

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si

Tempat, tanggal lahir Semarang, 23 Juni 1955 beralamat di Jl. Jati Emas No. 9 Banyumanik Semarang. Kegiatan sehari-hari sebagai Dosen Fakultas Ekonomi dan Dosen Magister Manajemen (S2) Unissula Semarang. Beristrikan Dista Amalia Arifah SE, M.Si, Akt yang juga bekerja sebagai Dosen Fakultas Ekonomi Unissula.

RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 1966 Lulus SD Al-irsyad di Semarang, Tahun 1969 Lulus SMP Al-irsyad di Semarang, Tahun 1979 Lulus SMA Sultan Agung di Semarang, Tahun 1983 Lulus Sarjana Muda (B.Sc) Ilmu Ekonomi Perusahaan Unissula Semarang, Tahun 1986 Lulus Sarjana Ekonomi (S1) Manajemen Unissula Semarang, Tahun 1995 Lulus Pascasarjana (S2) Unpad Bandung Program Studi Ilmu Ekonomi dan Akuntansi Bandung, Tahun 2005/2006 Studi lanjut Program Doktor (S3) Program Studi Ilmu Ekonomi Islam Unair Surabaya

RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun 1986 - sekarang Dosen Fakultas Ekonomi Unissula, Tahun 1990 - 1992 Sekretaris Prodi Manajemen, Tahun 1993 - 1995 Ketua Prodi Manajemen, Tahun 1996 - 2000 Wakil Direktur Umum dan Keuangan Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung, Tahun 2001 - 2004: Pembantu Dekan 1 Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Unissula, Tahun 2003 - sekarang Dosen Program S2 Magister Manajemen Unissula Semarang, Tahun 2015-sekarang Kepala Direktorat Pemakmuran masjid Unissula

RIWAYAT ORGANISASI

Tahun 1992 - sekarang Ketua Umum yayasan Pendidikan "Nurul Ulum" di Semarang, Tahun 2005 - Tahun 2007 Ketua Ta'mir Mesjid Al-Muhajirin Banyumanik di Semarang, Tahun 2008 - sekarang Ketua Umum Yayasan Al-Muhajirin Banyumanik di Semarang, Tahun 2008 - sekarang Wakil Ketua Pengurus wilayah NU Jawa Tengah, Tahun 2008 - sekarang Bendahara Umum Ikatan Keluarga Alumni (IKA-Unissula), Tahun 2009 - Sekarang Ketua Tim Pemberdayaan Asset-Asset Nahdhatul Ulama' se Jawa tengah



DINAMIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

(Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si

ISBN 978-602-0962-10-8



9 786020 962108

ISBN 978-602-0962-10-8



9 786020 962108

DINAMIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

(Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si



EF Press Digimedia

DINAMIKA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

© EF Press Digimedia 2014

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

Cetakan Pertama, 170 X 250 mm, 169 hal +XX

Penulis:

Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si

Diterbitkan oleh:

EF Press Digimedia

Jl. Pondok Bukit Agung C-5 Semarang

Email: efpressdigimedia@gmail.com

Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak memperbanyak penggunaan untuk kepentingan komersial suatu program komputer dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Atas rahmat Allah SWT yang Rahman dan rahim, Pemilik segala puji dan maha kuasa. Tuhan kepada siapa penulis menyembah dan bersujud, memohon pertolongan serta memohon petunjuk jalan yang lurus, Hanya dengan hidayah, ma'unah dan taufiq-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku ini. Tiada daya dan kekuatan melainkan dengan nama-Nya. Shalawat dan salam semoga tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang ditahbiskan oleh Allah sebagai uswah hasanah bagi umat manusia.

Buku ini disusun dari keyakinan, kecintaan dan kerinduan pada kejayaan ayat-ayat Allah sebagaimana dahulu pernah diimplementasikan oleh para Rasul Allah seperti Ibrahim AS, Musa AS, Isa AS, dan Muhamad SAW dan sekaligus dapat dijadikan sebagai buku pedoman dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berbasis nilai-nilai Islami pada program S1 maupun program magister manajemen (S2) di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang.

Buku ini dapat tersusun telah melibatkan berbagai

pihak baik langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikah dukungan, fasilitas dan lain sebagainya. Semoga Allah SWT membalas semua ini sebagai amal shaleh amin ya robbal-alamin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini masih memerlukan koreksi serta revisi . Oleh karenanya kritik dan saran yang positif sangat diperlukan untuk penyempurnaan lebih lanjut dari pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan buku ini.

Akhirnya besar harapan semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya, amin.

Semarang, Juli 2014

DAFTAR ISI

Judul	i
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar.....	v
BAB I SIFAT DAN PERAN MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Tantangan Tantangan MSDM:	
Perubahan dan Pergeseran	15
1.3. Peran baru bagian MSDM	18
1.4. Kompetensi bagian MSDM	20
1.5. Pengembangan SDM dalam Islam	23
BAB II PROSES SELEKSI DAN REKRUTMEN	28
2.1 Pendahuluan	28
2.2 Analisis Jabatan	30
2.3 Jenis Pekerja di Organisasi	47
2.4 Konsep Dasar Rekrutmen dalam Islam	50

BAB III PELATIHAN, PENDIDIKAN DAN	
PENGEMBANGAN	62
3.1 Pendahuluan	62
3.2 Manajemen Pengetahuan	65
3.2.1 Pendahuluan	65
3.2.2 Mengelola Pengetahuan	67
3.2.3 Perubahan Peran SDM dari Operasional ke Strategik	70
3.2.4 Membangun Budaya yang berpusat pada pengetahuan	71
3.2.5 Peran SDM dalam membangun budaya yang berpusat pada Pengetahuan	74
3.2.6 Meninjau kembali belajar dalam Ekonomi pengetahuan	75
3.2.7 Memahami motivasi belajar diantara pekerja pengetahuan	77
3.2.8 Bekerja dan belajar dalam komunitas praktek	78
3.2.9 Membangun Kredibilitas dan Kapabilitas	79
3.2.10 Knowledge Mapping	80
3.2.11 Membangun Alat Manajemen Pengetahuan	82
3.2.12 Menggunakan teknologi secara bijak	83
3.2.13 Implikasi Manajemen Pengetahuan Bagi Dunia Pendidikan.....	85
3.2.14 Lembaga Pendidikan/Sekolah dan perubahan lingkungan Pendidikan	88
 BAB IV KOMPENSASI	 91
Pendahuluan	91
Kompensasi Total	93
Tujuan Kompensasi	95

Dasar Perhitungan Kompensasi	97
4.1 Asas - Asas Pemberian Kompensasi	108
4.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	109
4.3 Proses Penentuan Kompensasi	109
4.4 Hambatan Dalam Menentukan Kompensasi	110
4.5 Fungsi Dan Tujuan Kompensasi	112
4.6 Jenis - Jenis Kompensasi	112
4.7 Macam-Macam Metode Kompensasi	114
4.8 Insentif	114
4.9 Jenis-Jenis Insentif	115
4.10 Pedoman Pemberian Insentif Yang Efektif	116
BAB V PENGINTEGRASIAN DAN PEMELIHARAAN KARYAWAN	117
5.1 Pendahuluan	117
5.2 Disiplin Pegawai	122
5.3 Komunikasi	124
5.4 Kepemimpinan	124
5.5 Motivasi Seseorang	125
5.6 Konflik	128
5.7 Stress Karyawan	132
BAB VI PEMELIHARAAN KARYAWAN	133
6.1 Pengertian Serikat Pekerja	138
6.2 Pentingnya Serikat Pekerja Bagi Karyawan	141
6.3 Tantangan Dalam Hubungan Kerja	143
6.4 Membangun Hubungan Industrial yang harmonis	145
6.5 Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja	146

BAB VII	SPARASI	149
7.1	Pemberhentian	149
7.2	Alternatif untuk Layoff	152
BAB VIII	MSDM INTERNASIONAL	154
8.1	Pendahuluan	154
8.2	Perbedaan Msdm Domestik Dan MSDM Internasional	158
8.3	Adaptasi Pengelolaan Sdm Antar Bangsa	164
8.4	Repatriasi	165
8.5	Pengiriman Tenaga Kerja Keluar Negeri	166
DAFTAR PUSTAKA	169

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Peran baru MSDM di organisasi	18
Tabel 2	Pendekatan Reformasi bagian SDM.....	19

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Skema Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
Gambar 2.	Perubahan Lingkungan dan dampaknya pada strategi MSDM	17

BAB I

SIFAT DAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pendahuluan

Organisasi terdiri dari berbagai elemen, yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumber daya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda (cara kerja) dan modal (uang). Berkenaan dengan sumber daya organisasi ini, perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Oleh karena itu proses manajemen yang baik harus dapat memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

Sebagaimana elemen-elemen organisasi yang lain, sumber daya manusia pun harus dikelola dengan baik, bahkan dapat dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi, apapun jenisnya, ukurannya, fungsinya ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain, memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Seringkali efisiensi pelaksanaan suatu organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusianya. Itulah sebabnya maka setiap manajer

harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi inilah yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Pengertian Manajemen

Sebelum mengetahui apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu perlu kiranya diulas tentang apa yang dimaksud dengan manajemen.

G.R. Terry merumuskan manajemen sebagai suatu proses tertentu yang terdiri dari kegiatan-kegiatan untuk merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), melaksanakan (*actuating*) dan mengendalikan (*controlling*) manusia atau sumber daya lainnya yang kesemuanya itu dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan menurut D.S. Beach manajemen adalah proses penggunaan bahan-bahan dan manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang mencakup kegiatan-kegiatan pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan evaluasi.

Sementara menurut Stoner dan Wankel, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Proses di sini berarti suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan ketrampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upayanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara umum proses manajemen dapat dikatakan terdiri dan kegiatan-kegiatan :

1. Penetapan tujuan
2. Perencanaan
3. Pengorganisasian
4. Pengarahan
5. Pengendalian

Penetapan Tujuan

Yaitu merupakan tahapan paling awal dari suatu proses manajemen. Tujuan menentukan arah yang akan ditempuh oleh organisasi.

Adapun efektifitas dari pencapaian tujuan itu selain ditentukan oleh kemampuan manajemen juga ditentukan oleh sifat-sifat dari tujuan itu sendiri. Tujuan yang baik harus memenuhi sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Spesifik; jelas apa yang ingin dicapai.
- a. Realistik; bisa dicapai dan bukan sekedar angan-angan.
- a. Terukur; memiliki ukuran-ukuran tertentu untuk menentukan keberhasilannya.
- a. Terbatas waktu; mempunyai batas waktu sebagai target kapan tujuan tersebut harus bisa dicapai.

Perencanaan

Yaitu merupakan suatu proses pemilihan informasi dan pembuatan asumsi-asumsi mengenai keadaan di masa yang akan datang, untuk merumuskan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adanya kegiatan perencanaan ini menunjukkan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Secara umum langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun perencanaan adalah sebagai berikut :

- a. Mendefinisikan persoalan yang direncanakan dengan jelas dan baik, sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

- a. Mengumpulkan informasi-informasi yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang mungkin akan terjadi dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.
- a. Melakukan analisa terhadap informasi yang telah dapat dikumpulkan dan mengklasifikasikannya atas dasar tingkat kepentingannya.
- a. Menetapkan batasan-batasan perencanaan.
- a. Menetapkan alternatif-alternatif rencana
- a. Memilih rencana yang akan dipakai dari alternatif-alternatif yang ada.
- a. Menyiapkan langkah-langkah pelaksanaan yang lebih rinci serta penjadwalan pelaksanaannya.
- a. Melakukan pemeriksaan ulang (*review*) terhadap rencana yang diusulkan sebelum rencana dilaksanakan.

Pengorganisasian

Pengorganisasian berkaitan dengan pengkoordinasian sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Efektivitas suatu organisasi seringkali tergantung pada kemampuan manajernya untuk mengerahkan sumberdaya yang ada dalam mencapai tujuannya. Semakin terpadu dan semakin terarahnya pekerjaan berarti semakin efektiflah organisasi.

Pengarahan

Yaitu merupakan usaha untuk memobilisasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar dapat bergerak dalam satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Dalam tahapan proses ini terkandung usaha-usaha untuk memotivasi orang agar mau bekerja dengan baik. Termasuk pula dalam proses ini yaitu proses kepemimpinan yang memungkinkan pencapaian tujuan, serta yang dapat memberikan suasana kerja yang baik.

Pengendalian

Yaitu merupakan upaya yang dilakukan untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak sesuai dengan arah yang telah ditetapkan dalam tujuan. Proses pengendalian ini berkaitan dengan kegiatan evaluasi terhadap apa yang telah dicapai dan bagaimana kinerja tersebut bilamana dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan proses perencanaan, sebab pada kegiatan ini dilihat apakah yang telah direncanakan dapat dicapai atau tidak.

Rangkaian proses manajemen ini merupakan suatu proses yang dinamis sifatnya dan saling terkait satu dengan yang lainnya dan proses tersebut tidak dapat dilihat sebagai tahapan-tahapan yang berdiri sendiri-sendiri.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pengertian manajemen tersebut di atas, maka manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan tenaga kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta pengembangan karier dan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja dan *personel audit*.

Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Yaitu mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan baik bilamana

PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dewasa ini semakin besar perhatian banyak pihak terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia. Sehingga berbagai pendekatan yang logis digunakan yaitu :

1. Pendekatan politik
2. Pendekatan ekonomi
3. Pendekatan hukmn
4. Pendekatan sosio cultural
5. Pendekatan administrative.
6. Pendekatan teknologikal

Pendekatan Politik

Pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan memiliki dampak terhadap manajemen sumber daya manusia secara mikro. Pendekatan politik berangkat pula dari keyakinan yang semakin mendalam di kalangan para politisi bahwa asset terpenting yang dimiliki oleh negara adalah sumber daya manusia. Tanpa manajemen sumber daya manusia yang handal, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna.

Pedekatan ekonomi

Sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Memang tidak dapat disangkal bahwa dilihat dari segi teori maupun praktek dalam mengelola berbagai kegiatan suatu organisasi ekonomi, terdapat berbagai faktor produksi seperti modal, peralatan, bahan baku dan manusia. Akan tetapi menyamakan faktor manusia dengan faktor produksi lain jelas tidak tepat sehingga manajemen sumber daya manusia menjadi sesuatu yang penting dalam proses produksi.

Pendekatan hukum

Dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban. Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan inipun harus diusahakan terus menerus terpelihara dengan baik. Di sinilah peranan manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan keseimbangan itu menuntut kejelasan hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Pendekatan sosio-kultural

Pendekatan ini penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Karena memiliki pekerjaan yang tetap dengan penghasilan yang layak tidak lagi semata-mata sebagai usaha memuaskan kebutuhan yang bersifat kebendaan, tetapi juga kebutuhan sosio-psikologis. Pendekatan social budaya terlihat jelas apabila diingat bahwa manajemen sumber daya manusia, baik disoroti dari sudut teori maupun aplikasinya. selalu bersifat situasional meskipun teorinya memang sudah diakui secara universal.

Pendekatan Administratif

Saat ini, setiap orang boleh berbicara tentang politik, ekonomi, social budaya, pertahanan keamanan dan berbagai segi kehidupan tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi. Karena itu manusia modern sering disebut sebagai manusia organisasional. Salah satu implikasinya adalah hubungan ketergantungan adalah bahwa baik untuk masa sekarang dan masa depan, untuk dapat menjadi lebih baik harus dapat menciptakan organisasi dengan lebih baik dan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan lebih efektif, efisien dan produktif.

Pendekatan Teknologikal

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi memiliki dampak

yang kuat terhadap manajemen sumber daya manusia, misalnya otomatisasi dan robotisasi saat ini. Keberhasilan pendekatan teknologikal terletak pada kearifan manusia menggabungkan kemajuan di bidang teknologi dengan manajemen sumber daya manusia.

Dari beberapa pendekatan di atas, jelaslah bahwa tantangan utama yang harus dijawab manusia di masa depan adalah peningkatan kemampuan untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolanya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi sebagai wahana mencapai tujuan.

Berbagai Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tantangan manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan organisasi yang beraneka ragam tetapi menuntut pengelolaan yang efisien, efektif dan produktif. Kebijakan yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang manajemen sumber daya manusia dan langkah-langkah yang diambil kesemuanya berkaitan dengan pencapaian berbagai tujuan. Pada dasarnya tujuan dikategorikan dalam :

1. Tujuan masyarakat sebagai keseluruhan
2. Tujuan organisasi yang bersangkutan
3. Tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi
4. Tujuan pribadi para anggota organisasi

Pencapaian Tujuan Masyarakat

Organisasi yang menghasilkan barang dan jasa yang dapat diterima oleh masyarakat. Sehingga tujuan organisasi tidak akan berhasil jika tidak disesuaikan dengan tujuan masyarakat luas. Sehingga manajemen setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan social yang ditujukan kepada organisasinya.

Pencapaian Tujuan Organisasi

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja ketercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi sebagai keseluruhan.

Pencapaian Tujuan Fungsional

Pencapaian tujuan fungsional dalam bidang manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusi secara maksimal.

Pencapaian Tujuan Pribadi

Bekerja pada suatu organisasi bagi seseorang adalah untuk memperoleh imbalan dan juga didasarkan pada keyakinan bahwa bekerja pada organisasi seseorang akan dapat memuaskan berbagai kebutuhannya. Aneka ragam kebutuhan pribadi berangkat dari hakekat manusia sebagai makhluk multi faset, antara lain makhluk politik ekonomi, sosial disamping sebagai individu dengan jati diri yang khas.

Peranan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajer dalam perusahaan pasti akan terlibat dalam mengambil langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan hingga pemensiunan pegawai. Tetapi biasanya dibentuk satuan kerja yang secara fungsional bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia. Mengapa demikian ? Pertama, meskipun manajer juga manajer sumber daya manusia,

secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain. Kedua, dewasa ini manajemen sumber daya manusia perlu ditangani secara profesional karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia dapat ditangani dengan baik.

Karena sifat tugas fungsional sebagai penunjang dan melayani satuan kerja lainnya, seorang manajer sumber daya manusia memang tidak memiliki kewenangan komando terhadap satuan kerja lainnya. Kewenangan yang dimiliki adalah kewenangan staf sedangkan kewenangan komando hanya dimilikinya ke dalam, dalam arti terhadap satuan kerja yang lebih kecil dalam lingkungan pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri. Namun adakalanya wewenang staf berubah menjadi wewenang fungsional. hal ini dapat terjadi ketika :

- a. Permasalahan yang hendak diatasi dengan penggunaan wewenang fungsional itu bersifat teknis.
- a. Permasalahan dimaksud menyangkut semua orang dalam organisasi. Sehingga manajemen puncak berpendapat bahwa pemecahannya harus dilakukan secara terpusat. Berarti manajer sumber daya manusia sesungguhnya bertindak atas nama manajemen puncak organisasi.

PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia harus sangat peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Karena perubahan yang terjadi itu akan menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik.

Berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia dapat bersifat eksternal, organisasional maupun professional. Pemahaman tentang hakekat berbagai jenis tantangan dan penemuan teori sebagai instrumen menghadapinya perlu dikaitkan dengan perspektif sejarah. Artinya manajemen

sumberdaya manusia tidaklah timbul secara mendadak. Penelusuran kausal menunjukkan bahwa selama ribuan tahun jarang ditemukan organisasi kecuali organisasi pemerintahan dan keagamaan.

Perubahan besar terjadi berkat berbagai temuan teknologikal seperti penemuan mesin uap dan lainnya yang mengubah metode produksi dan organisasi, sehingga pemilik modal yang harus membeli peralatan yang mahal di satu pihak dan di pihak lain memerlukan tenaga kerja yang tidak sedikit. Mahalnya peralatan dan mudahnya memperoleh tenaga kerja ketika itu cenderung berakibat pada perlakuan manusia yang tidak sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Namun ada pula pemilik perusahaan yang memberikan perhatian pula pada sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Para manajer mengangkat seorang “sekretaris kesejahteraan” yang tugas utamanya ialah memikirkan cara-cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja. Pada waktu itu telah dirasakan bahwa para pekerja memerlukan bantuan dalam penanganan berbagai masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Jadi para sekretaris kesejahteraan itulah yang menjadi pelopor keberadaan tenaga-tenaga spesialis dalam manajemen sumber daya manusia.

Lahirnya “Gerakan Manajemen Ilmiah”

Perkembangan dari Revolusi Industri telah menunjukkan pengaruh yang sangat kuat pada perkembangan manajemen pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya. Dua pelopor utama yang selalu disebut adalah Frederick W. Taylor di Amerika Serikat dan Henri Fayol di Perancis.

Dengan pengalaman berkarya di perusahaan mereka menghasilkan karya-karya tulis yang bahkan hingga kini banyak digunakan sebagai referensi dalam mempelajari teori manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia.

Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas buruh. Hal itu dilakukan melalui penelitian yang menghasilkan apa yang kemudian dikenal "time and motion studi". Intinya terletak pada analisis yang menunjukkan bahwa pemborosan sering terjadi dalam kegiatan berproduksi karena para pekerja membuang tidak sedikit karena gerakannya yang tidak efisien. Di lain pihak. Fayol melihat bahwa perusahaan tambang tempatnya berkarya nyaring mengalami kehancuran karena kekurangan manajer. Akhirnya Fayol memperoleh kesempatan menjadi manajer puncak dan perhatiannya ditujukan pada peningkatan kemampuan memecahkan berbagai masalah manajerial.

Perkembangan Gerakan "Human Relations"

Akumulasi teori manajemen kemudian melahirkan apa yang dikenal sebagai "Gerakan Human Relations". Telah umum diaku bahwa pelopor utamanya adalah Elton Mayo. dalam penelitian yang dikenal dengan istilah "Hawthorne Experiment", hipotesis yang ingin dibuktikan melalui eksperimen ini ialah bahwa ada faktor-faktor tertentu yang berpengaruh pada sikap, perilaku dan produktivitas pekerja. Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas pada karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja di mana seseorang menjadi anggota.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer

Semua perkembangan mengenai pengetahuan manajemen sumber daya manusia bermuara pada satu prinsip bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan

martabatnya.

Timbulnya berbagai teori motivasi merupakan bukti nyata. Semua teori motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Jelaslah bahwa “benang merah” yang selalu tampak dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi, keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya. Dengan demikian maka dapat dikemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun 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 institusi/ organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan. Fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian, pengembangan SDM, dan pemisahan SDM dari organisasi. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang diemban oleh setiap manajer. Aspek

manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Tantangan manajer masa kini adalah merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Pengertian MSDM yang lainnya adalah deskripsi ilmu yang mempelajari tata cara dalam mengelola pemanfaatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. MSDM juga dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian Daya Manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan sasaran fungsi MSDM adalah mengupayakan agar SDM di organisasi mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi serta berkaitan dengan motto "*The right man in the right job at the right time*".

1.2. Tantangan Tantangan MSDM: Perubahan dan Pergeseran

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Begitu juga halnya dengan manajer di bagian SDM. Seiring dengan perkembangan teknologi dan komunikasi, maka bagian SDM di organisasi menghadapi tantangan tantangan sebagai berikut:

a. Mempunyai sensitivitas terhadap perubahan lingkungan bisnis

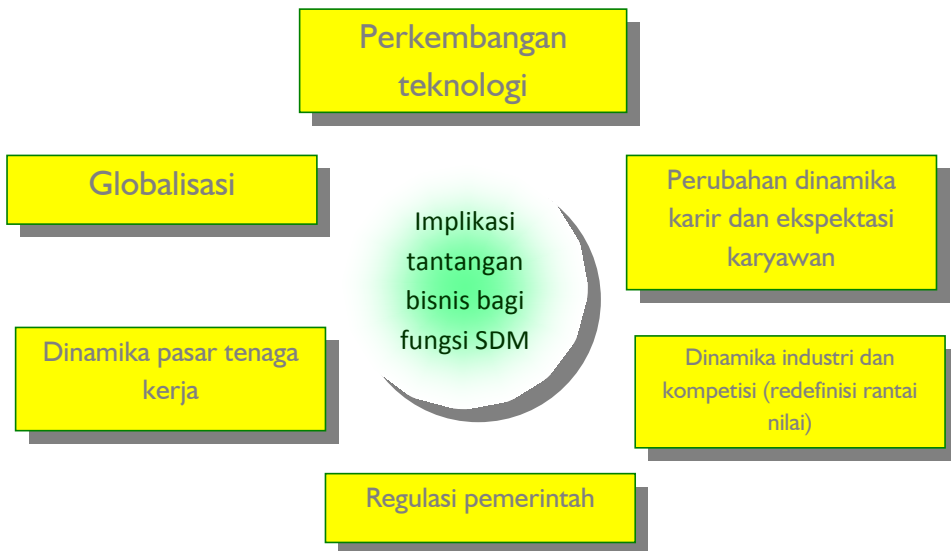
Perubahan lingkungan bisnis berjalan sedemikian cepatnya. Perkembangan teknologi misalnya, apakah pernah kita membayangkan sebelumnya bahwa, hidup kita akan begitu dimudahkan dengan kehadiran produk produk berteknologi canggih. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM

dan robotika. Pada era globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dsb). 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, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif). Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseranyangtelahdisebutkandiatasberdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *mergers, joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidak pastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7 – 10 lapis kini mulai di"datar"kan menjadi hanya 3 – 4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan

dianggap kuno, tradisional, *out of style*, “rantai komando” semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan *operating procedures* yang jelas. Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam *team* yang lebih mendasarkan kerjanya kepada process, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan. Jika digambarkan dalam sebuah bagan, maka perubahan lingkungan dan dampaknya terhadap MSDM akan terlihat seperti ini:



Gambar 1.2 : Perubahan Lingkungan dan dampaknya pada strategi MSDM

Setiap perubahan lingkungan mempunyai implikasi penting pada fungsi SDM dalam memainkan perannya untuk menciptakan nilai dan *deliverables*.

b. Memainkan berbagai peran baru – Menjadi partner bisnis

(*business partner*)

Dengan adanya perubahan lingkungan bisnis seperti dijelaskan di atas tadi, maka bagian SDM memainkan berbagai peran baru. Tidak sekedar menyelesaikan kegiatan kegiatan yang bersifat administrative saja, tetapi menjadi partner bisnis di organisasi. Bagian SDM ikut menentukan keberhasilan eksekusi strategi yang dijalankan oleh organisasi. Berikut ini disajikan tantangan MSDM untuk memainkan berbagai peran barunya.

Tabel 1.1.
Peran baru MSDM di organisasi

PERAN	Fungsi	Hasil (Deliverable)	Kegiatan
PARTNER STRATEGIK	Manajemen SDM strategik	EKSEKUSI STRATEGI	Pengkaitan MSDM dengan strategi bisnis: Diagnosis organisasional
AHLI ORGANISASI (ADMINISTRATIVE EXPERT)	MANAJEMEN INFRASTRUKTUR ORGANISASIONAL	PENGEMBANGAN INFRASTRUKTUR ORGANISASIONAL YANG KONDUSIF	Reengineering proses organisasional
EMPLOYEE CHAMPION	MANAJEMEN KONTRIBUSI KARYAWAN	PENINGKATAN KOMITMEN DAN KAPABILITAS KARYAWAN	PELIBATAN MANAJEMEN LINI DALAM MSDM: PENYEDIAAN SUMBERDAYA KE KARYAWAN
AGEN PERUBAHAN	MANAJEMEN TRANSFORMASI DAN PERUBAHAN	PENGEMBANGAN BENTUK DAN BUDAYA ORGANISASI	PENGELOLAAN TRANSFORMASI DAN PERUBAHAN: PENGEMBANGAN

1.3. Peran baru bagian MSDM

Fundamentally, man is the key to all problems, not money. Funds are valuable only when used by trained, experienced and devoted men and women. Such people, on the other hand, can work miracles even with small resources and draw wealth out of barren land.—Dag Hammarskjöld

Pada dasarnya, manusia adalah kunci semua masalah, bukan uang. Uang hanya akan bernilai jika dilatih, diberi pengalaman dan

dikelola oleh pria dan wanita. Sedangkan manusia, dapat bekerja secara excellent meskipun dengan sumber daya yang kecil dan berasal dari tanah atau tempat yang tandus. Mengapa demikian? Beberapa alasannya adalah:

1. SDM yang efisien akan meningkatkan kinerja pemerintahan dan engembangan nasional. Pertumbuhan ekonomi berhubungan dengan birokrasi merit pay.
2. Kinerja birokrasi akan lebih baik jika staf nya profesional dan well-paid
3. Institusi yang kompeten dan efektif akan mengurangi kemiskinan
4. Efektivitas pemerintahan adalah salah satu penyebab pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi.
5. SDM semakin dipercaya sebagai sumber keunggulan kompetitif
6. SDM adalah kunci penentu kinerja organisasional
7. SDM menjadi subyek pembeda kinerja nasional dan sektoral

Tabel 1.2.
Pendekatan Reformasi bagian SDM

Tujuan	Reformasi Tahap I	Reformasi Tahap II
Manajemen Karir	Meningkatkan job security (kenyamanan kerja) dan perlindungan dari intervensi politik	Menciptakan inti pelayanan sipil dengan menggunakan akuntabilitas 360 derajat pada stakeholders
Kesatuan pelayanan sipil	Menciptakan sebuah definisi yang legal dalam istilah istilah dan kondisi umum pelayanan sipil	Peraturan sentral HRM; HRM yang terdesentralisasi; fleksibilitas penggajian
Insentif Individual	Secara konsisten menerapkan standar promosi merit dan aturan aturan penggajian	Memperbesar penggunaan kriteria kinerja dalam promosi dan penggajian

Keterbukaan / Openness	Mendorong peningkatan karir dalam sebuah sistem yang tertutup dan menghindari nepotisme	Memberikan inti pelayanan karir baik secara vertical maupun horisontal
---------------------------	---	--

1.4. Kompetensi bagian MSDM

Saat ini paradigma tentang Human Resources mulai berkembang ke arah pengertian bahwa SDM harus memiliki peran yang lebih luas di dalam pengelolaan perusahaan. Di dalam pelaksanaan perusahaan SDM tidak lagi diarahkan kepada obyek semata, namun telah bergeser ke arah keikutsertaan mereka sebagai subyek perusahaan. Artinya SDM memiliki peran serta di dalam proses pengambilan keputusan dalam rangka perkembangan perusahaan. Ada 2 keyakinan tentang peran serta karyawan di dalam perusahaan yaitu :

- Pertama jika orang bekerja di perusahaan yang peduli terhadapnya, mereka cenderung memberikan lebih dari sekadar yang diwajibkan oleh perusahaan.
- Kedua, karyawan yang puas merupakan kondisi awal dari pelanggan yang puas pasti akan selalu kembali

Pengelolaan yang baik atas aspek SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan atau keberlanjutan dan kelanggengan usaha.

