bahwa perusahaan yang sejenis dalam kelas yang sama adalah kompetitor dan hal tersebut adalah fakta. Dalam analisis SWOT, sering kali dianggap sebuah ancaman dan harus dilawan atau lebih ekstrem lagi harus disingkirkan. Oleh sebab itu, manajer sumber daya manusia harus memiliki etika dalam melaksanakan fungsi manajemennya, khususnya dalam pengadaan tenaga kerja. Misalnya, apakah karyawan yang direkrut tersebut masih aktif atau masih terikat dalam kontrak pada perusahaan sebelumnya sehingga penelusuran perlu dilakukan, minimal walaupun harus dilakukan bukan bersifat *membajak*.

Pada umumnya, karyawan ahli atau spesialis yang terikat kontrak sebagian kecil berpindah kerja sebelum habis masa kontrak/ikatan dinas dengan mengabaikan konsekuensi isi perjanjian dan pihak perusahaan tidak bisa berbuat apa-apa. Untuk mengantisipasi hal tersebut, sebaiknya perlu dibangun suatu prosedur dalam asosiasi. Misalnya, asosiasi merumuskan beberapa ketentuan tentang etika penerimaan karyawan. Setelah itu, diminta secara sukarela kepada perusahaan-perusahaan yang bergabung dalam asosiasi untuk meratifikasinya. Perusahaan yang meratifikasi terikat dengan ketentuan-ketentuan etika yang berlaku.

Adapun rumusan etika penerimaan karyawan atau etika profesi tersebut perlu mengatur hal-hal yang berkaitan dengan etika itu sendiri atau bagaimana mengatur pengembalian uang ganti rugi (bilamana ada) dan

apakah dibebankan kepada perusahaan penerima atau dengan cara lain. Semua ini perlu perumusan secara komprehensif.

## 2. Sistem Kerja Kinerja Tinggi

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan, kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Selanjutnya, Hasibuan (2001) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Lebih lanjut, Whitmore (1997) mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran umum keterampilan. Sementara itu, menurut Cushway (2002), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Pendapat Rivai (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sementara itu, menurut Witmore (1997), kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, dan suatu pameran umum keterampilan. Maka itu, kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Mink (1993) mengemukakan bahwa individu yang memiliki

kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, dan (d) kompetensi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah (1) kemampuan karyawan; (2) motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4) keberadaan pekerjaan yang karyawan lakukan; dan (5) hubungan karyawan dengan organisasi. Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, kesimpulannya bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu ataupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut. (1) Faktor kemampuan secara psikologis terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (2) Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Mc. Cleland (1997) berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya, Mc. Clelland mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu (1) memiliki tanggung jawab yang tinggi; (2) berani mengambil risiko; (3) memiliki tujuan yang realistis; (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan; (5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan; serta (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Gibson (1987), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu (1) faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang; (2) faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan

kerja; (3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernardin dan Russel (1993), penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Sementara itu, menurut Cascio (1992), penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok. Lebih lanjut, Wahyudi (2002) menyatakan, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya. Menurut Simamora (1994), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.

Berikutnya, menurut Alwi (2001), secara teoretis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan. Yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan: (1) hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi; (2) hasil penilaian yang digunakan sebagai *staffing decision*; serta (3) hasil penilaian yang digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sementara itu, yang bersifat pengembangan, penilai harus menyelesaikan (1) prestasi riil yang dicapai individu; (2) kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja; serta (3) prestasi-prestasi yang dikembangkan.

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah (1) penyesuaian-penyesuaian kompensasi; (2) perbaikan kinerja; (3) kebutuhan latihan dan pengembangan; (4) pengambilan keputusan dalam penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja; (5) kepentingan penelitian karyawan; serta (6) membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan.

Setiap perusahaan harus mendesain satu set kebijakan sumber daya manusia dan praktik-praktiknya yang masuk akal untuk strategi dan situasi

perusahaan itu sendiri. Misalnya, program tes karyawan yang sesuai untuk mempekerjakan insinyur mungkin tidak sesuai untuk toko penyalur. Bagaimanapun penelitian menunjukkan bahwa sistem sumber daya manusia perusahaan berkinerja tinggi dan memang memiliki banyak kesamaan. Mereka berbeda secara terukur dari perusahaan berkinerja rendah.

Secara spesifik, sistem sumber daya manusia perusahaan berkinerja tinggi disebut juga dengan *sistem kerja berkinerja tinggi (high performance work system/HPWS)*. HPWS antara lain membangkitkan lebih banyak pelamar pekerjaan, penyaringan calon dengan lebih efisien, menghasilkan pelatihan yang lebih banyak dan lebih baik, mata rantai pembayaran lebih eksplisit terhadap kinerja, serta menghasilkan lingkungan kerja yang lebih aman.