Human Capital

Paradigma yang berkembang berikutnya adalah adanya definisi baru tentang human resources menjadi human capital. Dalam konsep baru manusia tidak lagi sebagai faktor produksi tetapi telah beranjak ke pemahaman bahwa manusia merupakan modal perusahaan. Sebagai modal tentu mempunyai arti yang sangat penting.

Empat peran divisi *human capital* pada era kekinian versi Dave Ulrich

1. Pertama adalah ahli dalam proses administrasi (*management of firm infrastructure*).

Menitikberatkan pada proses administrasi dan fungsi-fungsi kepersonaliaan lainnya--kompetensi yang diharapkan adalah proses pengembangan dan perbaikan, teknologi informasi serta pengetahuan teknis. Bermain pada wilayah kontribusi dan menjadi pemenang (*management of the employee contribution*).

2. Menempatkan diri sebagai pekerja pemenang yang ditunjukkan melalui kontribusi pda pekerjaannya, kompetensi yang perlu dimiliki yaitu *performance management*, manajemen pengembangan dan lingkungan kerja.
3. Ketiga, menjadi agen perubahan dan tranformasi organisasi (*management of tranformation and change*).

Divisi *human capital* menjadi agen perubahan, kompetensi wajibnya adalah keahlian dalam management perubahan, sebagai konsultan/fasilitator/*coaching*, dan kemampuan dalam analisis sistem

4. Keempat, sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan (*management of strategic human resources*).

Berbicara tentang manajemen strategis dengan fungsinya sebagai penyelarar (*alignment*), kompetensi yang harus dimiliki adalah pengetahuan bisnis, formulasi strategi *human capital* dan kemampuan mempengaruhi orang lain.

Berbagai perusahaan kini giat memopulerkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (*competency based human resources management*). Seminar digelar dimana-mana dan sesak dipenuhi para pengelola *human capital*. Pelatihan berhari-hari dengan mengundang para pakar human capital diikuti dengan penuh ketekunan

Divisi *human capital* harus bermain pada wilayah yang lebih cerdas dan menantang, yaitu mitra strategis perusahaan,

pengawal perubahan dan pelaku transformasi organisasi. Tuntutan untuk mengoptimalkan praktek manajemen SDM memang semakin mendesak, apalagi sejauh ini fungsi manajemen SDM di perusahaan-perusahaan kita lebih banyak berurusan dengan hal-hal yang sifatnya administratif. Atau, paling banter sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tantangan

Namun demikian perjalanan menjadikan divisi human capital menjadi lebih berperan aktif tidaklah mudah. sejauh ini fungsi manajemen SDM di perusahaan-perusahaan kita lebih banyak berurusan dengan hal-hal yang sifatnya administratif. Atau, paling banter sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karenanya menjadi suatu tantangan yang besar agar kita dapat menerapkan fungsi bagian SDM menjadi bagian penting dari perjalanan usaha sebuah perusahaan. Dalam kenyataan masih banyak Peran divisi *human capital* tetap bermain pada wilayah keadministrasian, kepersonaliaan

Setiap perusahaan saat ini sebaiknya mengambil konsep pemberdayaan SDM dengan paradigma baru, dimana unsur manusia tidak lagi sebagai faktor produksi semata, melainkan telah menjadi sebuah asset yang berharga berupa modal perusahaan. Dengan menerapkan konsepsi human capital, akan mendorong peran dan fungsi manusia sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses usaha sebuah perusahaan. Dengan demikian manusia memiliki peranan besar dalam mengembangkan usaha, sehingga pengelolaannya membutuhkan sebuah perhatian yang luas dari manajemen

SDM sebagai Kompetensi Inti

SDM adalah kunci utama sumber keunggulan kompetitif karena

skills, perilaku dan nilai-nilai yang dimiliki oleh para staf adalah kunci utama untuk mempertahankan kinerja yang tinggi.

Tujuh Dimensi Sumber Daya Manusia yang menghasilkan keuntungan melalui manusia:

1. *Employment Security / Kenyamanan Karyawan*
2. *Selective Hiring of new personnel / Proses seleksi karyawan baru*
3. *Self managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design* (Team yang swakelola dan desentralisasi pembuatan keputusan sebagai dasar prinsip-prinsip desain organisasional)
4. *Comparatively high compensation contingent on organizational performance* (Kompensasi yang seimbang dengan kinerja organisasional)
5. *Extensive training* (Pelatihan ekstensif)
6. *Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangement and wage differences across levels* (Pengurangan perbedaan status dan halangan, termasuk busana, bahasa, peralatan fisik kantor dan perbedaan gaji antar level)
7. *Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization* (Pembagian ekstensif keuangan dan informasi kinerja melalui organisasi)

1.5. Pengembangan SDM dalam Islam

Istilah “pembangunan manusia Indonesia seutuhnya”, “pembangunan sumber daya manusia”, “pembangunan sumber daya insani”, dan “pembangunan akhlak manusia” menjadi amat populer dan menjadi kiblat kebijakan dalam proses pembangunan di Indonesia. Hal itu mengingatkan kita kepada paradigma al-Quran yang selama ini diyakini mengandung nilai-nilai guna (*development*) bagi pembangunan sumber daya manusia. Allah swt. berfirman:

“*Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya*”. Dan dalam sebuah hadis Nabi Muhammad saw. bersabda: “*Sesungguhnya aku (Muhammad) diutus untuk menyempurnakan akhlak, budi pekerti, perilaku*”(HR. Ahmad, Baihaqie dan Hakim).

Kesalahannya selama ini, dalam mengutip ayat al-Quran adalah mengambil sebagian, tidak melihatnya dalam konteks yang lebih komprehensif. Dalam surat *at-Tiin* di atas, dilanjutkan dalam ayat 5 dan 6: “*Kemudian kami kembalikan dia ke tempat yang serendah-rendahnya; kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh, maka bagi mereka pahala yang tiada putus-putusnya*”.

Dalam ayat lain juga disebutkan: “*Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam majlis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*”

Berdasarkan ayat di atas, maka manusia yang paling baik dan tinggi derajatnya adalah manusia yang beriman, beramal shaleh dan berilmu. Artinya orang yang senantiasa memelihara imannya, melaksanakan amal shaleh mengutamakan ilmu dalam setiap pekerjaannya, maka ia lah manusia yang baik bentuknya dan tinggi derajatnya. Naman jika tiga hal (iman, amal shaleh dan ilmu) tidak dipelihara dan dipupuk dalam diri manusia, maka manusia akan menjadi yang *asfalasafilin* (manusia yang serendah-rendahnya). Jika demikian, arah pembangunan manusia Indonesia yang dilakukan selama ini (IMTAQ dan IMTEK) sudah sangat benar. Namun dalam pelaksanaannya hal ini belum terealisasi. Inilah kemudian yang menjadi masalah dalam SDM Indonesia.

Dalam Islam, pembangunan manusia pada prinsipnya telah dibekali Tuhan. Dalam diri manusia terdapat potensi atau daya-daya

yang dapat dibangun. Daya-daya tersebut adalah:

1. Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki antara lain kemampuan dan keterampilan teknis.
2. Daya kalbu, yang memungkinkan manusia mampu memiliki kemampuan moral, estetika, etika serta mampu untuk berkhayal, beriman, dan merasa kebesaran ilahi.
3. Daya akal, yang memungkinkannya memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
4. Daya hidup, yang memungkinkannya memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan.

Apabila manusia dibangun sesuai petunjuk Ilahi, maka manusia akan menjadi aset nasional dan internasional dalam rangka menyediakan sumber daya manusia yang produktif dalam memasuki milenium ketiga. Dalam hal ini, sejak dini al-quran menggaris bawahi perlunya pembangunan daya-daya tersebut secara seimbang.

Alquran, dengan jelas menyatakan “manusia itu merugi, kecuali apabila waktu itu dipahami dalam rangka *Yaumu ad-Dien*, yaitu beriman dan beramal saleh, berinformasikan kebenaran dengan kesabaran.” Dalam sebuah pepatah dikatakan, apabila menanam pohon anggur, maka akan melihat tumbuhnya pohon berbuah anggur. Tetapi kepercayaan seperti itu akan mendatangkan kemanfaatan apabila beramal saleh, dalam hal ini bertanam pohon anggur. Dengan contoh seperti itu, akan diketahui bahwa iman kepada Allah semestinya diaktualisasikan dalam hidup dan kehidupan. Apabila manusia mendekat kepada-Nya sehabis, Allah mendekati sedepa. Iman diwujudkan dengan amal shaleh, amal shaleh dapat diwujudkan jika memiliki ilmu. Manusia berilmu senantiasa meningkatkan iman dan amal shalehnya.

Oleh karena itu, pendidikan Islam, Sebagai suatu sistem transformasi diri, hendaknya diaktualisasikan melalui: Pelestarian amalan; anak saleh; amal jariah;

dan kelapangan dada; serta ilmu yang bermanfaat. Dengan demikian bagi umat Islam, tidak ada nafas yang sia-sia, tidak ada langkah yang terbuang percuma. Setiap nafas dan perilakunya dipersembahkan kepada Allah dan untuk mencari ridha-Nya. Manusia harus membangun dirinya (menjadi yang terbaik), karena manusia di bumi adalah sebagai “manusia ke-Tuhan-an”, dimana manusia harus mampu mengaktualisasikan semua nilai-nilai Tuhan-Nya dalam kehidupan sehari-hari dan mampu memberi manfaat pada lingkungannya. Ini lah yang dijanjikan Allah dalam ayat-Nya: “...Allah akan mengangkat derajat orang-orang beriman dan berilmu diantara kamu beberapa derajat....”⁸ Islam tidak menerima umatnya yang bodoh dan tidak mau berusaha untuk memperbaiki diri.

Peran Departemen SDM berbasis Islami

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بَنِيَانٌ مَّرْصُوصٌ

Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS Al-Saff (61):4)

Kualitas kehidupan kerja mengandung makna adanya supervisi yang baik, kondisi kerja yang baik, pembayaran dan imbalan yang baik, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan memberikan reward yang memadai. Kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektifitas perusahaan secara keseluruhan. oleh karena itu, manajer yang proaktif dan departemen SDM mencari upaya untuk mendorong pekerja sehingga mereka dapat menggunakan kemampuan “akal” mereka.

Pada sebagian perusahaan, departemen SDM bertanggung jawab untuk mendorong dan mengarahkan hubungan antar pekerja dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan kerja dan produktivitas. Usaha departemen SDM untuk meningkatkan hubungan antarpekerja berarti memerlukan dukungan dari manajemen dengan penekanan pada motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Tanpa dukungan manajer melalui perusahaan, usaha-usaha ini biasanya akan gagal. Dukungan manajemen menjadi sangat penting. Kebijakan dan praktik departemen SDM juga mempengaruhi motivasi dan kepuasan secara tidak langsung.

BAB II

PROSES SELEKSI DAN REKRUTMEN

2.1. Pendahuluan

Fungsi operasional MSDM yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Menentukan kebutuhan tenaga kerja menyangkut baik mutu maupun jumlah tenaga kerja. Sedangkan seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik tenaga kerja, pembahasan formulir lamaran, test psikologis dan wawancara.

Contoh Kasus

John bekerja di sebuah perusahaan swasta yang bergerak di bidang Tour and Travel. Perusahaan tersebut mempekerjakan 60 (enam puluh) karyawan yang terbagi dalam 5 (lima) divisi. Dia sudah bekerja di perusahaan tersebut selama 6 (enam) bulan. Sebelumnya, dia bekerja di sebuah perusahaan penerbangan International yang sangat terkenal dengan jabatan sebagai "Reservation & Ticketing Supervisor". Tergidir oleh gaji yang tinggi, John tanpa pikir panjang langsung menerima tawaran untuk bekerja di perusahaan tersebut

dengan jabatan sebagai “Sales Supervisor”. Apa yang dialaminya kemudian membuat dia berada dalam ke Gundahan yang mendalam karena merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai nama jabatan dan apa yang dibicarakan pada waktu wawancara kerja. Selain itu ia merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya. Sampai sekarang dia tidak mengetahui secara pasti apa ruang lingkup pekerjaan yang harus dilaksanakannya, sehingga evaluasi kinerjanya menunjukkan hasil yang tidak menggembirakan. Setiap kali ia mempertanyakan uraian jabatan kepada atasannya, maka jawaban yang diterima adalah perusahaan tidak merasa perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena menganggap bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang harus dikerjakan. Kondisi ini terasa sangat kontras dengan apa yang pernah dijalani oleh John di perusahaan sebelumnya, dimana segala sesuatu sudah dijabarkan secara tertulis dan sangat jelas ruang lingkup pekerjaannya. Karena merasa sangat sulit untuk menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut maka John dengan berat hati akhirnya mengundurkan diri dari perusahaan setelah bekerja selama 7 (tujuh) bulan

“Selection is the process of choosing from among candidates, from within the organization or from the outside, the most suitable person for the current position or for the future positions” (Koontz & Wehrich, 1990).

Sebelum karyawan dapat direkrut untuk mengisi suatu jabatan tertentu, *recruiter* harus memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas dan kewajiban yang dipersyaratkan untuk mengisi jabatan yang ditawarkan. Oleh sebab itu analisis jabatan merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Sekali suatu jabatan telah dianalisis, maka uraian atau pernyataan tertulis tentang jabatan dan posisi jabatan tersebut dalam perusahaan/ organisasi akan tertuang dengan jelas. Uraian atau pernyataan

tertulis tersebut dinamakan uraian jabatan (*Job Description*). Jika uraian jabatan telah tersusun dengan baik, maka spesifikasi jabatan atau disebut juga "*hiring specification*" akan mulai dikembangkan. "*Hiring specification* didefinisikan sebagai suatu uraian tertulis tentang pendidikan, pengalaman, dan ketrampilan yang diperlukan untuk dapat mengisi suatu jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif". *Job Description* dan *Hiring Specification* inilah yang seharusnya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen dan seleksi dan penempatan.

Mengingat bahwa faktor minat dan bakat amat berperan terhadap kinerja seseorang, maka proses rekrutmen dan seleksi tentu tidak boleh melupakan faktor tersebut. Minat sangat besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja sementara bakat berpengaruh terhadap kinerja si pemegang jabatan. Individu yang ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan minat dan bakat pribadinya akan lebih efektif dibandingkan mereka yang ditempatkan pada jabatan yang kurang sesuai dengan minat dan bakatnya. Hal ini disebabkan karena individu yang ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan minatnya akan mudah mencapai kepuasan kerja sehingga dapat memacu loyalitas terhadap perusahaan. Sementara mereka yang ditempatkan sesuai bakatnya akan dapat bekerja secara maksimal sehingga produktivitas perusahaan dan individu dapat selalu ditingkatkan. Sehubungan dengan hal ini maka dalam proses rekrutmen dan seleksi si *recruiter* harus dapat menggali minat dan bakat calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan jabatan.

2.2. Analisis Jabatan

Tujuan rekrutment, seleksi dan penempatan adalah mencocokkan (*to match*) antara karakteristik individu (pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan lain-lain) dengan persyaratan jabatan yang harus dimiliki individu tersebut dalam memegang suatu jabatan. Kegagalan dalam mencocokkan kedua hal tersebut dapat

menyebabkan kinerja karyawan tidak optimal dan kepuasan kerja sangat rendah, sehingga tidak jarang hal ini membuat individu dan organisasi menjadi frustrasi. Dalam usaha mencari individu yang tepat dan sesuai untuk jabatan tertentu maka pihak manajemen harus melakukan pengukuran (*assessment*) terhadap tuntutan-tuntutan (*demands*) dan persyaratan-persyaratan (*requirements*) dari jabatan tersebut. Proses pengukuran kegiatan-kegiatan yang ada dalam suatu jabatan tersebut dinamakan Analisis Jabatan (Robbin, 1993).

Analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa adanya data yang akurat tentang profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan sumber daya manusia akan menjadi sulit. Rekrutmen, seleksi dan penempatan akan timpang karena tidak diimbangi informasi yang memadai dan akurat, pengembangan dan pelatihan mungkin tidak dapat mencapai tujuan, begitu juga halnya dengan manajemen penilaian kinerja.

Secara umum analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (*duties*) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Stephen Robbin (1993) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

“Job analisis is involves developing a detailed description of the tasks involve in a job, determining the relationship of a given job to other jobs, and ascertain the knowledge, skills, and abilities necessary for an employee to successfully perform the job” (Robbin, 1993).

Menurut Milkovich & Newman (1999) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu jabatan tertentu (*“job analisis is the systematic process of collecting relevant, work-related information related to the nature of a specific job”*). Hal senada juga dikemukakan oleh Bernardin & Russel: *“job analisis is the process of gathering information about a job”* (Bernardin & Russel, 1993).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan informasi terpercaya dan sah dengan suatu prosedur tertentu terhadap suatu jabatan tertentu dan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh si pemegang jabatan. Termasuk disini adalah:

1. Semua tugas, kegiatan dan tanggungjawab
2. Pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh si pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif
3. Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain

Standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

Satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*specifications of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).

- **Uraian Jabatan (*Job description*)**. Adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi uraian atau gambaran tentang apa saja yang harus dilakukan oleh si pemegang jabatan (*jobholder/*

incumbent), bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Uraian tersebut berisi tentang hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di dalam dan di luar organisasi dan ruang lingkup pekerjaan dimana si pemegang jabatan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh divisi/unit kerja atau tujuan organisasi secara keseluruhan.

- **Spesifikasi Jabatan (*Job specification*)**. Adalah suatu pernyataan tentang kemampuan, ketrampilan, pengetahuan dan sikap-sikap yang dibutuhkan agar dapat bekerja secara efektif, lengkap dengan kualifikasi khusus, pengalaman atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki oleh seseorang sebelum menduduki jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

1. Perencanaan

Untuk menentukan kebutuhan akan tenaga kerja ini lebih dulu diperlukan jenis/mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang ditarik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah rancangan jabatan dan studi terhadap tugas serta kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut dengan 'analisa jabatan'. Hasil analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

a. Analisa Jabatan

Merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Sehingga, analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu

jabatan, dengan memberi jawaban atas pernyataan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan dst. Proses pengumpulan data untuk menjawab pertanyaan pertanyaan tersebut adalah melalui kuesioner, menuliskan cerita singkat, pengamatan dan wawancara.

b. Deskripsi Jabatan

Hasil pertama yang segera diperoleh dari proses analisa jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Penyusunan statement ini hendaknya bisa mudah difahami. Cara yang mungkin bisa digunakan dalam membuat deskripsi jabatan adalah dengan identifikasi jabatan, ringkasan jabatan, tugas yang dilaksanakan, pengawasan yang diberikan dan yang diterima, hubungan dengan jabatan jabatan lain, bahan bahan, alat dan mesin yang digunakan, kondisi kerja, penjelasan istilah istilah yang digunakan ketika bekerja.

c. Spesifikasi Jabatan

Setelah membaca deskripsi jabatan yang kita buat, maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang memangku jabatan tersebut. Sehingga, spesifikasi jabatan adalah suatu statement yang menggambarkan kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik.

2. Rekrutmen

Sebagai output dari program perencanaan sumber daya manusia, didapat sudatu daftar tentang komposisi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan / organisasi untuk periode waktu perencanaan tertentu. Komposisi yang mencakup jumlah dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi ini didapat dari hasil analisis terhadap "supply" tenaga

kerja yang dimiliki oleh perusahaan dan "demand" tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu periode perencanaan tertentu.

Merupakan suatu kenyataan bahwa dalam suatu organisasi selalu terbuka kemungkinan untuk terjadinya berbagai lowongan dengan aneka ragam penyebabnya. Komposisi ini dapat terjadi karena organisasi mengadakan perluasan, karena pekerja diberhentikan dengan honnat maupun tidak dengan hormat, karena pensiun maupun karena pekerja meninggal dunia. Namun, apapun alasan terjadinya lowongan dalam suatu organisasi yang jelas bahwa lowongan itu harus segera diisi. Langkah yang dilakukan perusahaan untuk mengisi lowongan agar tersedia tenaga kerja yang sesuai pada saat dibutuhkan yaitu diawali dengan proses rekrutmen, proses seleksi dan penempatan tenaga kerja.

Pengertian

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai suatu keputusan tentang dimana dan bagaimana caranya mencari calon-calon tenaga kerja dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan / organisasi. Upaya untuk mendapatkan sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja ini dimaksudkan agar perusahaan / organisasi dapat lebih leluasa dalam memilih agar didapat tenaga kerja yang paling sesuai (cocok) dengan persyaratan yang diperiukan oleh jabatannya.

Perlu diingat bahwasannya proses "pencocokan" ini sifatnya dua arah dalam arti bahwa perusahaan mencari tenaga kerja yang paling cocok dengan tuntutan jabatan dan sebaliknya tenaga kerjapun mencari pekerjaan yang paling cocok dengan kebutuhan, bakat, minat dan kemampuannya.

Proses rekmtmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika peiamar mengajukan lamarannya. Jika

proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, maka hasilnya adalah adanya sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

Kendala Dalam Proses Rekrutmen

Perlu untuk ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka menghadapi berbagai kendala.

Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala-kendala yang biasa dihadapi itu dapat terjadi karena 3 (tiga) hal yaitu : faktor-faktor organisasional, kebiasaan para pencari tenaga kerja dan faktor ekstern yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

Faktor-faktor Organisasional

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai tujuan dan sasarannya. Namun yang penting untuk mendapatkan perhatian adalah bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari tenaga kerja baru. Adapun kendala-kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut :

- Kebijakan promosi dari dalam
Apabila dalam suatu organisasi dianut kebijaksanaan bahwa dalam hal terjadinya lowongan dan lowongan itu diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, maka para pencari tenaga kerja tidak perlu lagi berpaling ke sumber-sumber tenaga kerja di luar organisasi.

Kebijaksanaan tersebut mengandung segi-segi positif, paling tidak dipandang dari sudut kepentingan para pekerja. Dengan kebijaksanaan "promosi dari dalam" pekerja dapat meningkatkan semangat kerjanya karena prospek kariernya yang semakin cerah, makin banyak anak tangga dalam hierarki organisasi yang mungkin dinaiki yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas kepada organisasi dan mengurangi keinginan pindah ke organisasi lain.

Untuk jangka panjang, kebijaksanaan tersebut mempunyai daya tarik yang kuat bagi para pencari pekerjaan yang kapabel karena mereka mengetahui bahwa organisasi yang hendak dimasukinya adalah tempat yang baik untuk meniti karier. Akan tetapi kebijaksanaan tersebut juga mempunyai kelemahan sebagai berikut:

1. Ketrampilan dan keahlian yang diperoleh terbatas
 2. Para pekerja lebih cepat merasa puas diri, karena kesempatan menaiki tangga karier yang lebih tinggi akan selalu terbuka.
- Kebijakan tentang imbalan
Setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada karyawannya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian dan ketrampilan serta jasa-jasa lainnya yang mereka berikan kepada organisasi. Akan tetapi perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan sistem imbalan dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak terbatas hanya pada upah dan gaji saja, namun mencakup pula berbagai kompensasi materiil lainnya seperti tunjangan istri, anak, biaya pengobatan, biaya hidup atau tunjangan kemahalan, tunjangan jabatan, fasilitas angkutan, fasilitas perumahan, asuransi, bantuan biaya pendidikan dan bahkan juga hak cuti pada waktu mana seseorang tetap menerima penghasilan penuh.

Dalam merumuskan kebijaksanaan organisasi mengenai

sistem imbalan bagi karyawannya. ada 4 (empat) hal yang perlu untuk dipertimbangkan yaitu :

1. Kepentingan para anggota organisasi yang dalam, banyak hal tercermin dalam kesepakatan antara serikat pekerja dengan manajemen. Hal ini penting untuk diperhatikan karena dengan demikian hubungan industrial antara para pekerja dengan manajemen dapat terpelihara dalam suasana keserasian.
 2. Kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk memberikan imbalan dalam arti bahwa jangan sampai manajemen memberikan imbalan seminimum mungkin pada hal kemampuan untuk memberikan imbalan yang lebih memadai sebenarnya ada. Di pihak lain agar para pekerja tidak mengajukan berbagai tuntutan yang di luar kemampuan organisasi untuk memenuhinya.
 3. Peraturan pemerintah dan perundang-undangan yang berlaku. Semua jenis organisasi berkewajiban untuk mentaati berbagai ketentuan informatif seperti misalnya : menyangkut upah minimum larangan mempekerjakan anak-anak, hak cuti karyawan, perlakuan yang sama antara karyawan dan karyawan, jam kerja, keselamatan kerja dan lain sebagainya.
 4. Pertimbangan lokasi
Untuk pengupahan dan penggajian yang dilakukan oleh suatu organisasi harus berdasarkan indeks biaya hidup yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- Rencana Sumber daya Manusia
Suatu rencana sumber daya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dan dalam lowongan yang bagaimana yang akan diisi dari luar.

Kebiasaan Pencari kerja.

Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen. Mereka adalah tenaga spesialis yang memahami berbagai segi proses rekrutmen yang mampu bertindak dan berfikir secara rasional.

Akan tetapi karena berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, maka para pencari kerja mungkin saja mempunyai kebiasaankebiasaan tertentu.

Kondisi Eksternal

Organisasi tidak boleh mengabaikan apa yang terjadi di sekitarnya. Artinya dalam mengelola organisasi, faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian. Juga dalam hal merekrut tenaga kerja baru. Beberapa contoh dari faktor-faktor eksternal adalah :

1. Tingkat pengangguran.
2. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dibandingkan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis.
3. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
5. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.
6. Praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain.
7. Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu

Hal-hal penting yang periu mendapat perhatian dalam kaitan ini antara lain ialah:

1. Para manajer yang memerlukan tenaga kerja baru sering hanya mengatakan agar para pencari tenaga kerja berusaha mencari tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat.

2. Sering dalam mengelola sumber daya manusia pengertian "berpengalaman sekian tahun" diidentikkan dengan "memiliki masa kerja sekian tahun." Padahal kedua hal tersebut berbeda sekali.
3. Mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman memerlukan waktu, tenaga dan mungkin juga biaya yang besar.
4. Tenaga kerja yang sudah berpengalaman akan menuntut imbalan yang cukup tinggi berdasarkan harapan dan persepsi yang bersangkutan tentang imbalan yang wajar diterimanya
5. Jika ternyata kemudian bahwa tenaga kerja baru itu dipekerjakan pada satuan kerja yang tidak menuntut pengalaman seperti dipersyaratkan pada waktu direkrut. sangat mungkin tenaga kerja baru itu akan bosan atau bahkan tidak bertahan lama dalam organisasi.

Jelaslah bahwa berbagai kendala yang mungkin dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru harus dipertimbangkan secara matang karena hanya dengan demikianlah waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sebanding dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.

Berbagai Sumber Rekrutmen

Agar mendapat tenaga kerja yang dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif; maka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak semua sumber tersebut perlu selalu digarap.

Pelamar Langsung.

Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke organisasi. Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah "*applications at the gate*".

Lamaran Tertulis.

Biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat berkelakuan baik dari instansi pemerintah yang betwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan doktunen lainnya yang dianggapnya perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.

Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam.

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi di mana mereka berkarya. Kelemahan penggunaan sumber ini pun ada. Berbagai kelemahan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut: Tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan oleh orang dalam kepada para calon pelamar yang paling memenuhi syarat. Artinya, tidak mustahil bahwa pertimbangan-pertimbangan primordial, seperti pertalian darah, kesukuan, daerah asal dan sekolah lebih menonjol ketimbang pemenuhan persyaratan obyektif. Hal ini harus diwaspadai oleh para pegawai yang tugas pokoknya adalah merekrut pegawai baru.

Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti di media cetak surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai dikunjungi orang, atau yang bersifat audio seperti di radio maupun yang bersitat audio-visual seperti televisi dan lain sebagainya.

Instansi Pemerintah.

Salah satu aktivitas instansi yang mengurus ketenagakerjaan adalah membina kerja-sama dengan berbagai instansi lainnya di lingkungan pemerintahan dan dengan dunia usaha. Kerja sama tersebut dapat berwujud di satu pihak kesediaan para pemakai tenaga kerja menyampaikan informasi tentang berbagai lowongan yang tersedia dalam organisasi masing-masing dan di lain pihak penyampaian informasi tersebut kepada para pencari pekerjaan yang terdaftar pada kantor tenaga kerja yang bersangkutan.

Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja.

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Pada mulanya, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang ketenaga kerjaan. Dua keuntungan utama dapat diperoleh dengan menggunakan jalur ini. *Pertama*: Karena perusahaan seperti ini bermotifkan pencaharian laba, pegawai perusahaan itu pada umumnya berusaha untuk memberikan pelayanan sebaik dan secepat mungkin kepada para pelanggannya. *Kedua*: Dalam rangka usaha memuaskan pelanggannya, perusahaan penempatan tenaga kerja itu berusaha mencari pelamar yang paling memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan.

Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional.

Salah satu bentuk perusahaan swasta yang bergerak di bidang pencarian dan penempatan tenaga kerja ialah perusahaan yang mengkhususkan diri pada pencarian tenaga kerja profesional. Berbeda dengan perusahaan penempatan tenaga kerja yang telah dibahas di atas, perusahaan pencari tenaga kerja profesional mengkhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainnya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus.

Lembaga Pendidikan.

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi.

Organisasi Profesi.

Banyak organisasi profesi yang menerbitkan media komunikasi bagi kalangan sendiri, seperti majalah ilmiah atau "*news letter*", dan tidak jarang ditemukan bahwa salah satu rubrik dalam media komunikasi tersebut adalah informasi tentang berbagai lowongan yang tersedia. Terserah kepada para anggota yang bersangkutan hendak memanfaatkannya atau tidak.

Serikat Pekerja.

Serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi di mana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota. Tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya.

Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah.

Balai latihan kerja pada umumnya mempunyai tugas pokok melatih sejumlah warga sehingga memiliki keterampilan teknis yang benar-benar siap pakai. Karena salah satu maksud dan

tujuan didirikannya balai latihan itu adalah mengurangi tingkat pengangguran, maka yang diberi prioritas mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan adalah warga masyarakat yang menganggur.

Formulir Lamaran

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki formulir lamaran yang biasanya dirancang sendiri sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi / perusahaan tersebut. Pada umumnya suatu formulir lamaran menggali informasi tentang delapan hal, yaitu:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| a. Data pribadi. | e. Latar belakang kemiliteran |
| b. Status pelamar. | f. Piagam penghargaan |
| c. Keahlian dan keterampilan | g. Kegemaran atau hobi |
| d. Riwayat pengalaman. | h. Referensi |

Setelah bagian SDM menentukan kebutuhan karyawan baik mutu / jenis maupun banyaknya, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana kita menarik dan memperoleh karyawan karyawan tersebut.

a. Menarik Tenaga Kerja

Sumber sumber tenaga kerja dapat dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Sumber internal artinya berasal dari dalam organisasi yaitu karyawan yang sudah bekerja di organisasi melalui mutasi jabatan atau promosi jabatan. Sedangkan sumber eksternal yaitu sumber sumber yang berasal dari luar organisasi. Beberapa metode penarikan yang bisa dilakukan: iklan/advertensi, kantor penempatan tenaga kerja, rekomendasi karyawan yang sedang bekerja, lembaga pendidikan, lamaran yang masuk secara kebetulan, nepotisme, *outsourcing* maupun serikat buruh.

b. Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja

Memilih tenaga kerja bukanlah pekerjaan yang mudah. Sekedar

mengetahui keadaan fisik sipelamar merupakan pekerjaan yang mudah. Tetapi untuk mengetahui kemampuan psikologisnya sangat sukar mengukurnya. Berbagai prosedur pemilihan tenaga kerja untuk membandingkan pelamar dengan spesifikasi jabatan banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Tidak ada prosedur standar yang bisa digunakan oleh semua perusahaan. Contoh-contoh metode yang lazim digunakan seperti: wawancara pendahuluan, pengisian formulir/blanko lamaran, memeriksa referensi, test psikologi, wawancara, persetujuan atasan langsung, pemeriksaan kesehatan dan orientasi

3. Seleksi

Setelah organisasi mendapatkan calon-calon tenaga kerja dari berbagai sumber, maka langkah berikutnya adalah melakukan seleksi. Proses seleksi adalah usaha untuk memilih diantara sekian banyak calon pekerja yang berminat menduduki suatu jabatan tertentu. Jenis tes seleksi personal yang bisa digunakan adalah:

a. Tes intelegensi

Adalah tes atas kemampuan intelektual umum. Mereka tidak mengukur perilaku “intelegensi tunggal”, melainkan sekumpulan kemampuan termasuk memori, kosa kata, kelancaran verbal, dan kemampuan numerik

b. Tes ketrampilan fisik

c. Tes prestasi

d. Tes Kecerdasan

e. Inventori minat

f. Tes Kepribadian

Teknik seleksi lain yang dapat digunakan adalah:

a. Penyelidikan latar belakang dan pemeriksaan rujukan

b. Polygraf dan latar belakang kejujuran

c. Grafologi

- d. Pemeriksaan fisik
- e. Pemeriksaan penggunaan obat-obatan terlarang

Selain menggunakan serangkaian tes, proses seleksi seringkali diikuti dengan teknik wawancara. Wawancara adalah suatu prosedur yang dirancang untuk mengumpulkan informasi dari tanggapan lisan seseorang terhadap penyelidikan lisan. Wawancara merupakan prosedur seleksi personel yang paling luas digunakan. Jenis-jenis wawancara ialah:

- a. Wawancara tidak terarah

Sebuah wawancara tidak terstruktur dengan gaya percakapan. Pewawancara mengikuti pokok-pokok minat saat muncul dalam tanggapan terhadap pertanyaan

- b. Wawancara terarah

Sebuah wawancara yang mengikuti seperangkat urutan pertanyaan.

Tujuan wawancara:

- a. Wawancara stress

Sebuah wawancara yang mana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang sering kasar. Teknik ini membantu mengidentifikasi pelamar yang hipersensitif dan pelamar yang bertoleransi stress tinggi atau rendah.

- b. Wawancara penilaian

Sebuah pembahasan yang mengikuti sebuah penilaian kinerja dimana penyelia dan karyawan membahas penilaian karyawan dan perbaikan yang mungkin

Muatan Wawancara

- a. Wawancara situasional

Seperangkat pertanyaan yang berfokus pada kemampuan individu untuk memproyeksikan bagaimana perilakunya nanti dalam suatu situasi yang ada.

- b. Wawancara yang berhubungan dengan jabatan
Seperangkat pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada para calon.

Teknik Melakukan Wawancara

- a. Wawancara serial
Sebuah wawancara dimana pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masingnya menilai pelamar dalam bentuk standard
- b. Wawancara panel
Sebuah wawancara dimana sebuah kelompok pewawancara menanyai pelamar.

4. Penempatan

Setelah para pelamar dinyatakan lolos proses seleksi maka fungsi berikutnya yang dijalankan oleh bagian SDM adalah melakukan penempatan (placement). Pada proses ini hal yang dilakukan adalah mengadakan pengorientasian dan sosialisasi. Orientasi karyawan adalah sebuah prosedur untuk memberikan karyawan baru informasi latar belakang dasar tentang seluk beluk organisasi. orientasi awal ini akan membantu karyawan baru untuk berkinerja lebih baik dengan menyajikan informasi yang dibutuhkan tentang aturan dan praktek organisasi.

2. 3 Jenis Pekerja di Organisasi

Ada dua jenis pekerja dalam organisasi yaitu pekerja inti (*core worker*) dan pekerja tidak tetap (*contingent worker*). Core worker adalah pekerja yang memiliki pekerjaan full time dan menikmati fasilitas yang tidak tersedia bagi *contingent workers*. Core worker mengharapkan adanya hubungan jangka panjang dengan organisasi termasuk sebuah karir di organisasi, mendapatkan semua hak dan tunjangan serta kenyamanan

jabatan. Sebaliknya, *Contingent worker* bekerja berdasar kebutuhan efisiensi organisasi dan keinginan pekerja. Perusahaan mencari contingent worker untuk membantu mereka memenuhi peningkatan peningkatan temporer dalam beban kerja mereka atau untuk mengerjakan pekerjaan yang bukan merupakan kapabilitas inti perusahaan. *Contingent worker* dengan mudah diberhentikan jika organisasi tidak lagi membutuhkan jasa mereka. Jika roda bisnis mulai menunjukkan penurunan, *contingent worker* adalah karyawan pertama yang akan diberhentikan. Mereka kemudian memberikan sebuah kesempatan perlindungan bagi pekerja inti. *Contingent Worker* terdiri dari karyawan temporer, karyawan paruh waktu, karyawan kontrak dan kolega intern

1. *Outsourcing (Subcontracting)*

Adalah proses dimana perusahaan memindahkan pekerjaan rutin / pheripheral kepada organisasi lain yang memiliki spesialisasi dalam pekerjaan tersebut dan dapat mengerjakannya dengan lebih efisien.

Organisasi yang mengoutsorce beberapa pekerjaan non essential tersebut memperoleh keuntungan dengan meningkatnya kualitas dan efisiensi biaya. Kesepakatan outsourcing mungkin menghasilkan hubungan jangka panjang antara seorang karyawan dan subkontraktornya, dimana organisasi memiliki fleksibilitas untuk memperbarui atau mengakhirinya sesuka hati / kapan saja

Outsourcing adalah perspektif futuristic bagi sebagian besar organisasi dalam rangka mencari bentuk *virtual company* yang terdiri atas sebuah inti kecil karyawan yang permanent dan secara ajeg menjadikan organisasi memiliki contingent worker / pekerja tidak tentu.

Sejalan dengan trend pemakaian *outsourcing*, aktivitas aktivitas SDM juga di outsourcekan oleh organisasi. Seperti *payroll*, penghitungan bonus, pelatihan dan penarikan tenaga

kerja juga sering di *outsource* ke penyedia jasa eksternal.

2. Karyawan Temporer

Agen agen karyawan temporer menyediakan perusahaan karyawan temporer untuk menyelesaikan pekerjaan pekerjaan jangka pendek. Karyawan temporer ini biasanya digunakan untuk untuk menggantikan karyawan karyawan yang sakit atau cuti. Mereka juga dapat digunakan untuk meningkatkan output jika permintaan meningkat atau mengerjakan pekerjaan pekerjaan peripheral pekerja pekerja inti.

Organisasi yang menggunakan karyawan temporer ini akan mendapatkan keuntungan keuntungan:

- Gaji karyawan jenis ini rata rata lebih rendah dibanding pekerja inti. Karyawan temporer tidak mendapatkan asuransi kesehatan, pensiun atau tunjangan tunjangan lain dari perusahaan pengguna. Mereka biasanya juga tidak mendapatkan tunjangan ini dari perusahaan agent.
- Organisasi akan mendapatkan karyawan yang memiliki motivasi tinggi, jika karyawan temporer yang paling berprestasi diangkat menjadi pekerja inti. Karena perusahaan sudah mengetahui tingkat kinerja mereka.

3. Karyawan Paruh Waktu (*Part Time Employee*)

Karyawan paruh waktu bekerja dalam jumlah jam yang lebih singkat jika dibandingkan dengan pekerja penuh waktu atau pekerja inti. Biasanya, pekerja jenis ini dipekerjakan di bisnis bisnis jasa yang memiliki varians tinggi dalam jam jam sibuk dan jam jam tidak sibuk. Seperti restoran dan pasar serta supermarket menggunakan karyawan paruh waktu ini lebih banyak untuk melayani customer selama waktu waktu sibuk (seperti restoran pada jam jam makan, mall pada hari minggu dan libur nasional dll)

4. Karyawan Kontrak

Adalah karyawan yang mengembangkan hubungan kerja

secara langsung dengan sebuah organisasi (biasanya dengan subkontraktor melalui penyusunan outsourcing) bagi suatu bagian khusus pekerjaan atau periode waktu. Karyawan kontrak biasanya menjadi self employed menyediakan sendiri peralatan dan menentukan jumlah jam bekerja. Kadang kadang karyawan kontrak ini disebut *consultant* atau *freelancers*. Karyawan kontrak juga seringkali akan menjadi lebih produktif dan efisien dibandingkan in house employees, karena waktu karyawan *freelance* biasanya *not taken with the inevitable company birokrasi and meetings*

5. *College Interns*

Adalah pekerja pekerja *full time* atau *part time* yang berasal dari mahasiswa (biasanya selama satu semester) untuk mendapatkan pengalaman kerja. Ada yang dibayar dan ada yang tidak. Organisasi menggunakan intern's untuk menyediakan dukungan pada staff professional. Kadang kadang mereka akan ditarik menjadi karyawan tetap jika prestasinya bagus. Di Indonesia biasanya program ini disebut magang mahasiswa atau KKU (Kuliah Kerja Usaha).

2. 4. Konsep Dasar Rekrutmen dalam Islam

Syari'at Islam sebagai sistem hidup bagi manusia yang sempurna (*syumuliyatul Islam*) mengatur berbagai aspek kehidupan, termasuk menyangkut sumber daya manusianya. Profesionalisme dalam konsep Islam tentunya menyangkut kualitas akal (*al-fikr*), kualitas hati nurani (*ruhiyah*) dan komitmen melaksanakan tugas (*amaliyah*). Ketiga unsur pokok tersebut sangat menentukan keberhasilan seseorang dalam mengelola kehidupannya. Karena Allah swt telah memberikan modal yang sama kepada hambanya tidak dibedakan satu dengan lainnya, sebagaimana firman-Nya:

surah / surat : An-Nahl Ayat : 78

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ
وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾

“Dan Allah mengeluarkan kamu dari perut ibumu dalam Keadaan tidak mengetahui sesuatupun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan dan hati, agar kamu bersyukur” (Q.S. 16:78).

Kenikmatan modal dasar yang diberikan Alloh swt selanjutnya tergantung bagaimana setiap manusia memanfaatkannya, jika ada kesungguhannya sudah dapat dipastikan akan berhasil dan memilih santai (*ghofflah*) hasilnya pun tidak memuaskan. Untuk menyiapkan kader-kader yang mampu menjalankan tugas secara berdaya guna dan hasil guna dalam menjalankan fungsi sebagai abdi masyarakat (pelayanan publik) diawali pola rekrutmen pegawainya. Agama Islam memberikan rambu-rambu dalam rekrutmen pegawai yang dapat dijadikan kebijakan oleh para pengelola kepegawaian sebagaimana diabadikan Al-Qur'an:

surah / surat : Al-Qashash Ayat :26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya” (Q.S. 28:26).

Apabila dicermati dari ayat tersebut dalam rekrutmen pegawai dibutuhkan setidaknya-tidaknya dua syarat yaitu: “ kuat dan amanah”.

Pertama: memiliki kekuatan meliputi kuat aqidah (*quatul aqidah*), cerdas (*quatul fikr*), wawasan jauh kedepan (*tsaqofah*),

cerdas hatinuranya (*quatul ruhiyah*) dan bekerja professional (*itqon*). Seorang pegawai yang memiliki kekuatan aqidah sudah dapat dipastikan akan tertanam dalam dirinya merasa dipantau (*muroqobah*) oleh Sang Pencipta. Dengan tertanamnya rasa dipantau dalam bekerja, maka akan melahirkan pribadi rajin dan ulet bekerja baik ada atasannya maupun dalam kesendirian, karena menjalankan tugas sebagai kewajiban pribadi. Kekuatan aqidah juga perlu diimbangi kecerdasan berfikir sehingga bekerja akan berdasarkan nalar yang hidup. Apakah pekerjaan membawa manfaat atau mudarat untuk kepentingan publik, maka cara berfikir yang cerdas akan memberikan pertimbangan matang. Oleh karenanya, seorang yang professional akan menggabungkan secara seimbang aqidah, cara berfikir, wawasan, kecerdasan spiritualnya sehingga melahirkan amal secara berdaya guna dan hasil guna untuk kepentingan orang banyak. Dalam konsep Islam disebut rahmatan lil 'alamin sebagaimana dipraktikkan Rasulullah SAW ketika menata masyarakat madaniya dan diabadikan al-Qur'an sebagai berikut.

"Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam" (Q.S. 21:107).

Kedua: seorang pegawai memiliki amanahnya dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diberikan kepadanya. Karena , faktor amanah sangat dibutuhkan sebagai kontribusi nyata mewujudkan pemerintahan yang bersih (*good governance*). Kepercayaan masyarakat tidak terlepas sejauhmana para abdi Negara mampu menjalankan tugas yang diembankannya melalui kerja jujur, disiplin dan bertanggung jawab. Mengingkari amanah yang diberikan kepada pegawai sesungguhnya telah melecehkan atau mengkhianati Allah swt dan Rasulnya. Untuk itulah, pegawai yang professional atas bingkai iman perlu merenungkan penegasan Allah swt dalam firman-Nya:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنٰتِكُمْ
وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

Artinya “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui” (Q.S. 8:27).

Berbicara tentang amanah, sesungguhnya setiap Pegawai Negeri Sipil dipastikan mengucapkan sumpah berdasarkan agama yang dianutnya. Yang menjadi masalah, bagaimana seseorang komitmen terhadap ucapannya ketika diangkat/disumpah menduduki jabatannya. Padahal, sumpah yang diucapkannya bukan bertanggung jawab kepada unit organisasi semata, melainkan pasti diakhirat harus menghadap Mahkamah Agung, yaitu Alloh swt. Diharapkan melalui rekrutmen sumber daya aparatur Negara yang memiliki dua kekuatan tersebut mampu mewujudkan masyarakat adil makmur dibawah lindungan-Nya (*baldhatun thoyyibatun wa robbun ghofur*).

Seleksi dalam perspektif Islam

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal ini sesuai dengan firman Allah: “*Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya*”. Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang wajib dilakukan. Falsafah Islam memandang tugas kenegaraan sebagai tanggung jawab masing-masing individu. Untuk itu, tugas awal yang harus dilakukan pemimpin adalah seleksi calon

pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan atau negara. Maka para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (*amanah*).

Seleksi calon karyawan merupakan persoalan krusial. Rasulullah bersabda: “*Ketika kamu menyia-nyikan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda: ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran*”. Hadis ini menuntut agar seleksi harus dilakukan secara *amanah*. Dalam artian sesuai dengan komitmen awal “pos mana yang akan ditempati”, dan jika seseorang telah memenuhi kepakaran dan kompetensi yang diinginkan, maka tidak ada alasan untuk menolaknya. Dan jika tidak, maka tidak ada alasan untuk menerimanya.

Suatu pekerjaan membutuhkan seorang personil untuk menjalankan sesuai dengan jenisnya dan atas dasar kemampuan yang di miliki oleh orang tersebut. Adalah hal yang naif, jika seseorang yang tidak mampu bercocok tanam ia harus memaksakan dirinya untuk turun dan memegang cangkul di sawah. Apa jadinya seorang supir mobil harus menerbangkan pesawat tempur. Maka pantaslah jika sebuah perumpamaan yang berbunyi “ *Apabila sebuah pekerjaan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya*”

Berdasarkan itu pula kedua putri Nabi Syu'aib memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil nabi Musa a.s. sebagai pegawainya kedua putri Syuaib itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa yang mampu dan kuat mengambil air ditengah kerurnurnm orang yang akan mengambil air di sekitar telaga madyan . setelah mengetahui kemampuan dan sikap amanah (tanggung jawab) yang di miliki nabi musa saat mengantarkan mereka, dua

putri Nabi Syu'aib menginginkan ayahnya memberikan imbalan kepada Musa. Salah satu putrinya berkata

Artinya Salah seorang dan kedua wanita itu berkata :“ Ya.. bapakku ambillah Ia sebagai orang yang bekerja pada kita , karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya” .

Taufiq berpendapat, dalam manajemen tingkat tinggi, dalam hal ini berkenaan dengan keuangan, kita membutuhkan seseorang yang tidak sekedar kuat dan jujur tetapi juga Ia adalah orang yang benar-benar dapat menjaga sistem keuangan dan benar-benar jeli, serta mengetahui keluar masuknya uang secara rinci.

Sifat jujur, kuat, amanah, dan dapat dipercaya serta berpengetahuan luas menjadi syarat mutlak dalam menyeleksi personil yang pantas menduduki dan menjalankan suatu pekerjaan, karena pekerjaan yang dijalankan oleh orang yang tidak jujur, kuat, amanah dan berpengetahuan luas tidak akan mendatangkan manfaat.

Untuk menentukan karyawan, terutama untuk jabatan manajemen tingkat tinggi, kita harus melakukan seleksi untuk membuktikan kesetiaan kepada kita sehingga kita dapat menyesuaikan sifat dan karakter mereka dengan tugas dan tanggung jawab yang akan kita emban kepada mereka.

Pelaksanaan seleksi, walaupun hanya mendapatkan hasil peserta yang sedikit, akan lebih baik pada peserta yang baik tetapi tidak ikhlas dan fleksibel, hal ini dapat terlihat dan kisah Thalut, seorang Raja Mesir yang kepadanya di pikulkan sebuah amanah untuk membunuh seorang raja yang zalim saat itu, Jalut. Thalut diharuskan menyeleksi para tentaranya yang benar-benar mampu menjalankan misinya sebagaimana yang diterangkan dalam surah Al —Baqarah ayat 249-250. ujian itu adalah didasarkan pada kekuatan untuk menahan dahaga sekaligus untuk melihat ketaatan dan kesetiaan. Mereka dihadapkan pada ujian yang mereka mampu

untuk menghadapinya. Mereka tetap diberikan kesempatan untuk menghilangkan dahaga, meskipun hanya sekadarnya, seciduk air. Dalam ujian ini yang lulus hanya sed saja. Mereka adalah yang beriman kepada Thalut, Firman Allah SWT.

فَلَمَّا فَصَلَ طَالُوتُ بِالْجُنُودِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ مُبْتَلِيكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَيْسَ مِنِّي وَمَنْ لَمْ يَطْعَمْهُ فَإِنَّهُ مِنِّي إِلَّا مَنْ اغْتَرَفَ غُرْفَةً بِيَدِهِ فَشَرِبُوا مِنْهُ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْهُمْ فَلَمَّا جَاوَزَهُ هُوَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَهُ قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ قَالَ الَّذِينَ يَظُنُّونَ أَنَّهُم مُّلْقُوا بِاللَّهِ كَمَ مِنْ فِتْنَةٍ قَلِيلَةً غَلَبَتْ فِئَةٌ كَثِيرَةٌ بِإِذْنِ اللَّهِ وَاللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٢٤١﴾

Artinya “.. maka tatkala thalut dan orang-orang yang beriman bersama dia telah menyeberangi sungai itu, orang - orang yang telah minum berkata; tak ada kesanggupan kami pada hari untuk melawan Jalut dan tentaranya.

Pada intin kemampuan yang diperoleh mereka tak lain karena:

- a. Persiapan mereka yang paling matang, sebagaimana firman Allah dalam Surat Al- Anfal ayat 60

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا نَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya “Dan siapkanlah untuk menghadapi merekakekuatan

apa saja yang kamu sanggupi dan darikuda-kuda yang ditambah untuk berperang (yang denganpersiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah, musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalas dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)”.

- b. Kekuatan mental (QS. Al-Anfal :60)
- c. Mengancam musuh (QS. Al-Anfal :60)
- d. Bersabar, firman Allah dalam surat Al-baqarah ayat 250.

وَلَمَّا بَرَزُوا لِجَالُوتَ وَجُنُودِهِمْ قَالُوا رَبَّنَا أَفْرِغْ عَلَيْنَا صَبْرًا وَثَبِّتْ
أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٥٠﴾

Artinya “ Tatkala mereka nampak oleh Jalut dan tentaranya, mereka pun (Thalut dan tentaranya) berdo`a: “Ya Tuhan kami, tuangkanlah kesabaran atas diri kami, dan kokohkanlah pendirian kami dan tolonglah kami terhadap orang-orang kafir”

- e. Keteguhan Allah berfirman dalam ayat yang sama “.. kokohkanlah pendirian kami “
- f. Berdo`a untuk menenangkan , dalam ayat ini juga diterangkan. “ dan tolonglah kami terhadap orang-orang yang kafir “
- g. Meminta pertolongan kepada Allah.

Demikianlah, penyeleksian ini akhirnya melahirkan keteguhan keimanan bagi orang-orang yang bersama Thalut, dan keyakinan sepenuhnya bahwa akan bertemu dengan Allah, walaupun jumlah mereka sangatlah sedikit, namun dapat mewujudkan tujuan (kemenangan).

Demikian halnya dalam mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. Seleksi karyawan merupakan hal yang sangat urgen guna mendapatkan karyawan yang handal dan kompeten guna secara bersama sama mengapai kemenangan yang di

cita-citakan oleh organisasi tersebut. Bahkan sebagian pakar manajemen modern menyimpulkan bahwa manajemen yang benar adalah manajemen yang di dasarkan pada cara, system, atau proses kerja bukan berdasarkan pada kualitas pekerja yang lebih mengutamakan kaidah matematis.

KASUS

Kabupaten Buton Utara adalah Kabupaten yang baru tujuh tahun mekar dan terlepas dari Kabupaten induknya. Pada awal pembentukannya PNS yang ada masih sangat terbatas karena orang-orang yang bertugas diambil dari Kabupaten induk sebelumnya. Nanti pada tahun 2008 mulai membukan kuota untuk menerima CPNS, tetapi dalam jumlah yang terbatas. Orang-orang yang menduduki jabatan di SKPD masih ada yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Tetapi hal ini masih batas yang sewajarnya dikarenakan masih terbatasnya orang-orang yang ahli yang sesuai di bidangnya. Pada waktu itu juga Bupati sebagai kepala daerah masih PJS belum, nanti satu tahun kemudian baru diadakan Pemilukada. Setelah dilakukan pelantikan Bupati, semua masyarakat berharap ada perubahan ke arah yang lebih baik utamanya penempatan pegawai yang tidak sesuai dan terjadi penumpukan di satu instansi. Pada tahun 2010 terjadi pelantikan di beberapa instansi mulai dari eselon 2 sampai pada eselon 4. Namun alhasil yang terjadi belum sesuai dengan keinginan karena masih ada beberapa orang yang menduduki jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan disiplin ilmunya. Ditambah lagi orang-orang yang menduduki jabatan tersebut masih ada yang jenjang pendidikannya masih di bawah standar apabila dibandingkan dengan daerah-daerah lain. Sehingga yang terjadi saat ini banyak masyarakat atau pun pegawai yang berurusan pada instansi tertentu mengalami berbagai masalah, misalnya pengurusan surat-surat yang berjam-jam, pembuatan surat izin atau surat tugas yang

bertele-tele, pemberian kebijakan yang sepihak, kinerja yang tidak berjalan sesuai dengan harapan karena kurangnya pengetahuan pada jabatan yang di tempatinya.

Masalah ini tidak hanya terjadi di Kabupaten Buton Utara, tetapi ada beberapa Kabupaten/Kota lain yang juga mengalami masalah yang sama. Seperti **Subang, SNP** – Dalam Sidang Paripurna DPRD (10/5) di Gedung DPRD kab. Subang, yang membahas rekomendasi LKPJ Bupati Subang tahun 2011, DRPRD setempat menyoroti seputar carut marutnya penempatan pejabat/pegaawai di setiap SKPD. DPRD mendesak, pihak eksekutif segera meninjau kembali penempatan pejabat/pegawai dengan lebih didasarkan pada kompetensi dan kapabilitas pegawai yang bersangkutan.

Sebelumnya Pansus LKPJ DPRD dan mayoritas anggota DPRD merekomendasikan, Plt.Bupati Subang Ojang Sohandi agar mencopot Kepala BKD Ayi Darajat dari jabatannya, pasalnya Ayi dinilai arogan dan dianggap telah melecehkan lembaga DPRD. Instansi yang kerap diplesetkan Badan Keuangan Daerah (BKD) , oleh para petingginya seolah diubah fungsinya bak “Pasar Swalayan” yang mengacu pada kebijakan untung rugi dan menggunakan mekanisme “Sempoa”. Yang membedakan, bila Pasar Swalayan sungguhan dagangan yang dijajakan berupa natura kebutuhan rumah tangga dll..dan konsumennya semua kalangan, sementara di instansi ini, komoditi yang dipasarkan secarik kertas berharga (baca : Surat Keputusan dsb.) mulai SK rekrutmen tenaga Sukwan, CPNS, PNS, Kenaikan pangkat, Eselon jabatan Struktural, Jabatan Fungsional, Pendidikan kedinasan/penjejang kerir, Penyesuaian Ijazah (PI), Mutasi, Perpanjangan Jabatan, Peinsiun dsb. Sedangkan konsumennya khusus kalangan para Umar Bakri (baca : PNS) di lingkup Pemkab Subang.

Ilustrasi terkait carut marutnya pengangkatan/penempatan pejabat itu tercermin dari seorang pegawai berlatar pendidikan bidang kesehatan/Kebidanan inisial EB misalnya, yang kini

menjabat Kepala Badan Penanaman Modal dan Perijinan (BPMP) sebelumnya sebagai Camat Kalijati. Namun lantaran besan mantan Bupati Subang Eep Hidayat yang tersandung kasus korupsi BP PBB, dengan mudahnya melenggang menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi dasarnya, ini diduga bernuansa KKN; Lalu Pejabat Kepala Badan Lingkungan Hidup Am yang berlatar profesi urusan keagamaan (Mantan Kepala KUA) lantaran satu almamater dengan mantan Bupati Subang, maka dapat kemudahan menduduki jabatan itu; lalu Plt. Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan AJ berlatar kependidikan (Mantan Kabid di Diknas), sosok AJ juga terbilang solmet mantan Bupati Subang.

Yang lebih ironis, seperti pengangkatan pejabat setingkat eselon IVa di Dinas Bimair, kepangkatannya (DUK) lebih rendah dibanding salah seorang stafnya.

Begitu pula pengangkatan pejabat setingkat eselon IV di Dinas Pertanian. Sebelumnya ybs dijanjikan akan menduduki jabatan di Dinas Tata Ruang, Pemukiman dan Kebersihan (Tarkimsih). Diduga kursi/jabatan di Tarkimsih telah di pesan belakangan atas “ Memo Sakti” oknum pejabat teras Pemkab, maka ybs. harus rela mengurut dadanya lebar-lebar, meski ybs. berkompeten di bidangnya (baca: Insinyur teknik). Lain pula pengakuan Dadan (Nama samaran) yang kini menjabat Kasubag (Eselon IVb-Red) di sebuah SKPD, padahal keahliannya di Bidang Kesehatan. Semula ingin menduduki kursi Eselon IVa, namun harus puas dengan hanya menduduki kursi Eselon IVb, padahal membayar maharnya cukup mahal Rp.20,- Juta rupiah kepada oknum BKD berinisial YS. Aku Dadan polos.

Riauterkini - PEKANBARU - Terkait maraknya dugaan jual beli jabatan saat mutasi eselon III dan IV, dan penempatan beberapa pejabat dalam satu kursi di lingkungan Pemprov Riau saat ini. Sehingga membuat dewan merasa perlu penjelasan dari Kepala Badan Kepewagaian Daerah Riau. Mengapa hal itu bisa terjadi, sehingga ada kesan baperjakat tidak bekerja secara profesional.

Hal ini diungkapkan anggota komisi A DPRD Riau, Riky Hariyansah kepada riauterkini, Kamis (26/4) di gedung DPRD Riau. Katanya, dewan juga sudah mendengar adanya kabar adanya jual beli jabatan dan beberapa pejabat dalam satu kursi dilingkungan Pemprov Riau, saat terjadi mutasi eselon III dan IV beberapa waktu lalu.

BAB III

PELATIHAN, PENDIDIKAN DAN PENGEMBANGAN

3. I. Pendahuluan

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Didalam perusahaan yang *profit-oriented*, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan karyawannya dilatih dengan sempurna. Pengembangan karyawan yang baik diperlukan setiap saat baik bagi karyawan karyawan baru maupun bagi karyawan karyawan yang telah lama berada dalam perusahaan. Karyawan karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan karyawan lama, mereka membutuhkan latihan latihan karena adanya tuntutan dari tugas tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Maksud & Tujuan

- Pekerjaan dapat dilakukan secara efektif & efisien
- Tidak diperlukan pengawasan yang ketat
- Meningkatkan prestasi kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas perusahaan
- Stabilitas karyawan lebih terjamin

1. *Training* (Latihan) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Berbagai system metode latihan operasional untuk karyawan operasional dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam, yaitu:

a. *On job training*

Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung karyawan yang dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu para manajer menganggap pelatihan ini merupakan system yang paling ekonomis, karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Akan tetapi keberhasilan system ini sangat bergantung pada kemampuan atasan langsung tersebut. Meskipun demikian, cara ini mempunyai efek fisik dan psikologis yang kuat terhadap para karyawan yang dilatih karena dijalankan pada tempat kerja yang senyatanya.

b. *Vestibule School*

Metode pelatihan dimana pelatihnya bukan atasan langsung mereka, tetapi pelatih khusus (*Staff specialist*). Alasannya terutama adalah untuk menghindarkan para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan. Meskipun demikian, cara semacam ini dapat menimbulkan konflik antara atasan langsung dengan pelatih apabila ternyata nantinya hasil pelatihan dianggap tidak baik.

c. *Apprenticeship*

Cara ini biasa digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang

mebutuhkan ketrampilan (*skill*) yang relative lebih tinggi. Program ini biasa mengkombinasikan on the job training dan pengalaman dengan petunjuk petunjuk dikelas dalam pengetahuan pengetahuan tertentu.

d. Kursus kursus khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus kursus ini biasa diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam dalam bidang pengetahuan pengetahuan tertentu diluar bidang pekerjaannya seperti kursus bahasa asing, komunikasi, kepemimpinan, pengembangan kepribadian dan lain lain.