Sehubungan dengan hasil yang dapat diukur, HPWS ini menghasilkan pelamar yang lebih baik untuk suatu posisi, lebih banyak karyawan yang dipekerjakan berdasarkan tes seleksi yang telah divalidasi, lebih banyak waktu pelatihan bagi karyawan baru, serta persentase karyawan yang menerima penilaian kinerja secara reguler lebih tinggi. Tujuan umum dari HPWS adalah memaksimalkan kompetensi dan kemampuan karyawan di seluruh perusahaan.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan bagaimana lingkungan bisa memengaruhi perusahaan, terutama dalam pengembangan sumber daya manusia!
- 2) Jelaskan bagaimana globalisasi merupakan tantangan terbesar dalam pengembangan sumber daya manusia!
- 3) Jelaskan bagaimana bentuk penghargaan yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan perusahaan!
- 4) Jelaskan bagaimana etika profesi memiliki peranan yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia!
- 5) Jelaskan bagaimana caranya agar karyawan bisa memiliki kinerja tinggi!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda harus memahami lingkungan apa saja yang memengaruhi perusahaan sehingga dapat menjelaskan kaitan antara lingkungan dan pengembangan sumber daya manusia.
- 2) Anda perlu mengetahui perkembangan globalisasi saat ini sehingga dapat menjelaskan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan tersebut.
- 3) Anda perlu mempelajari pemberian penghargaan yang dilakukan perusahaan sehingga dapat menjelaskan bentuk penghargaan yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan.
- 4) Anda harus memahami terlebih dahulu etika profesi yang dilakukan semua karyawan sehingga dapat menjelaskan kaitan antara etika profesi dan pengembangan sumber daya manusia.
- 5) Anda sebaiknya memahami terlebih dahulu sistem kerja kinerja tinggi sehingga dapat menjelaskan strategi-strategi karyawan agar memiliki kinerja yang tinggi.

**RANGKUMAN**

---

Kegiatan Belajar 3 membahas tanggung jawab dan tantangan yang harus dihadapi manajer sumber daya manusia dalam pengembangan sumber daya manusianya. Manajer sumber daya manusia menempati posisi yang sangat khas. Dia tidak sekadar memperhatikan lingkungan di departemennya, tetapi menjadi kewajibannya memperhatikan serta membina seluruh departemen yang ada dalam struktur organisasi perusahaan. Selain itu, dia juga harus melakukan pendekatan kepada lingkungan eksternal di sekitar perusahaan yang akan memengaruhi semua kegiatan rutin perusahaan.

Tren seperti globalisasi dan meningkatnya persaingan telah menempatkan sumber daya manusia pada barisan depan dan posisi kunci dalam kebanyakan usaha perencanaan strategis. Sebagai contoh, manajer sumber daya manusia saat ini lebih terlibat dalam berekangan dengan manajer puncak mereka untuk mendesain ataupun mengimplementasikan strategi perusahaan. Selanjutnya, dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas

kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Di dalamnya, terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan nonfinansial.

Akhirnya, perusahaan membutuhkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.



### TES FORMATIF 3

---

Dari sebuah kedai pizza kecil dan sederhana, Pizza Hut tumbuh menjadi jaringan restoran pizza terbesar di dunia dengan lebih dari 5.600 restoran di 97 negara. Di Indonesia, Pizza Hut membuka restoran pertamanya tahun 1984 di Gedung Djakarta Theatre, Thamrin, Jakarta. Tahun 2000, restoran Pizza Hut pertama ini dipindahkan ke Gedung Cakrawala di area yang sama hingga sekarang. Kini, Pizza Hut mempunyai lebih dari 200 restoran yang tersebar di 22 provinsi di Indonesia, dari Aceh hingga Abepura.

### Nilai-nilai Organisasi Pizza Hut

Pizza Hut Indonesia menjadikan empat nilai berikut sebagai dasar dalam menjalankan perusahaan serta dalam membangun relasi dengan pelanggan, mitra usaha, dan pemegang saham.

#### 1. *Integritas*

Perusahaan jujur dalam berpikir dan bekerja, dapat dipercaya, serta tulus dan bersikap profesional saat berhubungan dengan rekan kerja, pelanggan, dan para pemasok.

#### 2. *Keunggulan*

Perusahaan melakukan pekerjaan yang lebih dari sekadar panggilan tugas. Mereka melakukan lebih dari apa yang diharapkan orang lain. Perusahaan terus berjuang untuk perbaikan dan teliti dalam segala hal. Jalankan tugas dengan rela dan hadapi segala tantangan yang ada untuk mencapai standar yang tertinggi.

### 3. *Pertumbuhan Usaha*

Perusahaan akan mengembangkan diri dan memperoleh keuntungan dengan cara menjadi *casual dining restaurant* yang terbaik. Perusahaan berjuang untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan, berbagi keterampilan, dan belajar bersama dengan rekan kerja perusahaan sehingga perusahaan berkembang bersama, baik secara individu maupun organisasi.

### 4. *Keuntungan*

Perusahaan selalu berusaha sedapat mungkin memberikan keuntungan kepada para pemegang saham dengan pengawasan dan peningkatan usaha penjualan.

### **Tugas**

Diskusikan kasus Pizza Hut di atas dengan menggunakan konsep-konsep yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu tanggung jawab dan tantangan yang dihadapi perusahaan, terutama dalam era globalisasi, yaitu Pizza Hut mempunyai cabang di 97 negara yang tentunya mempunyai tanggung jawab serta tantangan yang besar.

## Daftar Pustaka

- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A. Russel. (2003). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: McGraw-Hill Inc.
- De Cenzo, David A. dan P. Stephen Robbins. (1996). *Human Resources Management*. USA: John Wiley Sons Inc.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management*. Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall.
- Flippo, Edwin B. (1994). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi dan Yovita Hardiwati. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harris, Michael. (2000). *Human Resource Management: A Practical Approach*. USA: The Dyden Press, Harcourt Brece College Publisher.
- Hasibuan, Malayu SP. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, Susan E.; Randall E. Schuler; dan Steve Werner. (2010). *Managing Human Resouces*. Tanpa Tempat.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2003). *Human Resource Management*. New York: South-Western College Publishing.
- Milkovich, George T. dan John W. Boudreau. (1997). *Human Resources Management*. Chicago: Irwin.
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Noe, Raymond A.; John R. Hollenbeck; Barry Gerhart; dan Patrick M Wright. (2010). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. USA: McGraw-Hill Companies.

Schuler, R.S., dan S.E. Jackson. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Erlangga.

Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bagian Penerbitan STIE YKPN.