2. *Education* (Pendidikan) ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

3. *Development* (Pengembangan), yaitu mempelajari sesuatu yang berorientasi pada perkembangan personal organisasi tapi tidak terikat pada spesialisasi pekerjaan yang akan datang. Biasanya praktek pengembangan ini ditujukan bagi karyawan manajerial yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain, Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian yang dianggap penting, diantaranya adalah: pengetahuan yang luas, kemampuan untuk mengambil keputusan,

Metode metode pengembangan tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah:

a. Metode Sekolah, kuliah dan ceramah yang sejenis

Metode ini biasa dipakai untuk menambah pengetahuan karyawan. Dalam metode ini aktivitas hanya berjalan sepihak yaitu pihak pengajar memberikan pengetahuan kepada kepada para karyawan, sedangkan karyawan

bersifat pasif yaitu mendengarkan saja.

b. Metode Diskusi

Metode ini diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan ketrampilan karyawan dalam hal mengeluarkan pendapat, menerima pendapat orang lain, berkoordinasi dengan pihak lain, cara bekerja yang efisien dan efektif dll.

c. Metode Kasus

Metode ini dilaksanakan dengan cara si peserta diminta untuk memberikan pemecahan atau mencari jalan keluar terhadap suatu peristiwa perusahaan. Dengan metode ini si peserta terlatih untuk mendiagnose sebab sebab munculnya masalah tertentu sekaligus memecahkan dan mencari jalan keluar bagi peristiwa khusus.

d. Permainan Bisnis (*Business Games*)

Metode ini bertujuan untuk memberikan ketrampilan memimpin maupun memutuskan masalah masalah yang berkaitan dengan manajemen. Dalam permainan ini diberikan informasi informasi nyata dari perusahaan baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang barang hasil produksi, pemasaran dan informasi lainnya. Kemudian diberikan masalah masalahnya dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut.

3. 2. Manajemen Pengetahuan

3,2.1 Pendahuluan

Perkembangan dewasa ini menunjukkan pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas SDM merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini

tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

Sehubungan dengan itu peran Ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti Pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaianya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari sinilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada Perusahaan/ organisasi.

Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasianya dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar

menjadi manusia pembelajar.

Pentingnya Learning Organization telah lama menjadi *concern* para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge “*The Fifth Discipline*” pada tahun 1990, (Systems thinking, Personal mastery, Mental models, Building shared vision, Team learning), disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini.

1.1.2. Mengelola Pengetahuan

Kehidupan di jaman informasi dimana pengetahuan dipandang sebagai aset bisnis strategis memerlukan upaya pengelolaan pengetahuan agar dapat mendorong bagi perkembangan bisnis. Aset pengetahuan mencakup :

- a. Aset struktural
- b. Merek
- c. Hubungan dengan pelanggan
- d. Hak paten
- e. Produk
- f. Proses operasi
- g. Aset manusia yang mencakup :
 - i. Pengalaman pegawai
 - ii. Keterampilan pegawai
 - iii. Hubungan personal

Pengetahuan telah menjadi aset bisnis utama didorong oleh perubahan-perubahan dalam bidang teknologi dan dalam bisnis global. Perubahan ini telah menjadikan orientasi manajemen SDM

yang menitik beratkan pada *tangible* asset bergeser pada perhatian yang lebih menitik beratkan pada *intangible* asset. Hal ini juga berarti bahwa comparative advantage yang berbasis Sumberdaya Alam dalam bisnis bergeser pada *competitive advantage* yang berbasis kualitas SDM, dan dalam konteks inilah pengetahuan menjadi aset yang sangat penting dalam pengelolaan/manajemen SDM.

Pengetahuan, menurut *Davenport* (Michigan, Indiana) merupakan perpaduan yang cair dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan kepakaran yang memberikan kerangka berfikir untuk menilai dan memadukan pengalaman dan informasi baru. Ini berarti bahwa pengetahuan berbeda dari informasi. Informasi jadi pengetahuan bila terjadi proses-proses seperti perbandingan, konsekuensi, penghubungan, dan perbincangan. Pengetahuan dapat dibagi ke dalam empat jenis yaitu a). pengetahuan tentang sesuatu; b) pengetahuan tentang mengerjakan sesuatu,; c). pengetahuan menjadi diri sendiri; dan d). pengetahuan tentang cara bekerja dengan orang lain. Sedang tingkatan pengetahuan dapat dibagi tiga yaitu : 1) mengetahui bagaimana melaksanakan; 2). Mengetahui bagaimana memperbaiki; dan 3). Mengetahui bagaimana mengintegrasikan.

Dengan pemahaman pengetahuan seperti itu, maka manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai berikut : *“proses menterjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri/pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang”*. Dalam konteks ini profesional SDM memandang manajemen pengetahuan sebagai menjamin pengetahuan yang diperoleh dikembangkan bersama dengan orang lain dalam organisasi. Dengan demikian, pengetahuan yang dimiliki organisasi secara penuh tersedia melalui penyediaan lingkungan yang tepat, budaya, struktur dan proses guna memotivasi dan mendorong *sharing* pengetahuan pada setiap tingkat dalam organisasi. Jadi tema utama dari manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

- Pembelajaran
- Pengembangan/sharing
- Penempatan orang di tempat yang tepat dan waktu yang tepat
- Pembuatan keputusan yang efektif
- Kreativitas
- Membuat pekerjaan jadi lebih mudah
- Mendorong tumbuhnya bisnis baru dan nilai bisnis

Adapun tahapan perkembangan manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- *Knowledge-chaotic* (tak sadar konsep, tak ada proses informasi, dan tak ada sharing informasi)
- *Knowledge-aware* (sadar akan kebutuhan manajemen pengetahuan, ada beberapa proses manajemen pengetahuan, ada teknologi, ada isu tentang *sharing* informasi)
- *Knowledge-enabled* (memanfaatkan manajemen pengetahuan, mengadopsi standar, isu-isu berkaitan dengan budaya dan teknologi)
- *Knowledge-managed* (kerangka kerja yang terintegrasi, merealisasikan manfaat, isu-isu pada tahap sebelumnya teratasi)
- *Knowledge-centric* (manajemen pengetahuan merupakan bagian dari misi, nilai pengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya)

Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari, pertama bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial, tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka.

3.2.3 Perubahan Peran SDM dari Operasional ke Strategik (AM. Lilik Agung, Human Capital Competencies, 2007)

Untuk menjadikan manajemen pengetahuan menjadi bagian dari organisasi, diperlukan pergeseran peran dari manajemen dengan orientasi SDM yang operasional/tradisional menjadi orientasi SDM yang strategis. Adapun perbedaan antara yang tradisional (manajemen personalia) dengan Manajemen SDM adalah sebagai berikut :

Karakteristik peran manajemen personel/tradisional

1. Reaktif
2. Advokasi pegawai
3. Unit kerja/task force
4. Fokus pada isu operasional
5. Isu kualitatif
6. Stabilitas
7. Solusi taktis
8. Integritas fungsi
9. Orang sebagai beban/biaya

Karakteristik peran manajemen Sumberdaya Manusia (SDM)

1. Proaktif
2. Partner bisnis
3. Fokus pada tugas dan pemberdayaan
4. Fokus pada isu strategis
5. Isu kuantitatif
6. Perubahan konstan
7. Solusi strategis
8. Multi fungsi
9. Orang sebagai aset

Dalam mengimplementasi Manajemen pengetahuan, diperlukan SDM yang tidak hanya kompeten, tapi juga dapat menunjukkan/ mendemonstrasikan sikap sebagai berikut (Ulrich, 2000) :

- Mentransformasikan pengetahuan ke dalam tindakan
- Membuat pilihan berdasar informasi tentang bagaimana berinvestasi dalam praktek SDM untuk menjamin hasil bisnis
- Berhubungan dengan rekan profesi SDM dan manajer garis dengan penuh keyakinan bahwa dia punya sesuatu yang bernilai untuk ditawarkan
- Menunjukkan keyakinan, kepastian, pengambilan resiko, dan berorientasi tindakan

3.2.4 Membangun Budaya yang berpusat pada pengetahuan

Organisasi perlu terus mengembangkan manajemen pengetahuan sampai dapat mencapai tahapan terakhir yaitu knowledge-centric organization. Dalam kondisi ini organisasi mampu menciptakan pengetahuan (knowledge-creating organization) yang mempunyai prinsip-prinsip (Charles Leadbeater) sebagai berikut :

- *Cellular* - punya struktur organisasi yang adaptif tidak kaku
- *Self-managing* - individu dan tim mengelola diri untuk membukan inovasi dan kreativitas.
- *Entrepreneurial* - kewirausahaan yang mendorong pada kemampuan individu dalam memanfaatkan peluang bagi pertumbuhan dan perubahan
- *Equitable membership and reward* - mengembangkan sistem reward yang adil yang dapat menumbuhkan rasa keanggotaan.
- *Deep knowledge reservoirs* - punya kapabilitas dengan fokus pada keahlian specialist ketimbang generalis.
- *The holostic company* - memanfaatkan aset pengetahuan yang berada di luar struktur organisasinya.
- *Collaborative leadership* - berorientasi pada kerjasama untuk mengarahkan, menginformasikan nilai dan mendorong memberdayakan yang lain dalam mengelola bisnis

Uraian di atas pada dasarnya menggambarkan tentang

komponen-komponen kunci dari budaya yang berpusat pada pengetahuan, dimana di dalamnya mesti ada nilai-nilai yang jelas, perilaku pengetahuan, tempat kerja yang menumbuhkan energi, mendorong kreativitas untuk terus berkembang, serta mendukung kerjasama dan mengakui dan menghargai perbedaan. Dan semua ini bisa nyambung dalam kepemimpinan fasilitatif yang mampu mendorong, memungkinkan, dan mendukung penciptaan dan sharing pengetahuan dalam organisasi.

Sampai dengan tahun 1980-an, organisasi dikelola dengan menggunakan prinsip manajemen ilmiah dari Taylor, dimana struktur organisasi bersifat kaku dan sangat mempertahankan jalur komando, manajer bekerja untuk mengontrol bawahan agar bekerja dengan benar dan tepat waktu sesuai yang direncanakan, pimpinan puncak sangat berkuasa dan pemisahan antara atasan dan bawahan sangat tegas. Kondisi ini jelas tidak dapat dipertahankan dalam organisasi dewasa ini yang menuntut fleksibilitas dan kemampuan merespon perubahan dengan cepat. Untuk itu diperlukan perubahan dalam mengelola organisasi agar manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan efektif.

Dalam organisasi yang berbasis pengetahuan, fleksibilitas merupakan hal yang penting, untuk dapat merespon dengan cepat perubahan yang terus menerus terjadi, oleh karena itu organisasi perlu memberi otonomi agar dapat mendorong lahirnya inovasi. Organisasi yang demikian menurut Bhrami (1996) memerlukan karakteristik sebagai berikut :

- *Multiple centers* (banyak pusat)
- *Diverse structure* (struktur yang beragam)
- *Multiple alliance* (aliansi jamak)
- *Cosmopolitant mindsets* (pola fikir kosmopolitan)
- *Emphasis on flexibility* (menekankan fleksibilitas)

Pada saat pengetahuan menjadi aset bisnis utama, maka diperlukan adanya pegawai yang khusus menangani masalah ini,

Chief Knowledge Officers (CKO) yang bertugas mengembangkan hubungan dengan infrastruktur, proses, dan budaya dari manajemen pengetahuan dalam organisasi, dengan rincian tanggungjawab sebagai berikut :

- Mengidentifikasi dan memprioritaskan perubahan yang perlu dibuat untuk mendorong/meningkatkan informasi dan pengetahuan organisasi
- Melaksanakan proses, infrastruktur dan prosedur organisasi guna memungkinkan terbangunnya dan digunakannya secara efektif basis pengetahuan perusahaan.
- Mendorong/memberdayakan seluruh staf berpartisipasi dalam membangun, menggunakan dan melindungi basis pengetahuan organisasi.
- Mengidentifikasi dan mengintegrasikan pelayanan lain yang mendukung bagi sistem manajemen pengetahuan organisasi.

Karena dalam manajemen pengetahuan sangat diperlukan kecepatan dalam mengakses informasi, maka diperlukan juga pegawai yang khusus menangani masalah informasi ini. Dalam organisasi yang berpusat pada pengetahuan, setiap individu dalam organisasi perlu terus belajar dan sharing pengetahuan tersebut dengan individu lain dalam organisasi, karena semua lapisan dalam organisasi mempunyai peran penting dalam mengembangkan basis pengetahuan organisasi. Hal itu perlu disadari mengingat banyak pemimpin bisnis yang percaya bahwa dalam era persaingan ekonomi global, mereka perlu punya kemampuan mengkapitalisasi atas dasar skala ekonomi, sumberdaya dan bakat yang tersedia dalam perusahaan sekaligus mengembangkan organisasi yang bersifat fleksibel dan otonom. Satu hal yang penting dalam upaya tersebut adalah menjamin bahwa setiap orang dalam organisasi memainkan perannya dalam mengembangkan, sharing, dan menggunakan pengetahuan.

3.2.5 Peran SDM dalam membangun budaya yang berpusat pada pengetahuan

Sumberdaya manusia memegang peranan penting dalam membangun budaya yang berpusat pada pengetahuan (knowledge-centric culture), dalam hubungan ini yang perlu diperankan oleh SDM untuk menambah nilai adalah sebagai berikut :

- Fokus pada pembentukan struktur yang tepat
- Mengembangkan kepemimpinan fasilitatif
- Membangun infrastruktur teknologi informasi
- Membina hubungan dengan pemasok.

Bidang lain yang dapat memberi pengaruh besar adalah memampukan budaya pengetahuan, serta dapat menjadi katalis perubahan budaya, disamping itu SDM hendaknya membenatu membangun infrastruktur yang dapat diterapkan dan memerlukan ketrampilan, ini dapat dilakukan dalam konteks perlu adanya struktur dan desain organisasi, karir dan struktur karir, manajemen kinerja, mengembangkan fokus belajar bagi organisasi, dan perencanaan suksesi.

Dengan demikian SDM mempunyai peran penting dalam mendorong perkembangan organisasi menuju organisasi yang berpusat pada pengetahuan, melalui pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembangunan dan sharing pengetahuan. Secara spesifik SDM dapat menambah nilai dengan mengembangkan program kesadaran akan pengetahuan, baik sebagai aktivitas terpisah atau dengan mengintegrasikannya dengan program pengembangan organisasi yang ada, dalam hubungan ini perlu dikomunikasikan tentang bagaimana organisasi membangun kapabilitas manajemen pengetahuannya, menjamin kepemimpinan yang tepat dan menerima dukungan pengembangan, dan juga hal-hal yang berkaitan dengan dukungan untuk membangun budaya yang mendorong pembelajaran terus menerus.

3.2.6 Meninjau kembali belajar dalam Ekonomi pengetahuan

Dalam era ekonomi global dewasa ini tak ada satupun kepastian, karena kepastian itu adalah perubahan, tanpa kemampuan untuk belajar terus menerus, maka SDM akan selalu ketinggalan, dalam kondisi yang demikian, program pelatihan pegawai menurut Reg Revans (1998) tidak dapat mengembangkan pegawai dalam lingkungan yang berubah sangat cepat, oleh karena itu diperlukan juga program pengembangan bukan hanya pelatihan, pengembangan berbeda dengan pelatihan, pengembangan mencakup :

- Motivasi diri dan pemikiran orang tentang dirinya
- Pendekatannya lebih holistik, dengan memperhatikan seluruh/ segala situasi
- Melihat kebutuhan jangka panjang
- Tak ada jawaban benar ataupun salah.

Sementara pelatihan mencakup :

- Lebih spesifik dan berhubungan dengan kebutuhan belajar sekarang
- Menghasilkan perluasan akan kemampuan yang ada
- Dilakukan untuk anda dan kepada anda (kurang terarah pada yang dilatih)

Oleh karena itu dalam pengembangan SDM diperlukan pendekatan yang integral yang berfokus pada praktek serta mencari pengungkit untuk mendukung belajar. Dalam hal ini diperlukan pembelajaran dalam praktek kehidupan sehari-hari, dan untuk mendorong pembelajaran tersebut ada beberapa pendekatan yang bisa dilakukan yaitu :

- Pertemuan tim
- Pertemuan dan perbincangan informal
- Kerja tim lintas sektoral
- Melalui siklus manajemen proyek
- Komunitas pelaksana

- Mengikuti kegiatan di ruang fisik yang didalamnya terjadi belajar
- Memfasilitasi belajar melalui pemikiran informal dan ruang pembelajaran
- Membangun lingkungan belajar untuk memfasilitasi eksperimen dan bermain
- Membangun budaya mentoring

Untuk mendapat kesuksesan dalam bisnis perusahaan menyadari akan perlunya organisasi yang responsif dan fleksibel namun tetap dapat berkelanjutan, dan hal ini jelas memerlukan perubahan budaya. Dalam hal ini ada lima hal penting yang strategis untuk perubahan yaitu :

- modal pemikiran - kemampuan menerapkan ide secara bebas dalam perusahaan
- mindset - kemampuan menangani hal rumit, dan dapat bertindak dalam ketidakpastian
- diversity - pendekatan dilakukan dengan bervariasi dengan perspektif yang bervariasi pula
- budaya mentoring - kualitas kemembantuan dalam hubungan antar orang dalam perusahaan
- akuntabilitas bersama - punya penekanan yang tepat pada pengawasan seraya memberi kebebasan orang bereksperimen dalam mengembangkan dengan berkonsultasi pada pihak lain dalam hal belajar, perusahaan, organisasi perlu juga belajar dari pihak/organisasi/perusahaan lain misalnya melalui benchmarking, atau belajar langsung dari spesialis organisasi lain.

Semua itu pada dasarnya merupakan upaya untuk menjadikan organisasi dapat belajar untuk kepentingan pengembangan organisasi usahanya, memang upaya pencarian dalam menciptakan ruang belajar baru makin meningkat, demikian juga upaya memaksimalkan kesempatan belajar dalam praktek kehidupan sehari-hari. Semua itu merupakan langkah penting dalam mengembangkan manajemen pengetahuan dalam manajemen SDM, dan hal tersebut akan

membantu membangun dan mengembangkannya melalui kesiapan untuk terjadinya perubahan budaya, yakni budaya yang berpusat pada pengetahuan.

3.2.7 Memahami motivasi belajar diantara pekerja pengetahuan

Penjelasan sebelumnya lebih menekankan pada aspek organisasi dari belajar, belajar juga mempunyai dimensi personal yang berkaitan dengan motivasi. Terdapat dua pendorong belajar bagi profesional independen yaitu :

- Kebutuhan belajar yang diidentifikasi sendiri - belajar yang didasarkan pada kebutuhan sendiri seperti untuk karir pribadinya
- Kebutuhan belajar yang diidentifikasi oleh orang lain - belajar untuk memenuhi kualifikasi formal berkaitan dengan pekerjaan tertentu

Dalam melakukan pembelajaran profesional SDM mengelola belajarnya melalui beberapa pendekatan yang umumnya bersifat informal yaitu :

- Belajar dengan dan dari profesional lain melalui pekerjaan spesifik tertentu.
- Belajar melalui observasi dari pekerjaan profesional lain
- Belajar dengan dan dari profesional lain melalui jejaring kerja
- Belajar melalui kegiatan menghasilkan pengetahuan eksplisit
- Belajar melalui proyek atau kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan
- Belajar melalui refleksi kritis

Dimensi motivasi dalam belajar memegang peran penting karena hal itu dapat menjadi pendorong untuk belajar, sementara caranya belajar akan ditentukan oleh pilihan yang dirasa paling tepat sesuai dengan keinginan SDM itu sendiri.

3.2.8 Bekerja dan belajar dalam komunitas praktek

Dalam era perubahan yang cepat dewasa ini, belajar harus lebih cepat dari perubahan yang terjadi termasuk dari belajarnya pesaing, untuk itu diperlukan suatu komunitas praktek yang memberikan kemungkinan belajar terjadi tanpa henti dan dengan kecepatan yang memadai. Komunitas praktek umumnya berada dalam tempat kerja, dimana mereka mengembangkan dan membentuk sendiri praktek-praktek. Menurut Wenger dalam bukunya *Communities of Practice*, menyatakan bahwa komunitas praktek merupakan individu-individu yang berada dalam lingkungan yang sama, punya asumsi atas pekerjaan yang sama, dan mereka mengembangkan praktek bersama dalam cara bekerja dan mengerjakan sesuatu. Keterlibatan dalam komunitas praktek berarti bertindak dan berpengetahuan atau tahu dan bertindak

Komunitas praktek menurut Wenger mempunyai tiga karakteristik yaitu : keterlibatan timbal balik, kegiatan bersama, dan punya repertoar/kebiasaan yang didukung secara bersama. Dalam memperkenalkan, memfasilitasi dan mendukung komunitas praktek, ada beberapa pertimbangan penting yang perlu diperhatikan yaitu sebagai berikut :

- Menilai dan mempersiapkan kondisi
- Mengidentifikasi jenis dan jumlah komunitas yang sudah ada.
- Jenis kegiatan membangun pengetahuan apa yang telah dilakukan
- Bagaimana komunitas berjalan, seberapa baik jalannya, dan bagaimana SDM dapat membantu
- Sadari masalah politik berkaitan dengan komunitas
- Capai komitmen untuk anggota tim untuk ikut dalam aktivitas komunitas
- Yakinkan ada sponsor senior dalam komunitas
- Usulkan berbagai inovasi bagi komunitas praktek
- Fasilitator, pemimpin dan pendukung komunitas

- Koordinasi/administrator
- Anggota komunitas
- Asosiasi komunitas
- Fasilitator untuk membantu komunitas untuk tetap fokus dalam belajar
- Menyediakan anggaran yang diperlukan

Semua itu akan membantu dalam membangun komunitas pembelajar dalam rangka manajemen pengetahuan, sehingga dapat berkembang terus dalam konteks lingkungan ekonomi global yang berubah cepat, jika tidak terjadi pembelajaran yang kontinue, maka organisasi akan selalu ketinggalan dan akan gagal dalam mengikuti arus persaingan yang ketat dalam bisnis global.

3.2.9 Membangun Kredibilitas dan Kapabilitas

Salah satu hal yang penting dalam membangun dan mengembangkan manajemen pengetahuan adalah perlunya menjamin bahwa mengelola pengetahuan menjadi bagian integral dari kehidupan organisasi sehari-hari. Beberapa Manajer SDM yang diwawancari tentang SDM menyatakan perlunya mewujudkan beberapa hal mendasar yaitu :

- Mulailah dengan rekrutmen gaya lama yang baik. Fokuskan pada pengetahuan yang dia miliki
- Yakinkan bahwa mereka berada sama/terbuka dengan orang lain yang berada dalam organisasi
- Fokus pada pembentukan ketrampilan yang diperlukan orang untuk dikerjakan dengan baik
- Yakinkan bahwa orang punya akses pada informasi dasar yang diperlukan untuk pekerjaannya
- Ciptakan kesempatan secara fisik untuk bekerja dekat dengan bagian berbeda dalam organisasi, sehingga mereka dapat berinteraksi dan belajar lebih banyak tentang pekerjaan organisasi secara keseluruhan.

- Komunikasikan apa yang dilakukan SDM dalam membantu organisasi mengembangkan basis pengetahuannya
- Yakinkan bahwa SDM sudah diketahui
- Bekerjalah dalam kemitraan dengan kolega bisnis anda, seperti dengan bagian teknologi informasi, pembiayaan, dan pemasaran.

Dalam upaya mengaitkan (link) antara manajemen pengetahuan dengan praktek SDM, dapat dilakukan melalui hal-hal sebagai berikut yaitu :

- Kerangka kompetensi
- Rekrutmen dan seleksi
- Induksi
- Manajemen kinerja
- Imbalan dan pengakuan
- Manajemen sumberdaya
- Lingkungan belajar
- Pelatihan dan pengembangan
- Manajemen karir
- Retensi

Upaya mengaitkan tersebut, memerlukan jaminan bahwa semuanya dipandang sama penting, dan jangan sampai terjadi perubahan praktek dalam satu bidang berdampak negatif bagi bidang SDM lainnya.

3.2.10 Knowledge mapping

Dengan menggunakan istilah tacit dan eksplisit, Nonaka dan Takeuchi (1995), mengidentifikasi empat transisi pengetahuan yaitu:

- Tacit ke tacit melalui sosialisasi dalam bentuk percakapan, observasi dan sejenisnya
- Tacit ke eksplisit melalui kodifikasi atau eksternalisasi pengetahuan yang dimiliki secara pribadi
- Eksplisit ke eksplisit melalui kombinasi bentuk pengetahuan

yang dikodifikasikan

- Eksplisit ke tacit melalui internalisasi dokumen oleh agen manusia

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa tindakan mengetahui manusia merupakan masalah yang kompleks, dan untuk memahami hal ini ada tiga aturan atau penafsiran tentang praktek manajemen pengetahuan yaitu :

- Pengetahuan hanya dapat diperoleh secara sukarela
- Kita selalu mengetahui lebih dari yang kita katakan dan kita akan selalu mengatakan lebih daripada yang dapat kita tuliskan
- Kita hanya mengetahui apa yang kita tahu ketika kita memerlukan untuk mengetahuinya.

Memang diakui bahwa bahasa pengetahuan amat penting baik untuk penemuan maupun penggunaan, disamping konteks dimana kita mengetahui sesuatu. Dalam hal ini bahasa pertanyaan punya peran dalam menyediakan konteks tambahan dan mendorong cara berfikir yang masuk akal atas masalah yang ditanyakan. Pertanyaan ASHEN dimaksudkan untuk mencapai hal tersebut, namun perlu ditegaskan bahwa ASHEN berkaitan dengan cara melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda untuk menjelaskan respon, dan bukan model pengkategorian dimana pengetahuan merupakan artefak atau heuristik, tapi sebagai alat untuk menjelaskan respons. ASHEN itu sendiri berarti sebagai berikut :

- Artefact, Art - hasil seni dan pekerjaan manusia
- Skill - keahlian, kemampuan praktis, fasilitas dalam mengerjakan sesuatu
- Heuristic - upaya menemukan
- Experience - Observasi aktual atau pengenalan praktis dengan fakta atau kejadian, pengetahuan yang dihasilkan dari hal tersebut
- Natural Talent - yang ada dalam alam, bukan tiruan, apa adanya.
Talent - bakat khusus, kemampuan mental.

Istilah ASHEN tersebut dapat digunakan untuk melihat keseimbangan antara pengetahuan tacit dengan pengetahuan eksplisit, pengetahuan tacit merupakan bidang besar dalam tataran Natural Talent, sedang Pengetahuan eksplisit bagian besarnya terdapat dalam tataran Artefact.

Pengetahuan berbeda dari proses dia merupakan proses evolusi. Penciptaan peta pengetahuan akan selalu menghasilkan pengetahuan yang rentan. Pemetaan pengetahuan adalah menciptakan serangkaian lensa untuk memperoleh strategi pengetahuan organisasi, lensa utamanya adalah :

- Pemetaan objek pengetahuan dalam hubungannya dengan kegiatan utama organisasi
- Pandangan komunitas dan struktur yang memiliki atau menciptakan pengetahuan, baik formal maupun informal
- Pemahaman akan arus pengetahuan dan ketergantungan informasi antara komunitas dan struktur

3.2.11 Membangun Alat Manajemen Pengetahuan

Agar SDM dapat memainkan peran strategis dalam membangun budaya yang berpusat pada pengetahuan, maka salah satu hal yang penting adalah menggunakan dan menerapkan alat-alat yang tepat. Beberapa alat-alat dasar itu adalah sebagai berikut :

- Siklus konsultasi - dengan langkah-langkah : Memperoleh entri, melakukan kontrak, mengumpulkan data, menganalisis data, menumbuhkan opsi perencanaan untuk perubahan, dan melaksanakannya.
- Siklus perubahan - terdiri dari : reluktansi, kesadaran, minat, uji coba mental, praktek dalam kehidupan nyata, pelaksanaan, komitmen, dan integrasi
- Cara-cara berfikir dalam situasi menantang - menggunakan enam topi berfikir dari De Bono
- Pertanyaan-pertanyaan untuk memfasilitasi belajar transformatif

melalui teknik bertanya divergensi untuk menumbuhkan kesadaran, memunculkan pilihan, membuat hubungan baru, dan mendorong berfikir bebas

Adapun alat-alat untuk membuka dialog adalah :

- Model belajar yang dikelola sendiri
- Inkuiri apresiatif - seni tentang hal yang tidak mungkin. Menurut Cooperrider (1998) perubahan yang sukses memerlukan : kebaruan, kesinambungan, dan transisi.

Alat-alat untuk memfasilitasi sharing pengetahuan tacit yaitu :

- Review sesudah kegiatan
- Review pembelajaran sesudah proyek berakhir
- Bercerita

Alat-alat untuk mengidentifikasi sumberdaya pengetahuan kunci dan para pemainnya adalah melalui Analisis jejaring sosial

3.2.12 Menggunakan teknologi secara bijak

Meskipun diakui bahwa teknologi berperan penting dalam mengelola pengetahuan, namun hal itu bukanlah suatu solusi total. Menurut Rob Van der Spek dan Jan Kingma (1999) strategi organisasi dalam mengelola pengetahuan hendaknya mencakup/ memperhatikan dua bidang yaitu :

- Eksploitasi dan aplikasi pengetahuan yang ada, dan
- Menciptakan pengetahuan baru, termasuk membangun kapabilitas menciptakan pengetahuan baru yang lebih cepat dibanding masa lalu

Oleh karena itu penggunaan teknologi bukanlah segalanya, penggunaan teknologi perlu dilakukan secara hati-hati dan bijaksana. Ada beberapa tip penting untuk para praktisi berkaitan dengan penggunaan teknologi yaitu :

- ✓ Fahami nilai informasi yang dimiliki
- ✓ Jadilah pengelola yang lebih baik dalam mengelola informasi

- ✓ Sederhanakanlah
- ✓ Perlakukan mengelola pengetahuan sebagai tugas yang dapat dialihkan, oleh karenanya diperlukan alokasi waktu
- ✓ Sediakan alat-alat dasar dan latihlah orang cara menggunakannya
- ✓ Kaji kemungkinan mengadaptasi sistem yang ada untuk menyediakan pengetahuan tepat waktu pada saatnya
- ✓ Yakinkan bahwa sistem manajemen pengetahuan merupakan kebutuhan nyata
- ✓ Cobakan sistem baru pada kelompok kecil yang representatif sebelum menerapkannya lebih luas
- ✓ Belajarlah dari kesalahan orang lain
- ✓ Yakinkan bahwa sistem manajemen pengetahuan berinteraksi dengan sistem yang ada

Dalam konteks tersebut penggunaan teknologi harus diarahkan pada upaya untuk menghubungkan orang-orang dalam organisasi agar kinerja organisasi makin efektif, untuk itu pilihan teknologi harus mengacu pada kepentingan tersebut.

Meningkatkan aset intelektual dalam organisasi menjadi konsern strategi kunci bagi banyak pemimpin bisnis, dan akan menjadi salah satu prioritas berkaitan dengan SDM. Kebutuhan akan pengelolaan pengetahuan telah punya dampak langsung bagi beberapa jenis bisnis. Namun demikian mengelola pengetahuan telah berkembang menjadi agenda yang lebih tinggi, organisasi publik pun didorong untuk berorientasi kinerja dalam menjalankan organisasinya dengan pendekatan yang lebih berfokus pada pelanggan.

Dalam kontek perkembangan organisasi SDM dapat membantu organisasi mengembangkan dan mempertahankan asetpengetahuannya melalui :

- ✓ Membantu organisasi mencapai kejelasan berkaitan dengan budaya yang berorientasi pengetahuan
- ✓ Fokus pada apa yang benar-benar dibutuhkan untuk

berubah/dirubah

- ✓ SDM perlu mereview peranannya dan tanggungjawabnya berkaitan dengan pembangunan budaya yang berpusat pada pengetahuan
- ✓ Membantu organisasi meninjau kembali asumsi tentang belajar dan bagaimana memfasilitasi belajar dalam bisnis berbasis pengetahuan
- ✓ SDM perlu mengkaji ulang praktek intinya untuk menjamin hal itu terkait dengan pendekatan manajemen pengetahuan organisasi
- ✓ SDM perlu mengkaji ulang kompetensi yang dimilikinya untuk menjamin telah cukup dikembangkan guna melengkapi mereka dengan peran dan tanggungjawab baru dalam era pengetahuan

Akhirnya SDM perlu mengembangkan minat, pemahaman dan keahlian dalam menerapkan peralatan termasuk yang bersifat teknologi untuk membantu mereka mencapai tujuan manajemen pengetahuan strategis organisasi. Ini berarti bahwa SDM perlu melakukan investasi untuk perkembangan dirinya sendiri, dan kini waktunya telah tiba bagi SDM untuk menunjukkan kapabilitas dan memerankan model perilaku yang dibutuhkan untuk survive dalam ekonomi pengetahuan.

3.2.13 Implikasi Manajemen Pengetahuan Bagi Dunia Pendidikan

Perubahan kehidupan masyarakat dalam berbagai bidangnya akibat globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang cepat memerlukan sikap adaptif sekaligus antisipatif. Mempersiapkan generasi muda bangsa yang berkualitas dan kompetitif jelas merupakan suatu keharusan agar mereka dapat menghadapi berbagai tantangan yang terjadi sebagai dampak dari perubahan tersebut. Untuk itu pendidikan nampaknya dapat menjadi salah satu

cara mempersiapkannya, dengan pendidikan kualitas SDM dapat ditingkatkan, dengan pendidikan pengetahuan masyarakat dapat dikembangkan sehingga mampu meningkatkan kapabilitas dirinya dalam menjalankan kehidupannya pada saat ini dan dimasa datang.

Dengan demikian dapatlah difahami bahwa upaya membangun pendidikan pada setiap negara menjadi perhatian penting dengan kapabilitasnya masing-masing, yang jelas pendidikan diyakini sebagai upaya yang strategis dalam menghadapi ketatnya persaingan di era global. Pada dasarnya Pendidikan merupakan investasi dalam modal manusia (human Capital), dan modal manusia bisa dibentuk dan ditingkatkan kualitasnya melalui pendidikan, tanpa pendidikan adalah tidak mungkin modal manusia dapat berkembang..

Menurut Jac Fitz-enz (2000: xiii) dalam dunia bisnis Human capital merupakan kombinasi faktor-faktor berikut :

- *The traits one brings to the job : intelligence, energy, a generally positive attitude, reliability, commitment.*
- *One's ability to learn : aptitude, imagination, creativity, and what is often called "street smart", savvy (or how to get things done)*
- *One's motivation to share information and knowledge team spirit and goal orientation*

Kutipan di atas menunjukkan bahwa human capital merupakan kombinasi faktor-faktor yang sangat diperlukan dalam kehidupan social ekonomi masyarakat, sehingga apabila seseorang mempunyai faktor-faktor tersebut maka perannya akan terus meningkat, dan ini pun akan punya dampak ekonomi baik bagi individu maupun masyarakat, apalagi dalam konteks ekonomi yang berbasis pengetahuan.

Sementara itu menurut Mark L. Leengnick Hall (2003:45-46) yang mengutip beberapa pengertian, human capital diartikan sebagai berikut :

- a. Human capital is "the knowledge, skills, and capabilities of individual that have economic value to an organization

(Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

- b. Human capital is “the collective value of an organization’s know-how. Human capital refers to the value, usually not reflected in accounting system, which results from the investment an organization must make to recreate the knowledge in its employees (Cortada & Woods, 1999)
- c. Human capital is ”all individual capabilities, the knowledge, skills, and experience of the company’s employees and managers” (Edvinsson & Malone, 1997)

Dari tiga pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia itu merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu, dan hal inipun tidak berbeda dengan pengertian yang dikemukakan oleh Jac Fitz-entz. Disamping itu hal yang cukup menonjol dari definisi di atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatannya.

Dengan memahami dua konsep tersebut yaitu pendidikan dan human capital dapatlah difahami bahwa kemampuan-kemampuan yang ada pada manusia (human capital) pada dasarnya adalah merupakan hasil dari suatu proses pendidikan, pendidikan merupakan upaya untuk membentuk human capital yang berkualitas, dengan human capital yang berkualitas maka kehidupan ekonomi akan makin meningkat yang berarti ekonomi akan tumbuh dan berkembang sehingga pembangunan ekonomi dapat semakin cepat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pentingnya pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM makin diperkuat dengan kecenderungan yang terus berkembang tentang makin pentingnya posisi pengetahuan dalam konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era global dewasa ini. Berkembangnya manajemen pengetahuan dalam mengelola SDM menjadikan perlunya lembaga pendidikan

melakukan antisipasi terhadapnya, hal ini didasarkan pada alasan-alasan berikut.

- d. Pendidikan/lembaga pendidikan bergerak dalam membina peserta didik untuk meningkatkan pengetahuannya yang dapat bermanfaat dan atau dimanfaatkan pemiliknya untuk menjalankan perannya di masyarakat.
- e. Oleh karena itu maka lembaga pendidikan harus mengelola pengetahuannya guna mencapai tujuan yang ditetapkan yang meningkatkan kualitas SDM baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun sikap yang nantinya akan sangat bermanfaat bagi kehidupan dirinya maupun masyarakat.

Dengan demikian disamping lembaga pendidikan perlu mengaplikasikan manajemen pengetahuan dimana pembelajaran menjadi hal yang penting di dalamnya, juga harus menjadikan peserta didiknya menjadi manusia pembelajar yang akan tetap mampu dalam menghadapi perubahan yang terus bergerak dengan cepat. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa pendidikan yang dilakukan di sekolah dalam arti transfer ilmu pengetahuan tidak akan memadai untuk menghadapi kecepatan perubahan, oleh karena itu peserta didik mesti dibina menjadi orang yang selalu belajar sehingga dapat terus adaptif dan antisipatif terhadap perubahan, sehingga perubahan yang terjadi dapat memberi manfaat bagi kehidupannya

32.14 Lembaga Pendidikan/Sekolah dan perubahan lingkungan Pendidikan

Tantangan yang dihadapi dunia pendidikan termasuk sekolah dalam era global dewasa ini makin menunjukkan intensitas yang cepat dan kompleks, hal ini jelas akan berpengaruh besar pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Kehidupan masyarakat dan bangsa-bangsa sekarang ini lebih mendasarkan pada pengetahuan atau masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge based society/ knowledge society*), masyarakat yang makin penuh persaingan

yang berbasis keunggulan Sumberdaya manusia, semua ini jelas merupakan tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan termasuk organisasi sekolah. Adalah tidak mungkin menghadapi tantangan tersebut dengan menggunakan pola fikir masa lalu, tapi diperlukan pola baru dan kreatif dalam menghadapinya.

Sekarang ini kita/manusia hidup dalam suatu kondisi dimana kreativitas dan kepandaian menjadi kekuatan yang mendorong perubahan-perubahan dalam bidang kehidupan, keadaan ini jelas akan berimplikasi juga pada lembaga pendidikan seperti sekolah, respon yang sukses dimasa lalu dalam menghadapi berbagai tantangan tidak akan cukup, bahkan mungkin akan berakibat pada kemunduran sekolah/pendidikan, dalam kaitan ini pernyataan *Andy Hargreaves* (2003 : xvi), nampaknya perlu mendapat perhatian

*“we live in a knowledge economy, a knowledge society. Knowledge economies are stimulated and driven by creativity and ingenuity. Knowledge society school have to create these qualities, otherwise their people their nations will be left behind.....
“Our school must therefore also foster the compassion, community and cosmopolitan identity that will offset the knowledge economy’s most destructive effects. The knowledge society also encompasses the public good. Our schools have to prepare young people for both of these“*

Dalam masyarakat pengetahuan, sekolah perlu mendesain organisasinya menjadi organisasi yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kecerdasan jika tidak ingin ketinggalan. Proses pembelajaran di sekolah harus mampu mendidik para siswa menjadi orang-orang kreatif, dan ini hanya mungkin dilaksanakan bila organisasi sekolah itu sendiri menjadi organisasi pembelajar dimana seluruh anggota organisasi mampu meningkatkan kemampuan belajarnya dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi sekolah dalam menghadapi berbagai perubahan, bahkan perlu terus diupayakan lebih jauh agar organisasi sekolah dapat

melakukan langkah-langkah antisipasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi, dan ini berarti pembelajaran adaptif perlu terus dibarengi dengan pembelajaran generatif yang merupakan ciri dari organisasi pembelajar.

Dengan demikian lembaga pendidikan tidak bisa lagi melakukan respon yang biasa dalam menghadapi kenyataan tersebut, ini berarti diperlukan komitmen bersama bahwa mendidik dan membelajarkan memerlukan kondisi organisasi yang juga mampu mensinergikan pengetahuan yang ada di dalamnya dan mengintegrasikannya dalam proses pendidikan dan pembelajaran di sekolah, dan itu berarti lembaga pendidikan perlu menjadi *Learning Organization*.

BAB IV

KOMPENSASI

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, suatu perusahaan tentunya membutuhkan berbagai sumber daya, seperti modal, material dan mesin. Perusahaan juga membutuhkan sumber daya manusia, yaitu para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja.

Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Mereka akan merasa lebih dihargai lagi apabila menerima berbagai fasilitas dan simbol-simbol status lainnya dari perusahaan dimana mereka bekerja. Dari uraian di atas

dapat dikatakan, bahwa kesediaan karyawan untuk mencurahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya, sebenarnya mengharapkan adanya imbalan dari pihak perusahaan yang dapat memuaskan kebutuhannya.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), Mondy, et al. (1999), Schermerhorn, et al. (1998), Robbins (1996), dan Siagian (1995), pada prinsipnya imbalan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Imbalan bukan uang juga penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, misalnya mengenai rasa aman. Ketika baru-baru ini di negara kita terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) besar-besaran yang disebabkan karena adanya bank-bank yang

dilikuidasi dan adanya krisis moneter, mengakibatkan banyak karyawan yang merasa tidak aman dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengatasi hal ini, beberapa pengusaha berusaha menenangkan karyawannya dengan menawarkan rasa aman untuk tidak di PHK, dan sebagai gantinya karyawan tidak memperoleh peningkatan imbalan berupa uang. Contoh lain, misalnya simbol status. Disadari atau tidak, sebenarnya setiap orang ingin memperoleh dan menggunakan simbol-simbol status tertentu untuk memuaskan kebutuhannya.

Semakin banyak simbol status yang dimilikinya, misalnya memperoleh fasilitas

perumahan, fasilitas kendaraan, atau memperoleh kenaikan pangkat, maka karyawan

yang bersangkutan akan merasa berhasil memuaskan kebutuhannya. Salah satu kebutuhan yang terpuaskan itu misalnya kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang-orang dalam lingkungan kerjanya atau masyarakat di sekitarnya. Menurut Siagian (1995), status merupakan faktor motivasional yang penting, sebab status dipandang sebagai peringkat prestise seseorang dalam suatu organisasi, seperti jabatan, pangkat dan fasilitas yang diperoleh.

KOMPENSASI TOTAL

Menurut Gomez-Mejia, et al., (1995); Schuler dan Jackson (1999); serta Luthans (1998), kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu:

Pertama, **kompensasi dasar** yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji. Kedua, **kompensasi variabel** merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus,

pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah **benefit** atau seringkali juga disebut **indirect compensation** (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Dalam kenyataannya, kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan tidak selalu meliputi semua jenis kompensasi seperti yang telah dijabarkan di atas. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pimpinan dan manajemen perusahaan tentang penting tidaknya suatu bentuk kompensasi harus diberikan kepada karyawan dan disesuaikan pula dengan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Masih banyak perusahaan di sini yang hanya memberikan kompensasi dasar. Sebagian sudah memberikan kompensasi variabel, misalnya bonus dan pembagian keuntungan, namun perhitungannya masih belum transparan. Untuk kompensasi tidak langsung, biasanya hanya perusahaan-perusahaan yang berskala besar saja yang telah melaksanakan program ini.

Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada

perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Menurut Siagian (1995), rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

TUJUAN KOMPENSASI

Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk (a) menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik. (b) mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar

dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan. (c) meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. (d) memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kerjanya. (e) melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut. (f) memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi. (g) mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila

pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

DASAR PERHITUNGAN KOMPENSASI

Dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. Menurut Gomez-Mejia, et al. (1995), dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job-based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan

pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

Pendekatan Praktek Kompensasi

1. Job Based Pay Approach

Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan. Pertama, mewujudkan **keadilan internal** melalui evaluasi jabatan; kedua, mewujudkan **keadilan eksternal** melalui survei pasar; dan ketiga, mencapai **keadilan individu** (Gomez-Mejia, et al., 1995).

Metode evaluasi jabatan memusatkan diri pada jabatan sebagai unit kepentingan. Beberapa metode mengevaluasi jabatan secara keseluruhan, sedangkan beberapa lainnya menggunakan faktor-faktor yang dapat dikompensasi. Metode evaluasi jabatan yang sudah sangat populer dipakai untuk mengevaluasi posisi eksekutif, manajer dan professional maupun posisi teknik, administrasi dan manufaktur adalah metode *Hay Guide Chart-Profile*. Secara operasional, sistem ini mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan (*know how*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Menurut metode ini, faktor-faktor yang penting mempunyai nilai tinggi, sedangkan faktor-faktor yang kurang penting mempunyai nilai yang lebih rendah. Evaluasi jabatan ini hanya untuk internal perusahaan bukan untuk menghitung tingkat upah di pasar atau perusahaan lain. Selain itu evaluasi jabatan ini hanya fokus pada nilai tugas masing-masing jabatan, bukan pada orang yang melaksanakannya (Schuler dan Jackson, 1999; Gomez-Mejia et al., 1995).

Untuk mencapai keadilan eksternal, perusahaan harus melakukan survei pasar. Dalam hal ini perusahaan dapat menjalankan sendiri survei tersebut atau membeli dari konsultan. Dari hasil survei ini, perusahaan dapat membuat kebijakan

pembayaran kompensasi, apakah akan membayar lebih tinggi, lebih rendah atau mengikuti pasar. Dasar pemikiran untuk membayar lebih tinggi adalah memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk meminimalkan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi. Kebijakan untuk membayar lebih rendah dari pasar akan mengakibatkan perusahaan terhalang dalam menarik karyawan-karyawan yang potensial, sedangkan kebijakan yang lazim dijalankan oleh perusahaan adalah mengimbangi persaingan. Meskipun kebijakan ini tidak memberikan keunggulan kompetitif, namun tidak menyebabkan perusahaan menjadi rugi.

Setelah perusahaan menyelesaikan struktur pembayaran untuk masing-masing jabatan, selanjutnya adalah memberikan kepada masing-masing individu suatu tingkatpembayaran yang sesuai dengan jabatannya. Seringkali perusahaan menggunakan pengalaman sebelumnya dan senioritas untuk menentukan berapa besar kompensasi yang harus dibayarkan kepada karyawannya. Untuk mencapai keadilan individu, maka perusahaan harus menyusun kriteria tingkat pembayaran. Keadilan individu mengarah pada keadilan dalam keputusan pembayaran bagi karyawan yang menempati jabatan yang sama. Berbicara mengenai jabatan, menurut masih banyak perusahaan yang menempatkan karyawan pada jabatan yang tidak semestinya, artinya jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.

Hal ini disebabkan karena sebagian besar perusahaan di sini masih merupakan perusahaan keluarga, sehingga karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu perusahaan adalah orang-orang yang mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. Menurut pemilik perusahaan mereka adalah orang yang dapat dipercaya, tanpa memperhatikan apakah yang bersangkutan tepat untuk menduduki jabatan tersebut dan mampu

menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini seringkali mengakibatkan karyawan yang berpotensi berada di bawah pimpinan orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Kondisi ini juga mengakibatkan pemberian kompensasi dirasakan oleh karyawan lain tidak adil. Mereka yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai kemampuan lebih baik namun tidak mempunyai hubungan kekeluargaan. Pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu dengan pemilik perusahaan. Jadi dalam hal ini pengaruh pemilik perusahaan sangat besar sekali. Kondisi ini merupakan penghambat, sebab karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan mereka akan cenderung menjauhi perusahaan yang demikian, apabila ada peluang untuk pindah ke perusahaan lain.

2. Skill Based Pay Approach

Karyawan tidak dibayar untuk jabatan yang disandanginya tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Para akademisi dan konsultan menegaskan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan jabatan dapat dengan mudah disalahgunakan dan sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan pada dewasa ini. Menurut Bridges (1994), Murlis dan Fitt (1991) dalam Schuler dan Jackson (1999), pendekatan-pendekatan kompensasi berdasarkan jabatan yang konvensional: (1) mendukung organisasi hierarkis kaku yang menekan motivasi serta kreativitas karyawan, (2) beranggapan bahwa orang adalah komoditas yang dapat dibentuk untuk “cocok dengan” peran-peran yang telah ditentukan, (3) tidak cocok untuk organisasi yang lebih ramping saat ini, dimana tim-tim kecil dan fleksibel yang terdiri dari orang-orang dengan aneka keterampilan secara ekonomis lebih masuk akal daripada sejumlah individu dengan satu keterampilan, (4) tidak cocok dalam sektor jasa,

dimana keberhasilan masa depan terletak pada pengetahuan yang dimiliki pekerja ketimbang jabatan yang diberikan kepada mereka.

Menurut Lawler (1983), alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena (a) karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap. (b) nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berprestasi baik, maka harus berani memberikan kompensasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak atau kurang berprestasi. Apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka karyawan yang berprestasi baik, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan. Mereka yakin akan bisa memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lainnya atau di perusahaan lainnya. Hal ini berarti hanya karyawan yang tidak atau kurang berprestasi yang akan tetap bertahan di perusahaan, kondisi ini tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sudah sewajarnya apabila karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan lebih banyak adalah lebih bernilai dan harus dibayar menurut kemampuannya, bukan menurut tugas jabatan. Dalam *job-based pay*, maka besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dikaitkan dengan jabatan atau pekerjaannya, tanpa memperhatikan apakah karyawan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Dalam sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua

karyawan adalah sama. Apabila terjadi peningkatan keterampilan, maka masing-masing keterampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi. Jadi kompensasi hanya akan mengalami kenaikan setelah karyawan memperlihatkan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini sangat berbeda dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan, kenaikan pembayaran akan terjadi secara otomatis, biasanya pada interval waktu tertentu atau apabila terjadi peningkatan jabatan. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang memperhatikan jabatan seseorang bukan pada kemampuan yang bersangkutan untuk mengembangkan keterampilannya. Secara sederhana keadaan ini dapat dijumpai pada bagian administrasi atau tata usaha suatu perusahaan. Bagi tenaga administrasi yang mampu menggunakan mesin ketik elektrik atau komputer akan mendapatkan gaji yang sama dengan tenaga administrasi yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual, dan kenaikan gaji diberikan secara otomatis setelah kurun waktu tertentu, misalnya satu tahun, dengan jumlah yang sama pula. Hal ini disebabkan karena masih banyak perusahaan yang lebih menghargai jabatan, dibanding kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya, sehingga pemberian kompensasi juga didasarkan pada jabatan atau pekerjaannya dan bukan pada pengembangan keterampilan karyawan.

Perbedaan lain antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan adalah berkaitan dengan senioritas. Secara tradisional, senioritas atau lamanya bekerja di tingkat tertentu memainkan peran besar, sehingga lebih lama dalam jabatan diasumsikan lebih berpengalaman sehingga cocok untuk mendapatkan nilai yang lebih besar. Dengan sistem berdasarkan keterampilan, nilai lebih menyatu pada keterampilan daripada jabatan.

Selain itu, peluang promosi bagi karyawan yang mempunyai keterampilan juga lebih besar, karena lebih mudah bagi karyawan yang memiliki keterampilan untuk dipromosikan atau pindah dari satu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain. Berkaitan dengan senioritas, kondisi ini masih banyak dijumpai pada perusahaan maupun instansi di sini. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi kompensasi yang diterimanya, hal ini disebabkan karena peningkatan kompensasi diberikan secara otomatis dalam kurun waktu tertentu, sehingga sangat sulit bagi karyawan junior untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibanding karyawan yang senior, walaupun karyawan junior mempunyai kemampuan dan keterampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan senior tersebut.

Menurut Dessler (2000) terdapat empat perbedaan antara kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) dan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*jobbased pay*) yaitu: tes kompetensi, efek perubahan jabatan, senioritas, dan peluang promosi.

Keadilan Kompensasi

Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa karyawan yang mempunyai keterampilan lebih tinggi, akan menuntut kompensasi yang lebih tinggi pula. Namun yang menjadi persoalan adalah kompensasi yang bagaimana yang harus diberikan, sehingga karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi merasa lebih dihargai daripada yang mempunyai keterampilan lebih rendah.

Konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain. Seorang karyawan cenderung menentukan berapa besar kompensasi yang pantas diperolehnya atau yang orang lain peroleh dengan membandingkan antara yang telah mereka berikan kepada

perusahaan dan apa yang telah mereka dapatkan dari perusahaan. Jika menurut mereka tukar menukar ini adil atau sebanding, mereka mungkin akan merasa puas. Namun jika mereka menganggapnya tidak adil, mereka mungkin akan merasa tidak puas (Schuler dan Jackson, 1999).

Sedangkan menurut Siagian (1995), mengenai keadilan dapat dinilai dari tiga faktor pembanding, yaitu diri sendiri, sistem yang berlaku dan orang lain. Memang menggunakan diri sendiri sebagai faktor pembanding merupakan cara yang subyektif, karena tujuan, harapan, cita-cita dan persepsi sendiri tentang berbagai jenis kebutuhanlah yang menjadi kriteria. Meskipun demikian, pimpinan perusahaan perlu juga mempertimbangkan persepsi seorang karyawan mengenai dirinya sendiri, karena kemungkinan persepsi karyawan tentang dirinya sendiri mengandung suatu kebenaran juga.

Persepsi tentang keadilan juga dibandingkan dengan sistem pemberian kompensasi yang berlaku, yang dapat dilihat dari tiga sudut pandang. **Pertama**, sistem yang berlaku dalam perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Mengenai sistem yang berlaku dalam perusahaan, biasanya karyawan ingin mengetahui apakah sistem pemberian kompensasi yang berlaku sudah didasarkan pada kewajaran, sudah dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab, sifat pekerjaan, pendapat pekerja dan kemampuan organisasi yang bersangkutan. Yang dimaksud dengan kewajaran ialah besarnya kompensasi yang memungkinkan karyawan hidup secara manusiawi sesuai dengan harkat, martabat dan tingkatan masing-masing. Sebagaimana diketahui, bahwa UMR (upah minimum regional) juga disusun berdasarkan pada pertimbangan kewajaran ini, sehingga dengan adanya kompensasi sebesar UMR diharapkan para karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari secara wajar, tidak berlebih, namun juga tidak kekurangan.

Kaitan dengan beratnya tanggung jawab karyawan, juga sangat

penting untuk mendapatkan perhatian. Adalah suatu hal yang wajar apabila seorang karyawan yang dibebani tanggung jawab besar memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang tanggung jawabnya lebih ringan. Dalam kaitannya dengan sifat pekerjaan, maka karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sifatnya rutin, kiranya wajar apabila mendapatkan kompensasi yang lebih rendah dibandingkan karyawan yang membutuhkan daya kognitif, kemampuan intelektual, daya nalar, inovasi serta kreativitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Demikian pula dengan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tingkat risiko yang tinggi tentunya akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi pula dibandingkan karyawan yang melakukan pekerjaan dengan risiko rendah, misalnya untuk karyawan yang bekerja di perusahaan penambangan, atau di laboratorium nuklir.

Berkaitan dengan pendapat pekerja, biasanya dalam praktek manajemen yang baik, untuk menentukan sistem kompensasi pimpinan perusahaan mendengar pendapat para pekerja yang terdapat di dalam perusahaannya, yang biasanya disampaikan oleh para wakilnya yang duduk dalam pengurus serikat pekerja. Walaupun pimpinan suatu perusahaan tidak selalu menerima dan menerapkan pendapat para pekerja tersebut, namun secara psikologis hal tersebut sangat penting bagi karyawan. Karyawan merasa pendapatnya dihargai dan bagi pimpinan perusahaan akan lebih memahami kepentingan dan kebutuhan para karyawannya dengan lebih tepat. Sebaliknya, pada kesempatan itu pula pihak pimpinan perusahaan akan lebih mudah menjelaskan posisi perusahaan pada saat tersebut, terutama yang menyangkut posisi finansialnya.

Berkaitan dengan kemampuan organisasi, bukan hal yang mustahil jika para karyawan mempunyai persepsi yang tidak tepat mengenai kemampuan finansial perusahaan. Misalnya karyawan menilai bahwa perusahaan sebenarnya mampu untuk memberikan

peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi kepada para karyawan, karena keuntungan yang diperoleh selama ini cukup besar untuk hal tersebut. Para karyawan tentunya beranggapan, bahwa keuntungan yang besar tersebut juga merupakan hasil jerih payah mereka juga, sehingga wajar apabila menuntut diberikan peningkatan kompensasi yang lebih besar lagi. Namun demikian, bisa saja pihak perusahaan mempunyai suatu rencana untuk melakukan ekspansi atau melakukan modernisasi dengan melakukan pembelian peralatan baru, sehingga tidak semua keuntungan dibagikan kepada para karyawannya.

Perbedaan persepsi tersebut perlu dihilangkan, dan salah satu upaya untuk menghilangkannya adalah dengan memberikan penjelasan kepada para karyawan secara terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada kenyataannya, kondisi ini sangat sulit diterapkan pada perusahaan-perusahaan di sini, hal ini disebabkan karena pihak perusahaan tidak transparan dalam memberikan penjelasan mengenai kemampuan finansialnya kepada karyawan, sebaliknya pihak karyawan terkadang terlalu menuntut dan memaksakan kehendaknya karena tidak mempercayai penjelasan pimpinan maupun pemilik perusahaan.

Kedua, sistem yang berlaku pada perusahaan lain yang sejenis. Dengan menggunakan sistem yang berlaku sebagai kerangka acuan, karyawan biasanya juga membandingkan sistem pembayaran kompensasi tempat ia bekerja dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain di kawasan yang sama, terutama dengan perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis sejenis. Apabila menurut persepsi karyawan sistem yang berlaku di perusahaan tempat ia bekerja sebanding dengan sistem yang berlaku di perusahaan lain yang sejenis, sangat dimungkinkan karyawan merasa puas; demikian pula apabila yang terjadi sebaliknya.

Ketiga, sistem yang berlaku menurut peraturan perundang-undangan. Dalam kaitannya dengan peraturan perundang-undangan

yang berlaku, biasanya pemerintah telah menetapkan standar. Para karyawan menggunakan standar tersebut sebagai pembandingan untuk melihat apakah perusahaan tempat mereka bekerja telah melaksanakan ketentuan tersebut, misalnya peraturan mengenai upah minimum regional (UMR).

Selain itu, seorang karyawan juga membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan yang diterima karyawan lain. Mereka berpendapat, bahwa secara obyektif seharusnya semua karyawan yang berada pada tingkat yang sama dengan pekerjaan yang sama akan mendapatkan kompensasi yang besarnya sama pula. Apabila ternyata terjadi perbedaan, karena adanya pertimbangan subyektif maupun diskriminatif, maka karyawan akan merasa tidak puas.

Harapan Karyawan Terhadap Kompensasi

Menurut Schuler dan Jackson (1999), biasanya orang akan membandingkan besarnya kompensasi yang diterimanya dengan jumlah yang mereka yakini semestinya mereka terima. Mereka akan puas apabila tingkat kompensasi “yang semestinya” sebanding dengan tingkat kompensasi aktual, atau tidak puas apabila tingkat kompensasi aktual lebih kecil daripada tingkat kompensasi “yang semestinya”. Sedangkan Siagian (1995) menyebut tingkat kompensasi ini dengan istilah harapan. Mengenai harapan, dapat dikatakan bahwa setiap karyawan dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau mungkin bahkan keputusan tentang jumlah kompensasi yang layak diterimanya berdasarkan pertimbangan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, dan besarnya wewenang. Disamping itu, harapan biasanya juga dikaitkan dengan kebutuhan ekonomisnya, seperti kebutuhan akan sandang, pangan, perumahan, biaya pendidikan anak, jumlah tanggungan dan status sosialnya di masyarakat. Jadi, harapan didasarkan pada keinginan karyawan agar kompensasi yang diterima dari perusahaan memungkinkannya untuk memuaskan berbagai kebutuhannya secara wajar. Apabila kompensasi yang

diterima ternyata tidak sesuai dengan harapannya, maka karyawan menjadi tidak puas. Dari uraian di atas jelaslah bahwa kepuasan akan tercapai apabila pemberian kompensasi dirasakan adil dan sesuai dengan harapan karyawan. Jadi jika perusahaan ingin menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan yang potensial dan mempunyai keterampilan, maka kompensasi yang ditawarkan seharusnya kurang lebih sama dengan karyawan lainnya dalam perusahaan yang setara-dengan kata lain ada keadilan eksternal. Apabila sistem kompensasi didasarkan pada kinerja, maka harus disertai dengan metode pengukuran kinerja karyawan yang akurat dan terbuka, sehingga karyawan secara jelas dapat melihat hubungan kinerja dengan kompensasi. Tingkat kompensasi juga harus ditinjau kembali secara terus menerus dan diperbaharui jika perlu. Kepercayaan dan konsistensi harus dipelihara, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa perusahaan memperhatikan kepentingan karyawan dan juga kepentingan perusahaan sendiri.

4.1. ASAS - ASAS PEMBERIAN KOMPENSASI

Supaya efektif kompensasi sebaiknya memenuhi hal-hal sbb :

a. Adil / keadilan (*internal consistency*)

Keadilan internal ini dapat dirasakan apabila pembayaran sebanding dengan tarif yang ada dibagian lain atau kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.

b. Layak / kelayakan (*external consistency*)

Layak / Keadilan eksternal ini dapat dirasakan apabila kompensasi yang diberikan didasarkan atas survey gaji. pada perusahaan yang sama tetapi masih berada pada satu industri.

c. Memenuhi kebutuhan dasar / kebutuhan minimal

Sesuai dengan upah minimum masing-masing daerah / kota.

d. Keadilan sesama karyawan

Keadilan ini dapat dirasakan karyawan apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

Menurut Cascio (1995) diantara prinsip-prinsip tersebut di atas yang paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan ditempat kerja. termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu keadilan distributive dan keadilan procedural.

Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Dengan kata lain keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Maka akibatnya keadilan distributif lebih mempengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan.

Sedang keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan procedural ini berkaitan dengan alatnya (Sweeney dan Mcfarlin. 1993), dan lebih mempengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi.

4.2. FAKTOR- FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI.

Tinggi rendahnya atau besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
2. Seerikat pekerja
3. Kemampuan untuk membayar
4. Produktifitas
5. Biaya hidup
6. Pemerintah.

4.3. PROSES PENENTUAN KOMPENSASI

Supaya dalam pemberian kompensasi itu terasa adil dan layak, maka harus dilalui tahap - tahapnya sebagai berikut :

- Berdasarkan pada survey gaji
atau dengan kata lain survey mengenai jumlah gaji yang

diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal)

- Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal)
- Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis kedalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
- Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah
- Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Dari uraian tersebut di atas. diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan survey gaji dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi.

4.4. HAMBATAN DALAM MENENTUKAN KOMPENSASI

Serasional apapun metode yang digunakan dalam menetapkan kompensasi pasti tetap masih menghadapi tantangan-tantangan, antara lain :

1. Standart gaji yang berlaku umum

Terdapat beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.

2. Kekuatan dari serikat buruh

Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relative jabatannya.

3. Produktifitas

Perusahaan harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.

4. Kebijakan gaji dan upah

Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat turnover atau untuk merekrut pegawai yang baik.

5. Peraturan pemerintah

Pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja dan pembatasan jam kerja.

6. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama.

Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.

Hambatan-hambatan tersebut di atas dapat di atasi dengan, jika :

1. system penilaian prestasi sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. factor-factor yang dinilai obyektif dan konkrit
3. penilaiannya bebas dari bias
4. prosedur dan administrasinya seragam
5. sistemnya mudah digunakan
6. hasil penilaian digunakan dalam pengambilan keputusan keputusan
7. penilai terlatih dan berkualitas
8. hasil penilaian didokumentasikan
9. sistemnya mencakup monitoring dan evaluasi
10. manajemen puncak dengan jelas memberikan dukungannya terhadap system.

Dengan demikian dari hasil penilaian nantinya dapat diketahui bahwa keadilan dalam penilaian prestasi selain dapat mempengaruhi kepuasan terhadap penilaian prestasi itu sendiri juga dapat memberikan kepuasan terhadap gaji dan promosi, karena kenaikan

gaji dan promosi didasarkan atas kinerja karyawan.

4.5. FUNGSI DAN TUJUAN KOMPENSASI

Fungsi upah secara umum, adalah :

- a. Untuk mengalokasikan secara efisien sumber daya manusia, khususnya angkatan kerja
- b. Untuk menggunakan sumber daya manusia secara tersebut efisien dan efektif
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi pada umumnya.

Tujuan kompensasi , antara lain :

- a. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomis atau memberikan economic security- rasa aman dibidang ekonomi - bagi para pekerja.
- b. Untuk mengkaitkan penerimaan dan kontribusi dan produktifitas para karyawan
- c. Untuk mengkaitkan penerimaan dengan sukses financial perusahaan
- d. Untuk menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah dan gaji kepada para karyawan.

4.6 JENIS - JENIS KOMPENSASI

Pada dasarnya kompensasi dibagi dalam dua (2) kelompok, yaitu :

1. Financial langsung dan tidak langsung
2. Non Financial

Menurut Mondy dan Noe (1996;374) yang disadur oleh Mutiara SH, **kompensasi financial langsung terdiri dari :**

1. Gaji.
Gaji adalah imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, missal ; seperti tahunan,

catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji ini merupakan penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

2. Upah.

Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah

Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

3. Insentif.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang telah ditentukan. Untuk itu maka diperlukan kemampuan untuk menentukan standart yang tepat, sebab standart yang terlalu mudah tidak akan menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga yang terlalu sulit menyebabkan karyawan menjadi frustrasi.

Sedangkan kompensasi financial tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, antara lain berupa;

- 1.1. asuransi kesehatan
- 1.2. asuransi jiwa
- 1.3. bantuan perumahan
- 1.4. transportasi, dll.

Non Financial dibagi dua, yaitu :

1. The job, yaitu berbagai kesempatan, daya tarik dan tanggung jawab yang ada dalam suatu jabatan/ pekerjaan .
2. Job environment . berbagai jenis lingkungan pekerjaan yang mendorong dan menumbuhkan suasana kerja yang baik dan sehat.

4.7 MACAM-MACAM METODE KOMPENSASI

Metode kompensasi dapat dibagi dalam :

Tanpa evaluasi pekerjaan / jabatan:

Non Incentive plan (kompensasi yang tidak memberikan insentif), antara lain;

- Day rate plan
- Measured day work plan

Incentive Plan (kompensasi yang memberikan insentif), antara lain

- Piece rates / upah satuan
- Straight piece work plan
- Taylor piece work plan
- Group piecework plan

Time bonuses (bonus yang didasarkan pada waktu), antara lain ;

- Bonus based on time saved
- Bonus based on time worked
- Bonus based on standart time

4.8 INSENTIF

Pengertian

Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka/para pekerja yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan.

Tujuan pemberian insentif.

1. memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan
2. menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi
3. system insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil.

Langkah-langkah penentuan insentif yang efektif, antara lain :

- menentukan standart prestasi yang tinggi
- mengembangkan system penilaian prestasi yang tepat

- melatih penyelia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya
- mengkaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja
- mengupayakan agar peningkatan penghargaan ada artinya bagi karyawan

4.9 JENIS-JENIS INSENTIF

Pada dasarnya, pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Maka insentif ada 2 , yaitu :

Program insentif individu.

- Program ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standart tertentu. Bentuk program ini adalah upah per potong dan upah per jam secara langsung
- Program insentif kelompok.

Program ini diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standart yang telah ditetapkan.

Para anggota kelompok dapat dibayar dengan cara ;

- Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan mereka yang paling tinggi prestasinya
- Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan mereka yang paling rendah prestasinya
- Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima kelompok.

Selain tersebut di atas Insentif dapat pula diberikan oleh perusahaan untuk semua atau hamper semua karyawan dalam bentuk ;

- a. profit sharing plan / rencana pembagian keuntungan
Biasanya insentif ini diberikan pada karyawan yang akan

pensiun

- b. gain sharing / pembagian perolehan
Insentif ini diberikan apabila mereka / karyawan berhasil untuk mengurangi biaya tenaga kerja sebagaimana dianjurkan.
- c. stock ownership plan / rencana pemilikan saham
Dengan rencana ini, karyawan diikut sertakan untuk memiliki saham dari perusahaan dimana ia bekerja.

4. 10. PEDOMAN PEMBERIAN INSENTIF YANG EFEKTIF

Menurut Cascio (1995), tujuan pemberian insentif supaya dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut:

1. Sederhana.
Peraturan dari system insentif haruslah singkat, jelas dan dapat dimengerti
2. Spesifik
Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan;
1. Dapat dicapai
Seharusnya semua karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu
2. Dapat diukur
Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk rencana insentif

BAB V

PENGINTEGRASIAN DAN PEMELIHARAAN KARYAWAN

5.1. PENDAHULUAN

Integrasi merupakan suatu cara yang ditempuh organisasi untuk membuat karyawan mau dan mampu bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi (membuat kerasan dan bermotivasi). Karyawan dan organisasi mempunyai tujuan yang berbeda ketika mereka bersatu. Perbedaan tujuan inilah yang harus diintegrasikan untuk saling memuaskan kedua belah pihak. Hal hal yang bisa dilakukan oleh organisasi untuk mengintegrasikan karyawan

1. Memberikan motivasi kerja

Adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar mau melakukan apa yang kita inginkan atau suatu dorongan yang diberikan pada seseorang / karyawan agar mau bekerja dengan baik.

Teori awal motivasi kerja adalah individu akan mendapatkan penghargaan jika melakukan pekerjaan dengan baik dan hukuman jika melakukan kesalahan. Teori teori ini pada akhirnya dibagi menjadi

- a. Teori Eksogen, bahwa motivasi relevan dengan variabel independent yang dapat diubah oleh factor eksternal seperti

insentif, reward, factor social seperti pemimpin dan perilaku. Teori teori yang masuk dalam kategori teori eksogen

- *Motive/need Theory*, bahwa kebutuhan dasar manusia merupakan sesuatu yang paling berpengaruh terhadap keinginan individu untuk bekerja.
 - *Incentive/reward theory*, insentif merupakan hal yang menarik utk mengarahkan perilaku
 - *Reinforcement theory*, individu akan lebih termotivasi bila ada konsekuensi positif atas hasil kerjanya
 - *Goal theory*, individu cenderung termotivasi jika tujuan yang ditentukan sifatnya lebih rumit, khusus dan menarik
 - *Personal & Material Resource theory*, hambatan kemampuan dan kesempatan teratasi dengan motivasi yang tinggi
 - *Group and norm theory*, adanya kelompok formal/informal akan mengembangkan norma norma perilaku utk berkinerja secara lebih baik
 - *Socio technical system theory*, motivasi akan muncul dengan adanya harmonisasi hubungan individu, sosial, fungsi teknologi yang terikat dengan sistem kerja yang telah disusun
- b. Teori Endogen, bahwa motivasi relevan dengan variabel mediasi atau penengah seperti harapan dan sikap, yang secara tidak langsung merespon berbagai variasi dalam satu atau lebih variabel eksogen. Beberapa teori yang termasuk dalam teori endogen:
- *Arousal/activation theory*, fokus pada aspek biologis dan afektif yang mempengaruhi kondisi kerja utk mencapai kinerja
 - *Expectancy-valence theory*, individu akan semakin termotivasi dengan adanya harapan dan ketertarikan yang tinggi

- *Attitude Theory*, perilaku yang menyenangkan pada pekerjaan akan menimbulkan motivasi yang besar.
- *Intention/goal theory*, tujuan yang sudah tertanam pada individu cenderung mengarahkan pada komitmen untuk mencapainya
- *Attribution / self-efficacy theory*, pengaruh dari *Self Efficacy* (kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu) tinggi, individu akan tertantang untuk mencapai kinerja yang sifatnya stabil.

2. Mengelola Konflik yang mungkin terjadi

Berbagai pandangan tentang konflik dalam organisasi:

- a. Pandangan Tradisional, konflik adalah sesuatu yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi
- b. Pandangan Perilaku, konflik adalah suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi dan konflik ini bisa bermanfaat/merugikan
- c. Pandangan Interaksi, konflik adalah hal yang tidak terhindarkan dan bahkan diperlukan

Jenis jenis konflik

- a. Fungsional, yaitu konflik yang bermanfaat bagi organisasi, seperti perdebatan atau adu argumenasi dalam sebuah diskusi, saling berlomba untuk menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dsb.
- b. Disfungsional, konflik yang merugikan bagi organisasi sehingga membuat organisasi kehilangan individu2 yang berprestasi.

Gaya Manajemen Konflik

- a. *Integrating*, perhatian yang tinggi terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain
- b. *Obliging*, perhatian rendah utk kepentingan diri sendiri dan

tinggi utk kepentingan orang lain

- c. *Dominating*, perhatian tinggi untuk kepentingan diri sendiri dan perhatian rendah untuk kepentingan pihak lain
- d. *Avoiding*, perhatian rendah untuk kepentingan diri sendiri dan juga orang lain
- e. *Compromising*, perhatian moderat thd kepentingan diri sendiri dan orang lain à take & give action

3. Menyediakan sarana komunikasi yang kondusif

Komunikasi adalah Sebuah proses dimana seseorang, kelompok atau organisasi (sebagai pengirim) memberikan sejumlah informasi (pesan) kepada orang lain, kelompok atau organisasi (penerima).

Bentuk bentuk komunikasi

- a. Komunikasi verbal, yaitu perpindahan pesan dengan menggunakan kata kata baik tertulis maupun lisan
Media: face to face, surat, memo, telepon, fax, SMS, dll
- b. Komunikasi non verbal, yaitu perpindahan pesan tanpa kata kata atau tulisan

Media: ekspresi wajah, gerakan badan, intonasi suara, dress code, dll

Kendala Komunikasi

- a. Perbedaan Persepsi
- b. Perbedaan Bahasa
- c. Kegaduhan dan keributan
- d. Perbedaan emosi
- e. Adanya inkonsistensi antara komunikasi verbal dan nonverbal
- f. Adanya ketidakpercayaan

4. Menyediakan Kepemimpinan yang efektif

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan wewenang untuk mengarahkan perilaku orang lain agar bekerja

sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

Studi mengenai kepemimpinan terbagi menjadi 3 yaitu:

- a. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)
Mempelajari tentang sifat/perangai/kualitas yang diperlukan untuk menjadi pemimpin
- b. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)
Mempelajari atau menelusuri perilaku yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin
- c. Pendekatan Situasional (*Contingency Approach*)
Berdasarkan faktor2 situasional, bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin dalam suatu keadaan tertentu, belum tentu berhasil pada situasi yang lain.

Gaya Kepemimpinan

- a. Transaksional
Hubungan bawahan-pemimpin didasarkan pada seperangkat pertukaran atau tawar menawar antara keduanya.

Ciri ciri gaya kepemimpinan transaksional

- *Contingent Reward Leadership*
Bawahan diberi reward atau diberi penghargaan untuk menyelesaikan tugas yang ditentukan
- *Management by Exception*
 - *Active* à pimpinan mengamati dan mencari penyimpangan2 dari aturan & standar dan segera melakukan koreksi
 - *Passive* à ikut campur tangan dng bawahan hanya jika standar tidak terpenuhi
- *Laissez-Faire*
Menghindari atau tidak adanya kepemimpinan, tidak ada transaksi, keputusan yg diperlukan tidak dibuat, tindakan2 yg penting ditunda dan tanggung jawab diabaikan

b. Transformasional

Keadaan dimana pemimpin mampu membangkitkan dan mengaktifkan bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi yang diharapkan

Ciri ciri gaya kepemimpinan transformasional

- *Charismatic*, mempunyai visi dan misi, menanamkan harga diri, memperoleh respek dan kepercayaan
- *Inspiration Motivation*, mengkomunikasikan harapan2 yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan yg penting dng sederhana
- *Intellectual Stimulation*, meningkatkan intellegensi, rasionalitas dan penyelesaian masalah secara hati hati
- *Individualized Consideration*, memberikan perhatian pada personil, memperlakukan karyawan secara individual, memberikan pelatihan dan memberikan nasehat nasehat, petunjuk dll.

5. Menyediakan program program yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan (lihat bab Maintenance).

Pengertian integrasi adalah seluruh aktifitas untuk memahami motif dan sifat-sifat karyawan sekaligus mengetahui kebutuhan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan mereka atau mengadakan penyesuaian antara kepentingan organisasi perusahaan dengan individu sebagai karyawan perusahaan sehingga mereka mampu dan mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.2. Disiplin Pegawai

Dalam manajemen sumber daya manusia disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggotanya memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan kata lain pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan

membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu disiplin preventif dan korektif. Pendisiplin preventif adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Keberhasilan penerapan pendisiplinan preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Namun ada tiga hal yang perlu mendapat perhatian dari manajemen :

1. para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.
2. para karyawan perlu diberi penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
3. para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

Pendisiplinan korektif adalah tindakan pengenaan sanksi disipliner yang diberikan kepada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang telah ditetapkan. Pendisiplinan dapat dilakukan bertahap, mulai dari yang paling ringan hingga kepada yang terberat. Pengenaan sanksi korektif hendaknya memperhatikan tiga hal :

1. Karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran apa yang telah diperbuat.
2. Kepada yang bersangkutan diberi kesempatan membela diri
3. Dalam hal pengenaan sanksi terberat perlu dilakukan "wawancara keluar" pada waktu mana dijelaskan mengapa manajemen terpaksa mengambil tindakan sekeras itu.

5.3. Komunikasi

Hubungan yang efektif mutlak diperlukan dalam suatu organisasi. Terlepas dan besar kecilnya organisasi menyelenggarakan komunikasi secara terus menerus merupakan suatu keharusan. Dalam praktek, terdapat empat arus komunikasi dalam organisasi, yaitu :

1. komunikasi vertikal ke bawah.
2. komunikasi vertikal ke atas
3. komunikasi horisontal
4. komunikasi diagonal

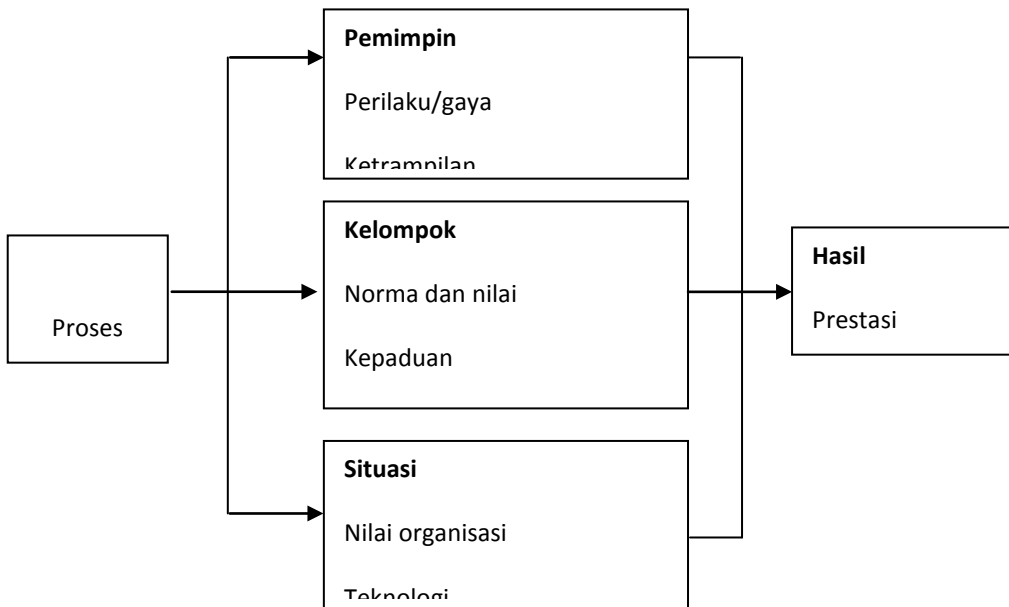
Dalam proses komunikasi, pada intinya menyangkut hal-hal berikut :

1. adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi. Subyek merupakan sumber dan obyek sebagai sasaran komunikasi.
2. adanya "pesan" yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek.
3. pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh subyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya.
4. pemahaman metode penyampaian pesan oleh subyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek.
5. penerimaan oleh obyek
6. umpan balik dari obyek ke subyek

5.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai

suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Dari definisi ini, nampak bahwa kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang. Proses kepemimpinan meliputi tiga faktor, yaitu pemimpin, pengikut dan faktor situasi. Interaksi dari tiga faktor tersebut menghasilkan prestasi dan kepuasan.



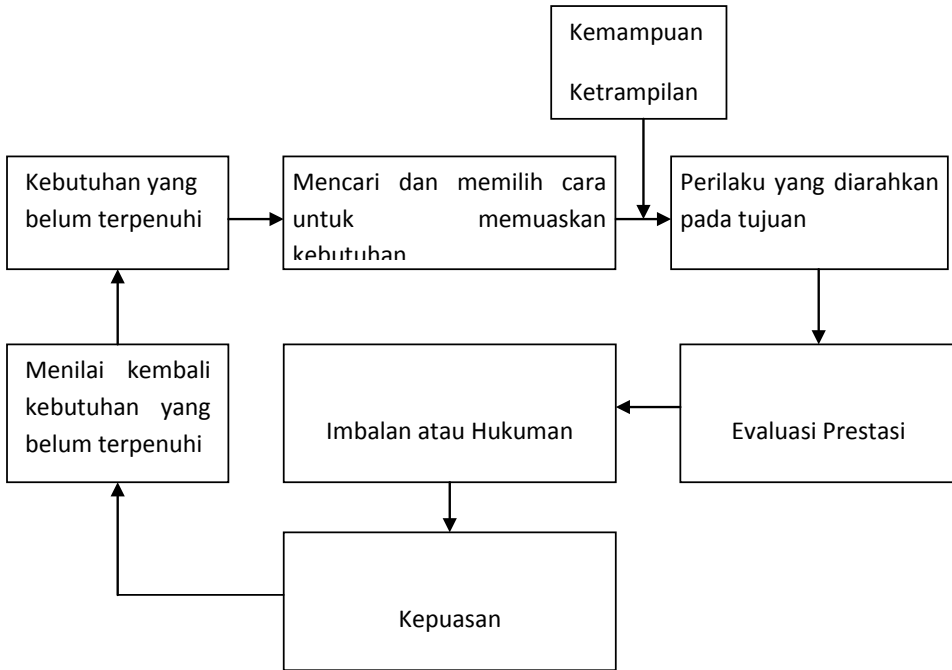
Gambar 5.1.
Proses Kepemimpinan

5.5 Motivasi Seseorang

Motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan mengarahkan perilakunya untuk memenuhi tujuan tertentu. Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan. Proses motivasi terdiri beberapa tahapan proses sebagai berikut

: pertama, munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan adanya ketidakseimbangan (*tention*) dalam diri seseorang dan berusaha menguranginya dengan berperilaku tertentu. Kedua, seseorang kemudian mencari cara-cara untuk memuaskan keinginan tersebut. Ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya ke arah pencapaian tujuan atau prestasi dengan cara-cara yang telah dipilihnya dengan didukung oleh kemampuan, ketrampilan, maupun pengalamannya. Keempat, penilaian prestasi dilakukan oleh diri sendiri atau orang lain (atasan) tentang keberhasilannya dalam mencapai tujuan. Perilaku yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan akan kebanggaan biasanya dinilai oleh yang bersangkutan. Sedangkan perilaku yang ditujukan untuk memenuhi suatu kebutuhan finansial atau jabatan, biasanya dilakukan oleh atasan atau pimpinan organisasi. Kelima, imbalan atau hukuman yang diterima atau dirasakan tergantung kepada evaluasi atas prestasi yang dilakukan. Keenam, akhirnya seseorang menilai sejauh mana perilaku dan imbalan yang telah memuaskan kebutuhannya. Jika siklus motivasi tersebut telah memuaskan kebutuhannya, maka suatu keseimbangan atau kepuasan atas kebutuhan tentu dirasakan, akan tetapi masih ada kebutuhan yang belum terpenuhi maka akan terjadi lagi proses pengulangan dari siklus motivasi dengan perilaku yang berbeda.

Teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua teori yaitu teori kepuasan (*content theories*) dan teori proses (*Process theories*). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Pengklasifikasian kedua teori motivasi tersebut disajikan dalam Tabel 5.1



Gambar 5..2
Proses Timbulnya Motivasi Seseorang

Tabel 5.1.
Jenis-Jenis Teori Motivasi

Jenis	Karakteristik	Teori
Teori Kepuasan	Berkaitan dengan faktor-faktor yang membangkitkan atau memulai perilaku	1. Teori Hirarkhi kebutuhan 2. Teori ERG 3. Teori Dua faktor 4. Teori kebutuhan akan Prestasi
Teori Proses	Berkaitan dengan bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung atau dihentikan	1. Teori Keadilan 2. Teori Keadilan 3. Teori Penguatan 4. Teori Penetapan Tujuan

5.6 KONFLIK

Menurut Schmidt dan Kochan (1972) yang dikutip oleh Mutiara SB, konflik adalah suatu perselisihan atau perjuangan diantara dua pihak yang ditandai dengan menunjukkan permusuhan secara terbuka dan atau mengganggu dengan sengaja pencapaian tujuan pihak yang menjadi lawannya. Tetapi, dalam batas-batas tertentu konflik dapat terjadi secara alamiah dalam organisasi, sehingga manajemen perlu mengelola konflik agar tetap wajar.

Ada beberapa pendapat tentang konflik yang timbul dalam perusahaan.

Pendapat I, yaitu berdasarkan pandangan tradisional; menyatakan bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi. Dengan argument bahwa timbulnya konflik menunjukkan adanya sesuatu yang salah dalam organisasi.

Pendapat II, berdasarkan pandangan perilaku, menyatakan bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi. Penganut paham ini mengatakan bahwa konflik dapat memberikan manfaat atau disebut sebagai fungsional, tetapi dapat juga merugikan, disebut sebagai tidak fungsional.

Pendapat III, berdasarkan pandangan interaksi; menyatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan dan bahkan diperlukan, bagaimanapun suatu organisasi itu dirancang dan bekerja.

Meskipun konflik itu sering merugikan, tetapi tidak bisa diingkari bahwa konflik sering juga membuat organisasi bias bekerja dengan lebih efektif. Sehingga konflik bukanlah merupakan hal yang harus ditekan, tetapi lebih ditekankan pada pengelolaan dari konflik tersebut.

Konflik dapat berakibat positif dan dapat negative.

Konflik positif; dalam organisasi tetap perlu adanya konflik agar supaya tetap tegar dalam menghadapi lingkungannya yang terus berubah, asal tetap terkendali.

Konflik negative ; dapat mengakibatkan kehancuran komunikasi, hancurnya kerjasama dan lain-lain.

FACTOR-FACTOR PENYEBAB KONFLIK

Menurut Robbins yang dikutip oleh Garry (1992) factor-factor penyebab konflik antara lain :

1. Persaingan terhadap sumber-sumber
Misal pada sumber daya organisasi, anggaran, ruang kerja, personalia, dan lain-lain.
2. Ketergantungan tugas
Suatu kelompok kerja yang terdiri dari beberapa individu.
3. Kekaburan batas-batas bidang kerja.
Konflik ini dapat terjadi apabila batas-batas bidang kerja tidak jelas.
4. Masalah status
Jika individu atau kelompok tertentu menganggap dirinya memiliki status yang lebih rendah / lebih tinggi dengan status dari individu / Kelompok lainnya.
5. Rintangannya dalam komunikasi.
Tidak memadainya komunikasi dapat merintanginya persetujuan antara dua individu kelompok yang posisinya saling melengkapi.
Misal; bahasa, dan lain-lain.
6. Sifat-sifat individu

TANGGAPAN ATAS TERJADINYA KONFLIK

Banyak cara yang dapat dilakukan individu maupun kelompok untuk menanggapi atas terjadinya konflik, antara lain ;

- a. Penarikan diri; yang dilakukan dengan saling menghindari.
- b. Bujukan; untuk membujuk pihak lain agar mengubah posisinya.
- c. Taktik paksaan dan penekanan; taktik ini dapat digunakan untuk memaksa pihak lain mengalah

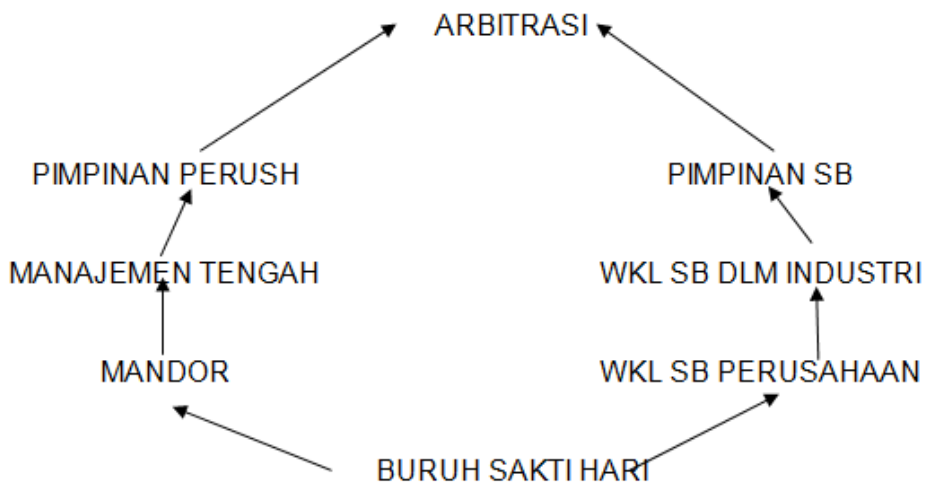
- d. Taktik tawar menawar dan pertukaran; hal ini dilakukan untuk mencapai kata sepakat atau kompromi.

KONFLIK ANTARA KARYAWAN DAN MANAJEMEN

Konflik jenis ini merupakan konflik yang relative lebih sulit, karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Maka penting bagi perusahaan / organisasi untuk segera menemukan sumber konflik secara dini.

Beberapa cara untuk dapat menemukan sumber konflik adalah:

1. Membuat prosedur penyelesaian konflik { *grievence procedure*)
Prosedur ini memberanikan karyawan untuk mengadu apabila dirasakan adanya ketidakadilan. Prosedur ini dimulai dari buruh yang sakit hati mengadu pada wakil serikat buruh yang ada dalam perusahaan tersebut. Dan wakil SB ini berusaha menyelesaikan dengan mandornya. Apabila sudah berhasil diselesaikan, maka masalahnya sampai disini saja, tetapi apabila belum bias diselesaikan maka masalah tersebut dilanjutkan sampai ke jenjang selanjutnya sampai dengan dewan arbitrase.



Gambar .5.3 Prosedur Grievance

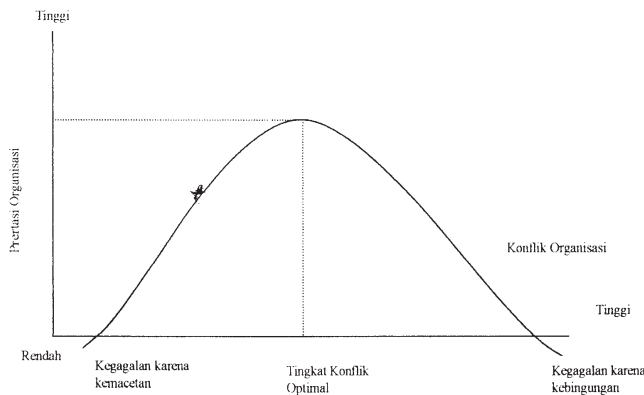
LANGKAH - LANGKAH MANAJEMEN UNTUK MENANGANI KONFLIK

Pada garis besarnya prosedur penyelesaian perselisihan-perselisihan tersebut dapat dilakukan oleh manajemen sbb:

1. Apabila terjadi perselisihan maka diusahakan untuk diselesaikan secara damai.
2. Apabila dalam perundingan oleh pihak-pihak yang berselisih tidak terjadi kata sepakat, maka perselisihan itu dapat diajukan kantor tenaga kerja.
3. Apabila depnaker/ kantor tenaga kerja tidak dapat menyelesaikan, maka diajukan ke panitia penyelesaian perselisihan perburuhan daerah (P4D)
4. Apabila belum juga terjadi kesepakatan dalam perundingan tersebut, maka perselisihan tersebut dapat diajukan (P4P/ panitia penyelesaian perselisihan perburuhan pusat).
5. Perselisihan ini dapat juga diselesaikan oleh dewan arbitrase.

Hubungan antara konflik organisasi dan prestasi organisasi.

Apabila tidak ada konflik sama sekali, maka kemungkinan terjadi stagnasi. Dan bila tingkat konflik terlalu tinggi, maka kemungkinan terjadi chaos. Dan pada tingkat konflik yang optimal, maka terjadilah tingkat prestasi organisasi yang maksimal. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5.4 : Hubungan Konflik dan Prestasi Organisasi.

5.7. STRESS KARYAWAN.

Handoko (1993) mengatakan bahwa Stress kerja adalah merupakan kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berfikir dan kondisi seseorang. Kondisi penyebab stress disebut stressor.

Menurut Cary Cooper dan Alison Straw (1992), mengatakan bahwa gejala stress dapat dilihat dari tiga sisi :

1. Gejala fisik.
 - Nafas memburu
 - Tangan lembab
 - Otot-otot tegang
 - Pencernaan terganggu
 - Letih yang tidak beralasan, dan lain-lain
2. Tingkah laku (secara Umum)
 - Perasaan ; bingung, cemas dan sedih : jengkel ; salah paham ; Tak berdaya; gelisah ; merasa gagal ; kehilangan semangat dll
 - Kesulitan dalam berkomunikasi: berfikir jernih; membuat keputusan. Hilangnya kreativitas, gairah dalam penampilan, dll
3. Gejala-gejala ditempat kerja.
 - Kepuasan kerja rendah, kinerja turun, komunikasi tak lancar, inovasi Berkurang, bergulat pada tugas yang tidak produktif

BAB VI

PEMELIHARAAN KARYAWAN

Pada dasarnya manusia merupakan sumber daya yang paling penting didalam pembangunan bangsa disamping sumber daya lainnya yaitu sumber daya alam (natural resources) dan sumber daya modal (capital resources). Pentingnya peranan manusia ini adalah berkat karunia Allah SWT yang memang telah menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling mulia, dengan tugas yang mulia pula, yaitu sebagai Khalifah di bumi, yang bertugas mengelola kehidupan menurut petunjuk-Nya.

Dalam Al-Qur'an Surah Al-Isra (17):70 dan Surah Attin (95):4)

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ
الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا - ٧٠ -

Dan sesungguhnya telah kami muliakan anak-anak Adam, kami angkut mereka di daratan dan di lautan. Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan. maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan.

Surat Attin ayat 4:

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَن تَقْوِيمٍ - ٤ -

Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya.

Dalam Surah Al-Ahzab (33):72 juga dijelaskan sebagai berikut:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا - ٧٢ -

Sesungguhnya kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi, dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan pikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

Selain itu, Allah Subhanahuata'ala juga berfirman dalam Surah Al-Infithar ayat 6-8 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ مَا غَرَّبَكَ بِرَبِّكَ الْكَرِيمِ - ٦ - الَّذِي خَلَقَكَ فَسَوَّاكَ فَعَدَلَكَ - ٧ - فِي أَيِّ صُورَةٍ مَا شَاءَ رَكَّبَكَ - ٨ -

Hai manusia, apakah yang telah memperdayakan kamu (berbuat durhaka) terhadap Tuhanmu yang Maha pemurah. Yang telah menciptakan kamu lalu menyempurnakan kejadianmu dan menjadikan (susunan tubuh) mu seimbang, dalam bentuk apa saja yang dia kehendaki, dia menyusun tubuhmu.

Dalam Surah Al-Isra (17):84 Allah SWT berfirman:

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَى لَتِهِ شَاكًا فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا - ٨٤ -

Katakanlah : “ Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing.” Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih

benar jalannya termasuk dalam pengertian keadaan disini ialah tabiat dan pengaruh alam sekitarnya.

Disamping itu dalam hadits Rasulullah SAW menyatakan bahwa :

“Seorang Muslim adalah orang yang tidak merugikan Muslim lainnya dengan lidah maupun dengan kedua tangannya. Dan seorang Muhajir (orang yang berhijrah) adalah orang yang meninggalkan semua larangan Allah.” (HR Abdullah bin Amr).

Pada dasarnya dalam memelihara hubungan pekerja ini, meliputi: (1) upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang lebih baik; (2) bagaimana manajemen dan departemen SDM memengaruhi kualitas kehidupan kerja; (3) bagaimana peran departemen SDM dalam berkomunikasi; dan (4) mengkaji kemungkinan adanya perbedaan antara disiplin preventif dan disiplin korektif.

Kompetisi global yang semakin tajam, mendorong perusahaan untuk secara kontinyu menyempurnakan berbagai strategi meningkatkan kualitas kehidupan pekerja. Para manajer dan departemen SDM proaktif memberikan melalui teman-teman baru untuk meningkatkan produktivitas.

Salah satu segi hubungan antara organisasi dengan anggotanya menyangkut apa yang lazim dikenal dengan istilah hubungan pekerja. Pemeliharaan hubungan pekerja dalam rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga, dan dipelihara demi kepentingannya dalam perusahaan. Kekurangberhasilan memelihara hubungan yang serasi dan harmonis itu akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pada pihak manajemen dan pekerja saja.

Tidak jarang dalam sebuah perusahaan atau perserikatan,

terjadi gap atau pergesekan, yang pada ujungnya berdampak pada memburuknya kinerja dari karyawan itu sendiri, Hal ini memang telah dikatakan dalam Al-Qur'an, bahwa dalam perserikatan (perkumpulan dari orang-orang) itu sering terjadi pergesekan, kecurangan, bahkan konflik terbuka. Maka hal ini harus diwaspadai dan diantisipasi semua pihak, terutama oleh pihak manajemen. Allah berfirman dalam Surah Shad(38):23:

إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تِسْعٌ وَتِسْعُونَ نَعْجَةً وَلِيَ نَعْجَةً وَاحِدَةً فَقَالَ
أَكْفَلْنِيهَا وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ - ٢٣ -

“Sesungguhnya saudaraku ini mempunyai sembilan puluh ekor kambing betina dan aku mempunyai seekor saja. Maka dia berkata: “Serahkanlah kambingmu itu kepadaku dan dia mengalahkan aku dalam perdebatan.”

Hubungan kerja merupakan ikatan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses produksi di suatu perusahaan. Penerapan hubungan kerja merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Semua pihak, pengusaha (manajemen), karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Sering terdapat pandangan yang kurang tepat seolah-olah hanya pengusaha dan pemilik modal yang mempunyai kepentingan atas perusahaan. Perusahaan merupakan sumber penghasilan, tantangan, kesempatan, dan harga diri bagi pengusaha. Demikian pula bagi karyawan, perusahaan juga merupakan sumber penghasilan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

“siapa yang ingin rezekinya dilapangkan Allah atau usianya ingin

dipanjangkan, maka hendaklah ia menyambungkan silaturahmi.”(HR Muslim, dari Anas Bin Malik r.a)

Kegagalan perusahaan berarti kehilangan tempat kerja dan sumber penghasilan bagi pengusaha dan pekerja. Masyarakat konsumen berkepentingan atas keberhasilan setiap perusahaan dalam rangka menyediakan barang dan jasa suatu perusahaan dan penting bagi perusahaan lain untuk menyediakan barang setengah jadi untuk keperluan produksi. Pemerintah berkepentingan atas keberhasilan perusahaan baik dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi dan kehidupan masyarakat secara keseluruhan maupun sebagai sumber penerimaan pajak.

Pengusaha dan karyawan mempunyai kepentingan yang sama atas kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Atas dasar persamaan kepentingan tersebut, maka saran-saran dan pendapat karyawan untuk membangun perusahaan perlu didengar. Demikian pula dalam berbagai tingkat pengambilan keputusan, pekerja atau wakil mereka perlu diikutsertakan. Didorong oleh adanya kepentingan yang sama antara pengusaha dan karyawan dalam mamajukan perusahaan dimungkinkan munculnya hubungan kerja. Pemerintah mempunyai kepentingan atas kelangsungan hubungan kerja tersebut baik dalam rangka menjamin kepentingan pengusaha dan karyawan maupun untuk menjamin kepentingan masyarakat dan ekonomi nasional.

Dengan demikian, hubungan kerja sangat penting artinya dalam upaya mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif. Hubungan kerja yang dimaksud adalah ketentuan tentang tugas (kewajiban) dan tanggung jawab pemberi kerja (perusahaan) dan penerima kerja (karyawan). Dengan kata lain, pengaturan hubungan kerja adalah kesepakatan yang disetujui oleh pihak pemberi kerja dan penerima kerja dalam berkomunikasi.

Kerja sama antara pemberi dan penerima kerja ini pun

harus didasarkan pada asas kekeluargaan. Bukankah kita pada hakikatnya adalah saudara sehingga dengan asas ini diharapkan tidak akan ada pihak-pihak yang merasa dirugikan. Allah berfirman dalam Surah Al-Hujarat (49):10 yang berbunyi:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ - ١٠ -

Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat.

6.1 Pengertian Serikat Pekerja

Bekerja ditinjau dari segi perorangan adalah pengerahan tenaga dan pikiran seseorang, dimana yang bersangkutan akan memperoleh sesuatu yang bermanfaat bagi kelangsungan hidupnya. Sedangkan bekerja dari segi kemasyarakatan adalah pengerahan tenaga dan pikiran seseorang dalam lingkungan masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan disuguhkan kepada masyarakat guna mencukupi sesuatu kebutuhan para anggota masyarakat, di mana yang bersangkutan akan memperoleh pendapatan guna kepentingan hidupnya. dengan adanya orang yang bekerja, anggota masyarakat akan terpenuhi kebutuhan hidupnya sementara yang bekerja demikian pula.

Dari segi agama, kerja/bekerja adalah pengerahan tenaga dan pikiran dimana yang bersangkutan akan memperoleh sesuatu manfaat, terutama penghasilan/nafkah. Sebagai bekal mengabdikan diri (ibadah) kepada Allah SWT dalam rangka meraih keridhaan-Nya. Dalam Surah Al-Insyirah(84):6 Allah SWT berfirman :

يَا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمَلَأَيْهِ - ٦ -

Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya.

Maksudnya: manusia di dunia ini baik disadarinya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya. Dan tidak dapat tidak dia akan menemui tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik.

Dalam sebuah hadis masyhur dinyatakan sebagai berikut: *“Bekerjalah untuk duniamu seolah-olah engkau akan hidup selamanya dan bekerjalah kamu untuk akhiratmu seolah-olah engkau akan mati besok.* Sedangkan dalam Al Qur’an dijelaskan bahwa

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خذُوا حِذْرَكُمْ فَانفِرُوا تَبَاتٍ أَوْ انفِرُوا جَمِيعاً

Hai orang-orang yang beriman, bersiap siagalah kamu, dan majulah (kemedan pertempuran)berkelompok-kelompok, atau majulah bersama-sama!(QS Al-Nisa (4):71)

Serikat pekerja adalah sistem-sistem sosial terbuka yang mengajar tujuan dan dipengaruhi oleh lingkungan luar. Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Partisipasi karyawan dalam kaitannya dengan hubungan kerja dapat dilakukan secara langsung dan atau melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Sebab itu, partisipasi karyawan dalam hubungan kerja, juga merupakan perwujudan hak dan kebebasan karyawan berorganisasi dan mengeluarkan pendapat yang dijamin oleh konstitusi dan undang-undang. Oleh karena itu, dalam serikat pekerja masalah legal mempunyai dua sasaran yang luas, *pertama*, membuat para karyawan sebagai serikat pekerja bertanggung jawab

pada penggunaan dana-dana serikat kerja sebagaimana mestinya dengan membuat laporan keperluan-keperluan yang terperinci, *kedua*, undang-undang mencoba membuat serikat-serikat kerja lebih demokratis dengan memberikan hak-hak tertentu pada anggota.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh menjelaskan bahwa Serikat Pekerja Atau Serikat Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh dan keluarganya.

Sementara itu, Handoko (2001) menyatakan bahwa Serikat Karyawan (*labor Union atau Trade Union*) adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi dan memperbaiki, melalui kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik para anggotanya. Kepentingan dominan yang diperjuangkan serikat karyawan adalah ekonomi. Dalam bidang ini berbagai keinginan dan permintaan akan kenaikan gaji atau upah, pengurangan jam kerja dan perbaikan kondisi-kondisi kerja adalah beberapa contoh kepentingan yang utama. Dalam surah Al-Taubah (9):71 Allah SWT berfirman:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ
أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ - ٧١ -

Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan sholat, menunaikan zakat dan mereka

taat pada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.

6.2 Pentingnya Serikat Pekerja Bagi Karyawan

Menurut Dessler (2006) dalam bukunya, *Human Resource Management*, bahwa para ahli telah menghabiskan banyak waktu dan uang untuk mengetahui mengapa para pekerja bersatu, dan mereka telah mengusulkan banyak teori, tetapi tidak ada jawaban sederhana untuk pertanyaan tersebut. Sebagian karena barangkali setiap pekerja bergabung untuk alasan-alasan mereka sendiri.

Akan tetapi, memang terlihat jelas bahwa para pekerja tidak bersatu atau berserikat hanya untuk mendapatkan bayaran yang lebih besar atau kondisi kerja yang lebih baik, walaupun hal ini sangat penting. Nyatanya pendapatan mingguan dari anggota serikat pekerja, misalnya, jauh lebih tinggi daripada pekerja yang bukan anggota serikat pekerja.

Meski demikian, dorongan untuk bersatu sering dimulai dari keyakinan pekerja bahwa hanya dengan bersatu mereka biasa mendapatkan bagian yang adil, juga melindungi diri mereka sendiri dari sikap tidak pasti dari pihak manajemen. karenanya pada kenyataannya semangat kerja yang rendah, ketakutan akan hilangnya pekerjaan, dan komunikasi yang buruk telah membantu pemererat perserikatan. Hal ini sesuai dengan konsep islam sebagaimana tertuang dalam hadis riwayat Bukhari dan Muslim sebagai berikut:

Barang siapa yang mengabdikan hajat saudaranya (sesama Muslim) maka Allah pun akan mengabdikan hajatnya. Barangsiapa yang melapangkan kesusahan saudaranya dari suatu kesulitan di dunia, maka Allah akan melapangkan baginya dari kesusahan di hari kiamat nanti, dan barangsiapa yang menutupi aib sesama muslim, maka Allah akan menutupi aibnya di hari kiamat nanti. Dari Abu Hurairah r.a. Nabi Sallallahu Alaihi Wasallam bersabda; “ *Berdua*

lebih baik daripada sendiri. Bertiga lebih baik baik daripada berdua. Berempat lebih baik daripada bertiga. Hendaklah kamu sekalian berjamaah, karena sesungguhnya tangan Allah bersama dengan jamaah.” (HR Ibnu ‘Sakir)

Banyak kajian tentang alasan mengapa karyawan memasuki serikat pekerja, tetapi belum menentukan jawaban yang memadai. Hal ini dimungkinkan karena keberadaan serikat pekerja utamanya di Indonesia belum dirasakan oleh serikat pekerja sebagai akibat belum adanya keberpihakan hukum terhadap karyawan sebagai anggota serikat pekerja. Banyaknya keputusan-keputusan hukum yang mengikat pemberi kerja (perusahaan), tetapi dalam praktiknya sulit dilaksanakan. Namun demikian, secara umum alasan-alasan mengapa ada sebagian karyawan yang bergabung atau membentuk serikat kerja dengan maksud sebagai berikut.

- a. Mendapatkan kompensasi yang layak;
- b. mendapatkan kondisi kerja yang lebih baik;
- c. Mendapatkan haknya secara adil;
- d. Melindungi diri mereka dari tindakan sewenang-wenang manajemen;
- e. Mendapatkan kepuasan kerja dan peluang untuk berprestasi.

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa dalam hubungan kerja ini menyangkut tiga dimensi, yaitu serikat pekerja, karyawan, dan perusahaan. ketiganya mempunyai peran internal untuk menjaga hubungan yang harmonis. Disamping itu dalam tataran eksternal tidak dapat dipungkiri peran pemerintah yang diwakili Departemen Tenaga Kerja untuk memberikan fasilitas dan mediator bila terjadi perselisihan antara perusahaan dengan karyawan. Pada tataran internasional dikenal pula organisasi ILO (*International Labor Organization*). Organisasi ini merupakan wadah bagi pekerja seluruh dunia untuk memperjuangkan hak-haknya dan mempertahankan kesejahteraan dan eksistensi dari karyawan. Undang-Undang

Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh Pasal 4 menyatakan sebagai berikut:

- (1) Serikat Pekerja/Serikat Buruh federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh bertujuan memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja/buruh dan keluarganya.
- (2) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/buruh mempunyai fungsi:
 - (a) sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial;
 - (b) sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya.
 - (c) sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - (d) sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - (e) sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

6.3 Tantangan Dalam Hubungan Kerja

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ
وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبِ بَعْضُكُم مِّبَاعُ آخِيهِمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ
مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ - ١٢ -

Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan dari prasangka, sesungguhnya sebagian prasangka itu adalah dosa dan janganlah kamu mencari-cari kesalahan orang lain dan janganlah

sebagian kamu menggunjing sebahagian yang lain. Sukakah salah seorang diantara kamu memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Penerima taubat lagi Maha Penyayang. (QS Al-Hujarat (49):12)

Pertumbuhan berbagai jenis kerja dan meningkatnya globalisasi pada berbagai perusahaan menghadirkan tantangan hubungan karyawan yang unik terhadap departemen SDM. Secara umum hubungan karyawan dibentuk oleh persepsi terhadap diskriminasi, atau kebalikan dari diskriminasi, yang mana akan dapat terjadi ketika penentuan pekerjaan, promosi pekerja atau pemberian hadiah kepada sekelompok orang tertentu.

Hubungan karyawan secara khusus akan menghadapi tantangan yang tumbuh dari keprihatinan tentang misalnya, penyebaran AIDS, radiasi, dan gangguan pada karyawan yang bekerja dengan menggunakan video, masalah asap rokok atau kualitas komputer. Jalan keluarnya adalah, komunikasi dengan karyawan, bimbingan karyawan dan disiplin. Ini diharapkan akan menciptakan suasana kerja yang sehat dan dapat meningkatkan produktivitas, dan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Surah Ali Imran (3):104 sebagai berikut:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ - ١٠٤ -

Dan hendaklah ada diantara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; Merekalah orang-orang yang beruntung. Ma'ruf adalah segala perbuatan yang mendekatkan kita kepada Allah; sedangkan munkar ialah segala perbuatan yang menjauhkan kita kepada-Nya.

Firman Allah Surah Al-Maidah (5):2 sebagai berikut:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى
الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ -٢-

Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksaannya.

Mempertahankan karyawan sama dengan mempertahankan apa yang sudah ada dan sudah kita miliki. Tujuan program ini adalah untuk pencegahan kehilangan karyawan dan mempertahankan sikap kerjasama dan kemampuan kerja para karyawan. Program program yang bisa dikembangkan oleh organisasi:

- Keselamatan dan Kesehatan Karyawan
- Program ini selain mencegah terjadinya kecelakaan karyawan, juga memelihara kesehatan para karyawan baik secara fisik maupun mental.
- Program Pelayanan Karyawan
- Program ini bertujuan untuk membantu memelihara semangat karyawan, yaitu untuk memelihara sikap karyawan yang baik terhadap kerja dan lingkungan kerjanya.
- Personel Audit
- Adalah suatu analisa dari semua fakta yang menyangkut administrasi personalia dengan ringkasan dari penemuan analisa tersebut diikuti berbagai rekomendasi untuk memperbaiki setiap penyimpangan dari standar yang diinginkan.

6.4 Membangun Hubungan Industrial yang harmonis

Hubungan Industrial yang harmonis adalah hubungan antara pihak karyawan dengan pihak organisasi yang biasanya dimediasi oleh adanya Serikat Karyawan atau serikat buruh. Serikat Pekerja

atau Serikat Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

Hubungan ini terjadi karena adanya kesepakatan antara karyawan dan organisasi, bahwa masing masing memiliki tugas atau kewajiban secara timbal balik dan mempunyai komitmen, baik eksplisit maupun implisit yang biasa disebut dengan Personal Compact. Dimensi Personal Compact yaitu:

- a. Dimensi Formal seperti deskripsi pekerjaan, kontrak kerja dan kesepakatan kerja
- b. Dimensi Psikologis seperti kepercayaan (trust) and ketergantungan (dependence)
- c. Dimensi Sosial seperti Kredibilitas manajemen, misi dengan perilaku manajer.

6.5 Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program ini ada karena dalam setiap pekerjaan, termasuk didunia pendidikan, kecelakaan kerja sering kali sulit untuk dihindari dan setiap tenaga kerja berhak untuk mendapat perlindungan atas keselamatannya dalam melakukan pekerjaannya.

Program ini juga diadakan karena adanya penerapan teknologi canggih, dimana akan memacu pembangunan ekonomi di era global; namun dipihak lain tidak ditanganinya secara berencana dan terpadu, sehingga dapat meningkatkan kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, bahkan meningkatkan pengangguran.

Pengertian.

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan ditempat kerja. Sedang yang dimaksud dengan tempat

kerja adalah tiap ruangan atau lapangan, tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap, dimana tenaga kerja tersebut bekerja, atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha.

Sedangkan, kesehatan kerja adalah merujuk pada kebebasan karyawan dari penyakit baik secara fisik maupun mental. Terjadinya penyakit akibat kerja, dapat dibagi dalam sector ;

- a. Industri, antara lain : kelembaban lantai; kelembaban udara; pencahayaan yang berlebihan; kebisingan atau getaran dalam tekanan tinggi; debu-debu dan gas; pencemaran air; pijaran api las; bahaya radiasi; sikap kerja yang kurang harmonis.
- b. Pertambangan ; lubang/lowongan pada tambang-tambang; pengaruh gas alam pada tambang tertutup; pengaruh zat-zat kimia; tambang-tambang lepas pantai.
- c. Konstruksi ; ketinggian bangunan dapat menyebabkan gangguan jiwa; konstruksi dalam terowongan; konstruksi dibawah laut.

Kesehatan kerja dibagi 2, yaitu :

- a. Kesehatan fisik, meliputi ;
 - pemeriksaan jasmani prapenempatan
 - pemeriksaan jasmani secara berkala
 - pemeriksaan jasmani berkala secara sukarela
 - adanya klinik medis
 - tersedianya personalia medis dan ahli hygiene
 - perhatian yang sistematis dan preventif
 - pemeriksaan-pemeriksaan berkala dan sistematis
- b. Kesehatan mental, meliputi :
 - tersedianya penyuluhan kejiwaan dan psikiater
 - kerjasama dengan lembaga-lembaga psikiater
 - pendidikan personalia tentang pentingnya kesehatan mental
 - pengembangan dan pemeliharaan hubungan kemanusiaan.

Menurut Flippo (1984), berpendapat bahwa tujuan program keselamatan dan kesehatan kerja karyawan dapat tercapai apabila;

1. adanya dukungan dari manajemen puncak
2. ditunjuknya direktur keselamatan
3. rekayasa pabrik dan kegiatan yang aman
4. diberikannya pendidikan bagi semua karyawan untuk bertindak aman
5. terpeliharanya catatan-catatan tentang kecelakaan
6. menganalisis penyebab kecelakaan
7. kontes keselamatan
8. melaksanakan peraturan

Hal ini semua harus mendapat perhatian dari manajemen agar program keselamatan dan kesehatan kerja dapat berjalan secara efektif, sebab hal ini dapat menurunkan frekuensi kecelakaan; disamping itu dapat meningkatkan semangat kerja dan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan.

BAB VII

SEPARASI

Fungsi terakhir bagian MSDM adalah ketika tiba waktunya individu harus dipisahkan atau dilepaskan dari organisasi. Hal hal yang menonjol dalam proses ini adalah:

7.1. Pemberhentian

Ada dua jenis pemberhentian yaitu atas keinginan majikan bisa PHK dengan hormat atau dengan tidak hormat (tidak sukarela/ *involuntary*) dan pemberhentian atas keinginan pegawai (*voluntary*).

- Pemberhentian sukarela (*voluntary separation*)

pemberhentian yang diajukan oleh karyawan / pengunduran diri karyawan dari perusahaan, yang mana seringkali terjadi pada karyawan yang justru ingin dipertahankan perusahaan karena potensinya. Mengelola *voluntary separation*

Karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja akan bereaksi melalui sekumpulan perilaku yang mana individu tersebut berusaha menghindari situasi kerja tertentu (*job withdrawal*). Perilaku menghindar tersebut terdiri dari :

i. Job withdrawal Fisik

terlambat masuk kerja, sering mangkir (bolos tanpa alasan jelas), dan akhirnya yang paling ekstrim adalah mengundurkan diri dari perusahaan

ii. *Job withdrawal psikologis*

karyawan yang tidak mampu merubah kondisi kerja dan tidak bisa mengambil pilihan meninggalkan perusahaan karena tidak memiliki peluang bekerja di tempat lain atau merasa nantinya akan kesulitan mendapatkan pekerjaan lain, cenderung secara fisik bekerja tapi pikirannya di tempat lain.

Dua bentuk perilaku *Job Withdrawal* psikologis: Pertama, individu dengan *job involvement* (keterlibatan kerja) rendah. *Job Involvement* adalah tingkat seberapa besar seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan mereka.

Kedua, individu dengan komitmen organisasional rendah. Komitmen organisasi adalah tingkat seberapa besar seseorang merasa terlibat dalam organisasinya & berkeinginan untuk mencurahkan usahanya bagi kepentingan organisasi.

- Pemberhentian tidak sukarela (*involuntary separation*)

pemberhentian yang diputuskan oleh perusahaan, yang mana seringkali terjadi pada karyawan yang justru cenderung ingin bertahan di dalam perusahaan. Meskipun alasan pemberhentian oleh perusahaan dibenarkan menurut undang-undang, dan konsekuensi atas keputusan tersebut dipenuhi oleh perusahaan, namun pemberhentian tersebut pasti akan menimbulkan reaksi negatif dari karyawan yang diberhentikan. Untuk meminimalkannya, perusahaan harus memperhatikan dan menjalankan : Program Konseling, dan Prinsip Keadilan. Karyawan yang diberhentikan oleh perusahaannya, tidak hanya merasakan kecewa atau apapun respon negatif lainnya, namun juga kebingungan akan kemana mereka bekerja selanjutnya. Oleh karena itu penting bagi perusahaan menyediakan program konseling guna mencoba membantu karyawan yang di PHK untuk *manage* transisinya dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Prinsip-prinsip Keadilan yang harus dijalankan adalah

- Keadilan outcome

penilaian seseorang mengenai *outcome* yang diterima relatif terhadap *outcome* yang diterima orang lain.

Situasi dimana seseorang kehilangan pekerjaannya selagi karyawan yang lain tidak, akan mendorong pada persepsi mengenai ketidakadilan *outcome* dari sisi karyawan yang diberhentikan.

Sejauhmana persepsi ketidakadilan tersebut berpengaruh terhadap/menimbulkan reaksi negatif pada karyawan yang bersangkutan akan tergantung pada persepsinya mengenai keadilan prosedural & interaksional.

- Keadilan prosedural

Yaitu Konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan *outcomes*. Kriterianya adalah :

- i. Konsistensi : prosedur diterapkan secara konsisten kapanpun & bagi siapapun
- ii. Tidak bias : prosedur diterapkan oleh orang yg tidak memiliki kepentingan pribadi atas *outcome*
- iii. Akurat : prosedur didasarkan pada informasi yang akurat/benar.
- iv. Representatif: prosedur memperhatikan / mempertimbangkan semua kelompok *stakeholder* (rekan kerja, pelanggan, pemilik) termasuk individu yg diberhentikan, yang dipengaruhi oleh keputusan.
- v. Etis : prosedur konsisten dengan standar moral.

- Keadilan interaksional

Yaitu konsep keadilan yang mengarah pada sifat interpersonal mengenai bagaimana *outcomes* diimplementasikan. Kriterianya adalah

- I. *Explanation* : keputusan dapat dijelaskan /dibuktikan
- II. *Social sensitivity* : memperlakukan individu dengan respek (menghargai)

III. *Consideration* : memperhatikan kepentingan individu

IV. *Empathy* : menjaga perasaan individu

Jadi, bila keputusan PHK disampaikan dan dijelaskan kepada karyawan dengan memenuhi keempat kriteria tsb, akan dapat membantu mengurangi reaksi negatif pada diri karyawan yang bersangkutan. Banyak faktor penyebab pemberhentian tenaga kerja, baik pada pemberhentian yang sukarela maupun yang tidak. Namun berdasarkan hasil riset menunjukkan, bahwa alasan utama perusahaan memberhentikan karyawannya adalah faktor kompetensi (karyawan yang bersangkutan tidak atau kurang memiliki kompetensi yang disyaratkan perusahaan). Sedangkan pengunduran diri karyawan terutama didasari oleh ketidakpuasan dalam hal kompensasi, dan tidak terpenuhinya kebutuhan akan promosi jabatan.

Pemberhentian tenaga kerja oleh perusahaan memunculkan konsekuensi (misal pesangon) yang harus dipenuhi perusahaan, berdasarkan pada Undang-undang Ketenagakerjaan yang berlaku.

7.2. Alternatif untuk Lay off

Layoff adalah sebuah masa di mana seseorang tidak bekerja karena diberhentikan untuk sementara waktu. Jika organisasi menginginkan salah seorang karyawannya untuk tidak lagi memegang sebuah jabatan maka, beberapa pilihan yang mungkin dapat dijalankan adalah:

a. Mengubah Kebijakan

- Pengurangan karyawan secara damai atau sejuk. Yaitu program pengurangan karyawan dengan sebuah persiapan yang matang baik melalui informasi, komunikasi maupun biaya biaya yang mungkin muncul.
- Hiring Freeze. Tidak melakukan rekrutmen untuk sementara

waktu.

- Mengurangi pekerja pekerja part time dan mengalihkan pekerjaan ini ke pekerja full time
 - Mengurangi pekerja dari karyawan karyawan magang atau pengcangkakan.
 - Mengurangi jam kerja
- b. Mengubah desain pekerjaan
- Transfer
 - Relokasi
 - Job Sharing
 - Job rotations, secara sistematis memindahkan para pekerja dari satu kegiatan ke kegiatan lain
 - Job enlargement, menugaskan para karyawan dengan kegiatan tambahan pada level yang sama sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan
 - Demosi
- c. Mengubah Kebijakan Benefit
- Tidak melakukan kenaikan gaji
 - Memotong upah lembur
 - Menambah cuti atau libur bersama
 - Menggunakan kebijakan profit sharing atau penggajian variabel

BAB VIII

MSDM INTERNASIONAL

8.1. PENDAHULUAN

MSDM internasional mempunyai fungsi/praktek-praktek yang sama dengan MSDM perusahaan domestic, namun ada perbedaan yang harus dikelola oleh bagian MSDM internasional, mengingat lingkungan bisnis antara perusahaan domestic berbeda dengan perusahaan internasional.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam batas satu negara, mendapatkan kenyamanan untuk berhubungan dengan seperangkat variabel yang relatif terbatas dalam satu lingkup negara. Variabel tersebut antara lain: ekonomi (tingkat inflasi, tingkat pendapatan, tingkat suku bunga, tingkat konsumsi perorangan dll) budaya (kebiasaan, norma-norma, nilai-nilai, simbol-simbol, standar aturan masyarakat dll), hukum (peraturan ketenagakerjaan, faktor biaya tenaga kerja, faktor hubungan industrial dll), politik (kondisi politik, tingkat resiko, stabilitas politik, terorisme dll) dan seperangkat variabel lainnya yang mempengaruhi bisnis.

Dalam kajian MSDM Internasional dapat dikarakteristikkan oleh tiga pendekatan :

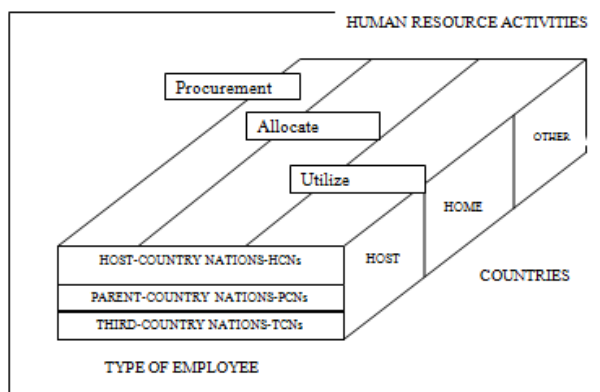
1. ***Cross cultural management approach***, pada pendekatan ini pembahasan MSDM internasional lebih memfokuskan pada

bagaimana manajemen atau mengelola karyawan yang berbeda budaya. Perusahaan internasional yang menggunakan tenaga kerja asing dari berbagai negara tentu memerlukan cara-cara tersendiri dalam mengelola sumber daya manusia yang memiliki perbedaan budaya dan latar belakang dalam perusahaan internasional. Selain fokus pada pengelolaan karyawan asing yang berbeda budaya, kompleksitas pabrikasi dan operasional di negara-negara yang berbeda akan mempengaruhi pengelolaan tenaga kerja di perusahaan internasional.

2. **Comparative industrial relations approach**, pada pendekatan ini pembahasan MSDM internasional lebih memfokuskan pada menjelaskan, membandingkan dan menganalisis sistem MSDM yang berlaku di berbagai negara. Pembahasan dengan pendekatan ini lebih pada pengkayaan informasi atas praktek-praktek MSDM dengan hubungan industri diberbagai negara.
3. **Focus on aspects of HRM International**, pada pendekatan ini pembahasan MSDM internasional lebih memfokuskan pada aspek-aspek atau fungsi-fungsi MSDM di perusahaan internasional.

Pembahasan MSDM internasional buku ini, menggunakan pendekatan ketiga, yang membahas aspek-aspek atau fungsi-fungsi MSDM di perusahaan internasional.

Morgan dalam Dowling (1999), mengemukakan model MSDM internasional digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Model MSDM Internasional

Model MSDM internasional di atas terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Tiga tipe bidang aktifitas MSDM yang terbagi dalam fungsi procurement, allocations dan utilization. Ketiga fungsi tersebut merupakan ringkasan dari fungsi MSDM yang sudah dijelaskan di atas. Fungsi procurement mencakup human resource planning, rekrutmen dan seleksi. Allocation mencakup staffing, training and development, dan compensation. Utilization mencakup maintenance, integration dan separation
2. Tiga tipe negara yang terlibat dalam praktek MSDM internasional, yaitu Host country, Home country dan Other country.
 - **Host country** menjelaskan posisi dimana perusahaan internasional tersebut membuka cabangnya. Misalnya IBM membuka cabang di Singapura, sehingga yang menjadi host country-nya adalah Singapura.
 - **Home country** menjelaskan posisi dimana perusahaan internasional tersebut berasal, yang biasanya ditandai dengan adanya kantor pusat atau markas besar perusahaan internasional di Negara tersebut. Misal IBM yang berasal dari Amerika Serikat, memiliki kantor pusat di Amerika Serikat dan sekaligus dikategorikan sebagai home country bagi IBM.
 - **Other country** menjelaskan posisi dimana perusahaan internasional tersebut tidak membuka cabang, bukan juga merupakan negara asal perusahaan internasional. Tetapi keterlibatan dengan "other country" negara lain dikarenakan kemungkinan negara tersebut sebagai sumber tenaga kerja maupun sebagai negara pemberi dana/kredit.
3. Tiga tipe karyawan yang dimiliki perusahaan internasional, yaitu Host country nations, Parent country nations, Third country nations.
 - **Host country nations**, menjelaskan karyawan tipe ini berasal dari Negara dimana perusahaan internasional

tersebut membuka cabangnya. Pada contoh di atas jika IBM membuka cabang di Singapura, maka karyawan IBM yang berkebangsaan Singapura termasuk dalam kategori Host country nations.

- ***Parent country nations***, menjelaskan karyawan tipe ini berasal dari Negara dimana perusahaan internasional tersebut berasal atau berkantor pusat. Pada contoh di atas jika IBM membuka cabang di Singapura, dan mempekerjakan karyawan yang berkebangsaan Amerika, maka karyawan ini termasuk dalam kategori Parent country nations.
- ***Other country nations***, menjelaskan karyawan tipe ini bukan berasal dari host maupun parent country, tetapi berkebangsaan lainnya. Pada contoh di atas jika IBM membuka cabang di Singapura, maka karyawan IBM yang berkebangsaan Australia, India, China dan Jepang termasuk dalam kategori other country nations.

Penjelasan di atas mengisyaratkan bahwa mengelola SDM perusahaan domestik tentu berbeda dengan SDM pada perusahaan internasional. Kompleksitas lingkungan bisnis, terutama perbedaan-perbedaan dalam masalah budaya, kebiasaan, politik, ekonomi, demografi dan sebagainya menjadi faktor penting yang lebih diperhatikan antara parent country nations dengan host/other country nations. Morgan mengemukakan bahwa MSDM internasional merupakan sebuah aktifitas yang saling mempengaruhi dan kait mengkait (interplay) dari ketiga dimensi di atas.

Tantangan yang dihadapi MSDM adalah bagaimana mengelola kompleksitas operasional perusahaan di negara lain dan bagaimana pengelolaan karyawan, karena mempekerjakan karyawan dari berbagai negara. Dan itulah yang menjadikan variabel kunci yang membedakan antara tugas MSDM domestik dengan MSDM

internasional. Isu MSDM yang terkait masalah ini adalah mengelola keberagaman karyawan (*work diversity*). Tetapi harus disadari bahwa mengelola *work diversity* dalam konteks bisnis satu negara (*single nation*) tidak bisa disamakan dan diterapkan begitu untuk mengelola bisnis dalam konteks bisnis multinasional tanpa melakukan modifikasi dan penyesuaian-penyesuaian.

Banyak perusahaan yang tidak menyangka kompleksitas yang terlibat dalam operasi bisnis internasional. Cukup banyak juga bukti yang menggambarkan kegagalan dalam kancah bisnis internasional dikaitkan dengan kegagalan dalam mengelola MSDM-nya.

Penyebab utama kegagalan dalam bisnis kerjasama internasional berasal dari kurangnya pemahaman tentang perbedaan-perbedaan yang esensial dalam mengelola tenaga kerja. Meskipun banyak filosofi dan teknik manajemen yang berhasil ketika diterapkan dalam lingkungan bisnis *domestic*, tetapi aplikasi dalam lingkungan luar negeri sering menyebabkan frustrasi, kegagalan karena tidak mampu mencapai prestasi yang memuaskan. Faktor "manusia" seharusnya dipertimbangkan sama pentingnya dengan masalah pemasaran dan pendanaan.

8.2 PERBEDAAN MSDM DOMESTIK DAN MSDM INTERNASIONAL

Meningkatnya jumlah perusahaan yang memasuki bisnis internasional menjadikan pengetahuan mengenai MSDM internasional semakin diminati. Kompleksitas MSDM internasional memberikan kontribusi yaitu 6 faktor untuk membedakan MSDM internasional dari MSDM domestik, antara lain :

1. Aktifitas departemen SDM lebih banyak
2. Perlunya pandangan yang lebih luas pada departemen SDM
3. Departemen SDM lebih terlibat dalam kehidupan personal karyawan
4. Perubahan komposisi karyawan lokal dengan karyawan asing

5. Resiko keterbukaan
6. Lebih banyak pengaruh eksternal

Aktifitas SDM Lebih Banyak

Ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan internasional, departemen SDM harus menggunakan dan terlibat dalam sejumlah aktifitas yang sebelumnya tidak terbayangkan dalam departemen SDM domestik. Aktifitas-aktifitas yang perlu diketahui dan menjadi tugas dalam MSDM internasional antara lain :

- **Masalah perpajakan internasional.** Para ekspatriat adalah sumber pajak bagi perpajakan internasional dan seringkali menjadi subyek yang dikenai double tax, yaitu ekspatriat yang bersangkutan dikenai pajak dari home sekaligus host country-nya. Dengan demikian kebijakan keadilan pajak harus didesain untuk memastikan bahwa tidak ada insentif maupun disinsentif dikaitkan dengan penugasan ekspatriat di luar negeri. Administrasi kebijakan pajak sangat kompleks disebabkan banyaknya variasi dan perbedaan hukum pajak di antara Host country. Selain itu adanya kemungkinan waktu tunggu (time lag) antara waktu untuk melengkapi persyaratan ekspatriat diberangkatkan ke luar negeri dengan penyelesaian tanggungan pajak internasional dan domestik. Menyadari adanya kesulitan-kesulitan tersebut biasanya perusahaan internasional menyewa konsultan pajak yang memberikan saran-saran mengenai perpajakan internasional
- **Orientasi dan re-lokasi internasional.** Aktifitas ini meliputi:
 - ☞ Menyusun dan mengatur Pelatihan pra-kedatangan di tempat tugas yang baru
 - ☞ Menyediakan dan mengurus perjalanan dan keimigrasian
 - ☞ Mengurus dan mencarikan informasi mengenai perumahan, sekolah, pusat belanja, rumah sakit tempat rekreasi, cara mengirim dana ke luar negeri, perijinan yang berkaitan

dengan perpindahan ke luar negeri, dan perpajakan.

Faktor-faktor di atas berpotensi menjadi sumber kepanikan, kegelisahan dan kebingungan bagi ekspatriat. Selain itu juga menyita banyak waktu dan perhatian khusus untuk menanganinya jika dibandingkan dengan orientasi dan re-lokasi dalam wilayah domestik misalnya dari New York ke Dallas, Sydney ke Melbourne, Banjarmasin ke Jakarta dan sebagainya.

- **Pelayanan administrasi untuk para ekspatriat.** Ketika ekspatriat sudah sampai di host country, terdapat beberapa pelayanan administrasi yang diperlukan. Aktifitas administrasi ini merupakan aktifitas yang kompleks dan bisa menghabiskan banyak waktu. Hal ini dikarenakan terdapat kebijakan dan prosedur yang tidak jelas sehingga berpotensi menimbulkan konflik dengan kondisi lokal. Pertanyaan-pertanyaan etis yang muncul di host country yang bisa menerima dan menganggap pertanyaan tersebut adalah benar menurut hukum (legal), mungkin akan menjadi pertanyaan yang sangat tidak etis dan illegal jika ditanyakan di home country. Misalnya adanya situasi host country meminta ekspatriat untuk melakukan test AIDS sebelum memasuki negaranya. Bagaimana manajer departemen sumber daya manusia mampu menjelaskan kepada ekspatriat, sedangkan hal tersebut dianggap tabu di negaranya. Masalah-masalah ini akan menambah daftar panjang penyediaan jasa administrasi untuk para ekspatriat.
- **Menjalin hubungan dengan lembaga pemerintahan host country.** Aktifitas ini menggambarkan betapa pentingnya peran departemen sumber daya manusia. Khususnya di negara-negara berkembang, yang mana biasanya ijin dan sertifikasi bekerja untuk para tenaga kerja mudah didapat, ketika ada hubungan personal yang baik dan "istimewa" antara manajer perusahaan multinasional dengan pihak departemen pemerintah yang relevan. Menjaga hubungan ini sangat penting

untuk menyelesaikan masalah-masalah yang disebabkan karena persyaratan yang tidak jelas dan ambigu. Namun bagi pihak-pihak terkait harus berhati-hati dengan masalah ini karena menjaga hubungan ini sangat sulit untuk menghindari pemanfaatan masing-masing pihak (misal ajakan makan siang, pemberian hadiah dan lain-lain), sehingga terbuka kesempatan untuk melakukan korupsi dan menyogok aparat. Di beberapa negara menganggap hal tersebut adalah perbuatan melanggar hukum dan bisa dikenai hukuman pidana.

- **Berhubungan dengan lembaga penyedia jasa layanan terjemahan bahasa.** Aktifitas untuk kepentingan korespondensi baik internal maupun eksternal.

Perlunya pandangan yang lebih luas pada divisi SDM

Manajer SDM yang bekerja dalam lingkup domestik (single nation) umumnya menjalankan program-program administrasi untuk karyawan yang sifatnya sama dan seragam. Misalnya kebijakan kompensasi dan pajak karyawan dalam lingkup domestik akan diberlakukan sama mengacu pada peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Namun untuk manajer SDM internasional dihadapkan pada pekerjaan mendesain dan mengadministrasi program-program untuk karyawan secara berbeda, misalnya untuk HCN, berbeda dengan PCN. Untuk kepentingan ini manajer SDM internasional memerlukan pandangan yang lebih luas mengenai hal-hal yang terkait dengan pekerjaannya.

Bagian SDM lebih terlibat dalam kehidupan personal karyawan

Departemen SDM internasional lebih terlibat dalam kehidupan personal karyawan berkaitan dengan aktifitas seleksi, pelatihan dan manajemen efektif, baik untuk PCN maupun TCN. Departemen SDM harus dapat menjamin bahwa para ekspatriat memahami dan mengetahui tentang perumahan yang akan dihuninya, rumah

sakit dan semua aspek paket kompensasi untuk penugasan ke luar negeri. Selain menggunakan tenaga konsultan dari luar banyak perusahaan multinasional mempunyai bagian pelayanan SDM internasional yang bertugas mengkoordinasi administrasi program-program di atas dan menyediakan jasa untuk TCN dan PCN. Misalnya dengan mengarahkan ekspatriat yang berkaitan dengan pengambilan keputusan masalah perbankan, investasi, sewa rumah, koordinasi kunjungan ke negaranya dan mengurus kepulangan setelah penugasan berakhir (re-patriasi)

Dalam setting domestik, departemen SDM hanya sedikit terlibat dengan urusan kehidupan personal karyawan, misalnya hanya terlibat pada urusan asuransi atau jika terdapat transfer departemen SDM mungkin terlibat sebatas pada penyediaan bantuan untuk re-lokasi karyawan dan keluarganya dengan menyediakan akomodasi saja. Namun dalam setting internasional departemen SDM lebih banyak terlibat dan perlu mengetahui kehidupan personal. Hal ini untuk tujuan agar departemen SDM bisa menyesuaikan dalam memenuhi fasilitas pendukung yang dibutuhkan. Contohnya beberapa negara mensyaratkan adanya sertifikat atau surat nikah bagi pasangan ekspatriat (suami/isteri) yang akan menyertai penugasan ke luar negeri untuk keperluan pembuatan visa. Dengan demikian status perkawinan menjadi aspek yang sangat penting dipertimbangkan dalam proses seleksi, tanpa mengabaikan adanya tindakan diskriminasi pada calon ekspatriat. Pada situasi inilah departemen SDM harus memberikan gambaran kepada semua calon ekspatriat untuk mempertimbangkan masalah mengenai persyaratan tersebut, sehingga calon ekspatriat akan mempertimbangkan apakah akan meneruskan proses seleksi atau tidak.

Perumahan, tempat rekreasi, sekolah juga akan menimbulkan masalah bagi ekspatriat yang mendapat penugasa di daerah-daerah pinggiran dan pedalaman. Kurangnya fasilitas yang diharapkan perlu dikompensasi dengan kebijakan yang lain. Masalah seperti

ini tentu tidak akan muncul pada penugasan domestik, karena semuanya menjadi tanggung jawab karyawan sendiri, bukannya pada departemen SDM.

Perubahan komposisi karyawan lokal dengan karyawan asing

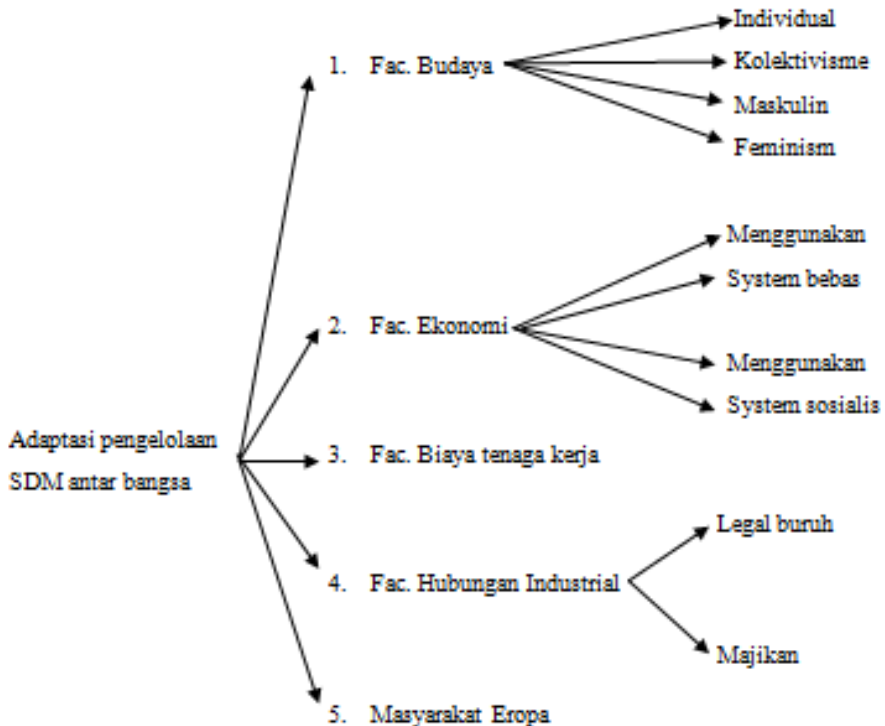
Sebagai perusahaan internasional yang matang, departemen SDM harus memberikan perhatian pada berbagai perubahan aktivitas sumber daya manusia. Misalnya ketika terjadi penurunan atas kebutuhan PCNs dan TCNs, sedangkan pekerja lokal yang terlatih tersedia, maka sumber daya perusahaan yang semula dialokasikan untuk para ekspatriat (seperti re-lokasi dan orientasi), dapat dialihkan untuk aktifitas seleksi karyawan lokal, pelatihan dan pengembangan. Perlunya merubah tekanan-tekanan yang dilakukan dalam operasi departemen SDM juga sama halnya dengan perusahaan cabang luar negeri seperti

Banyak bukti menunjukkan bahwa kegagalan beroperasi dalam area internasional dibandingkan domestik ditemukan banyak pada wilayah pendanaan dan "manusia". Contohnya kegagalan ekspatriat yang disebabkan pulang lebih awal (premature) dan tidak bisa menyelesaikan penugasan menyebabkan high cost dan kerugian pada perusahaan internasional. Biaya-biaya langsung yang (gaji, biaya pelatihan, biaya perjalanan dan re-lokasi) yang sudah dikeluarkan per kegagalan seorang ekspatriat senilai 3 kali gaji plus biaya re-lokasi (tergantung pada kurs dan lokasi penugasan). Biaya tidak langsung (kerugian kehilangan pangsa pasar, hubungan yang buruk dengan konsumen dunia) merupakan hal yang harus dipertimbangkan oleh departemen SDM internasional. Masalah terorisme juga relevan dengan resiko departemen SDM internasional. Sebagian besar perusahaan multinasional harus mempertimbangkan ketika merencanakan penugasan dan pertemuan internasional. Perusahaan internasional diestimasi mengeluarkan biaya 1 – 2% dari pendapatan untuk memproteksi melawan terorisme. Selain itu

juga diperlukan alat emergency untuk prosedur

8.3 ADAPTASI PENGELOLAAN SDM ANTAR BANGSA

Beberapa hal yang harus dilakukan dalam adaptasi/penyesuaian pengelolaan sumber daya manusia secara internasional/antar bangsa, dapat digambarkan sbb :



Gambar 8.2 ; ADAPTASI PENGELOLAAN SDM ANTAR BANGSA

Pada operasi SDM internasional, maka perlu melihat adanya potensi dan juga perbedaan-perbedaan yang ada pada setiap Negara: terutama dalam :

- Budaya, system ekonomi, biaya tenaga kerja, hubungan industrial dan masyarakat Eropa.
- Perbedaan dalam mata uang, sebagai alat tukar.

Maka perlu adanya kebijakan dalam penstaffan tenaga kerja secara global, hal ini dapat dilakukan secara :

1. Etnosentris, artinya bahwa semua posisi kunci dipegang oleh orang-orang dari Negara induk
2. Polisentris ; artinya bahwa untuk cabang-cabang di Negara asing diduduki oleh orang-orang asing, sedang untuk di kantor pusat diduduki oleh orang dari perusahaan induk.
3. Geosentris; artinya bahwa untuk jabatan-jabatan kunci diseluruh organisasi dicari orang-orang yang terbaik, tanpa melihat kebangsaan.

Maka seleksi penstaffan SDM internasional ini supaya berhasil , maka harus :

1. Adaptabilitas dan fleksibilitas
2. Melihat budaya
3. Orientasi diri
4. Interaksi dengan orang kebangsaan lain
5. Kemampuan perseptif/dalam memahami orang lain
6. Kemampuan keluarga

Dalam pemberian kompensasi secara Internasional, maka caranya lebih cenderung menghadiahkan insentif jangka panjang bagi manajer LN.

Misal : partisipasi dalam kepemilikan saham perusahaan.

8.4 REPATRIASI

Repatriasi merupakan suatu proses kembalinya karyawan / tenaga kerja dari luar negeri perusahaan induknya.

Cara-cara mengatasi adanya masalah repatriasi ini dengan ;

- a. Adanya kesepakatan repatriasi
- b. Adanya sponsor
- c. Adanya konseling karier
- d. Komunikasi terbuka
- e. Adanya dukungan keuangan
- f. Kembangkan program reorientasi (untuk menyesuaikan dengan budaya tanah airnya)

8.5 PENGIRIMAN TENAGA KERJA KELUAR NEGERI

Pengiriman tenaga kerja keluar negeri ini akibat dari pertumbuhan penduduk di negara kita yang sangat tinggi, dimana ini merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Negara maju untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Tetapi pengiriman tenaga kerja keluar negeri ini diharapkan dapat membantu menampung sejumlah angkatan kerja yang menarik, sesuai dengan lapangan usaha dan pekerjaan yang ada. Jadi adanya pengiriman tenaga kerja keluar negeri ini karena ;

- 1.1. Adanya pertumbuhan jumlah penduduk
- 1.2. Kebijaksanaan pemerintah Indonesia
- 1.3. Memperluas kesempatan kerja
- 1.4. Meningkatkan pendapatan tenaga kerja Indonesia
- 1.5. Untuk mempererat hubungan antar bangsa
- 1.6. Meningkatkan produktifitas tenaga kerja
- 1.7. Menciptakan manusia karya yang mampu membangun lingkungan
- 1.8. Merupakan pilihan kegiatan yang strategis untuk memecahkan masalah pengangguran
- 1.9. Adanya permintaan tenaga kerja dari luar negeri
- 1.10. Dilakukan melalui program AKAN (antar kerja antar Negara)

Prosedur Pengiriman Tenaga Kerja Keluar Negeri

- Tahap perijinan.

Ijin pengerahan dan pengiriman tenaga kerja keluar negeri dapat diberikan oleh Menteri tenaga kerja, apabila ;

- Ada permintaan tertulis dari calon pemberi kerja, ttg : jumlah, jenis jabatan, upah , jaminan social dan lain-lain.
- Ada perjanjian kerjasama atau kuasa dari pemberi kerja kepada perusahaan Pengerah tenaga kerja di Indonesia untuk bertindak sebagai wakil calon Pemberi kerja untuk masalah-masalah di Indonesia.

- Data-data tersebut disampaikan kepada Menteri Tenaga Kerja, setelah memenuhi persyaratan, diberikan surat keputusan ijin penerahan dan pengiriman tenaga kerja Indonesia ke luar negeri.

Tahap Penyediaan, Latihan dan Seleksi

- Pendaftaran calon dan seleksi harus dilakukan melalui bursa tenaga kerja di Kantor Departemen Tenaga Kerja Daerah Tingkat II.
- Hasil pendaftaran dan seleksi dilaporkan ke kantor DEPNAKER.
- Perusahaan penerah tenaga kerja berkewajiban memberikan latihan baik ketrampilan maupun kesiapan mental, ideology dan disiplin

Tahap Pemberangkatan.

Sebelum diberangkatkan tenaga kerja, harus ;

- Menandatangani perjanjian kerja yang diketahui oleh DEPNAKER
- Mengurus passport, tiket, visa dan keterangan fiscal. (untuk. dibebaskan).

Tahap Pembinaan di tempat kerja dan Perlindungan Tenaga Kerja.

- Pembinaan ditempat kerja dilakukan guna menjamin pelaksanaan perjanjian kerja yang telah disetujui oleh tenaga kerja dan pemberi kerja, sehingga kesejahteraan tenaga kerja terjamin.
- Perwakilan RI dapat memberikan bantuan kepada tenaga kerja Indonesia yang mengalami permasalahan, tanpa mencampuri urusan dalam negeri Pemerintah setempat.

Tahap Pemulangan

Pemulangan tenaga kerja dapat terjadi :

- Karena telah selesai perjanjian kerja
- Karena terjadi pemutusan perjanjian kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abu Sinn Ahmad Ibrahim (2006), *Manajemen Syariah*, Rajagrafindo Persada
Al Qur'an dan Hadist

Afzalurrahman (1997), **Muhammad Sebagai Seorang Pedagang**, Swarna Bhummy.

Cecep Darmawan (2006), *Klat Sukses manajemen Rasulullah*, Khazanah Intelektual.

Dessler G (2000), ***Human Resource Management***, 8th edition, Upper Sadole River NJ, Prentice Hall

Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung (2003), *Manajemen Sumber Daya Insani berdasar Al Qur'an dan Hadist*, Jakarta : Gema Insani

Gary A Yuki, (1994), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, ***Leadership in Organization*** 3rd edition, Prenhallindo, Jakarta

Hadari Nawawi (2001), **Kepemimpinan Menurut Islam**, Gadjah Mada University Press

Khaliq Ahmad (2007), *Management from Islamic perspective*. IIUM Malaysia

Multitama (2007). **The Power of Leader**, Medika Eka Sarana

Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B & Wright RM, (2003), **Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage**, 3th edition, Boston MA, The Mc. Graw Hill

Randall J.S., Schuller (2000), **MSDM Menghadapi Abad 21**, Jakarta : Erlangga

Stephen Robbins (2000), **Human Resource Management**, 8th edition, Upper Sadole River NJ, Prentice Hall

Tobroni (2005), **The Spiritual Leadership**, Malang : UMM Press

Veithzal Rivai, 2009, **Islamic Human Capital** dari teori ke praktek,ü

Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

N a m a : Dr. H. Abdul Hakim, SE, M. Si
Tempat, tanggal lahir : Semarang, 23 Juni 1955
Alamat : Jl. Jati Emas No. 9 Banyumanik
semarang
Status : Nikah
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi Unissula
Semarang
Dosen Magister Manajemen (S2)
Unissula Semarang

Nama Istri : Dista Amalia Arifah, SE, M.Si, Akt
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi Unissula

RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun 1966 : Lulus SD Al-irsyad di Semarang
Tahun 1969 : Lulus SMP Al-irsyad di Semarang
Tahun 1979 : Lulus SMA Sultan Agung di
Semarang
Tahun 1983 : Lulus Sarjana Muda (B.Sc) Ilmu

Ekonomi Perusahaan Unissula Semarang

- Tahun 1986 : Lulus Sarjana Ekonomi (S1)
Manajemen Unissula Semarang
- Tahun 1995 : Lulus Pascasarjana (S2) Unpad
Bandung Program Studi Ilmu
Ekonomi dan Akuntansi Bandung
- Tahun 2009 : Lulus Program Doktor (S3) Program
Studi Ilmu Ekonomi Islam Unair
Surabaya

RIWAYAT PEKERJAAN

- Tahun 1986 - sekarang :
Dosen Fakultas Ekonomi Unissula
- Tahun 1990 – 1992 : Sekretaris Prodi Manajemen
- Tahun 1993 – 1995 : Ketua Prodi Manajemen
- Tahun 1996 – 2000 : Wakil Direktur Umum dan
Keuangan Rumah Sakit Islam (RSI) Sultan Agung
- Tahun 2001 – 2004 : Pembantu Dekan 1 Bidang
Akademik Fakultas Ekonomi Unissula
- Tahun 2003 – sekarang : Dosen Program S2 Magister
Manajemen Unissula Semarang

RIWAYAT ORGANISASI

- Tahun 1992 – sekarang : Ketua Umum yayasan
Pendidikan “Nurul Ulum” di
Semarang
- Tahun 2005 – Tahun 2007: Ketua Ta’mir Mesjid
Al-Muhajirin Banyumanik
di Semarang
- Tahun 2008 – sekarang : Ketua Umum Yayasan
Al-Muhajirin Banyumanik
di Semarang

- Tahun 2008 – sekarang : Wakil Ketua Pengurus
wilayah NU Jawa Tengah
- Tahun 2008 – sekarang : Bendahara Umum Ikatan
Keluarga Alumni
(IKA-Unissula)
- Tahun 2009 - Sekarang : Ketua Tim Pemberdayaan
Asset-Asset Nahdhatul
Ulama' se Jawa tengah
- Tahun 2015 : Kepala Direktorat
Pemakmuran Masjid (DPM)
Unissula