

MODUL



KEWIRAUSAHAAN SMK

KIAT MENGELOLA TENAGA KERJA

Kode : B2.18.KWU

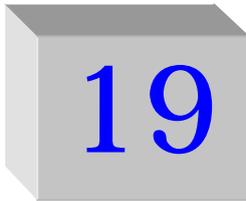
Penulis :

Drs. Kusnendi, M.S



DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
2004

MODUL



KEWIRAUSAHAAN SMK

MEMBUAT RENCANA USAHA

Penanggung Jawab :

Prof. Dr. H. Mohammad Ali, M.A

Pengembang dan Penelaah Model :

Dr. H. Ahman, M.Pd.

Drs. Ikaputera Waspada, M.M

Dra. Neti Budiwati, M.Si

Drs. Endang Supardi, M.Si

Drs. Ani Pinayani, M.M

Penulis :

Drs. Kusnendi, M.S



DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

Bekerjasama dengan :



LEMBAGA PENELITIAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2004

KATA PENGANTAR

Memasuki abad ke-21 atau disebut era milenium ketiga, kehidupan dunia bisnis ditandai oleh berbagai perubahan. Perubahan-perubahan tersebut telah membawa dampak nyata terhadap kondisi lingkungan bisnis, yaitu semakin tajamnya persaingan, bahkan menurut Hammer dan Champy (1994) telah mencapai tingkatan hiper kompetitif.

Bagaimana perusahaan memenangkan persaingan? Banyak faktor yang akan mempengaruhinya. Dari sekian banyak faktor, satu diantaranya yang paling menentukan adalah faktor sumberdaya manusia atau faktor tenaga kerja yang dimiliki perusahaan tersebut. Mengapa? Karena perusahaan dimiliki, dimodali, dikelola, dan digerakkan oleh manusia melalui kompetensi dan komitmen yang dimilikinya. Dengan demikian, faktor tenaga kerja tidak semata-mata sebagai faktor produksi, tetapi **asset** atau **kekayaan** perusahaan utama yang “tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan”. Karena itu, dalam upaya untuk memenangkan persaingan, maka faktor tenaga kerja perlu dikelola dengan benar. Bagaimana cara mengelola usaha dengan benar? Jawabannya dipaparkan melalui melalui modul ini. Setelah mempelajari modul ini diharapkan pengetahuan Anda tentang aspek-aspek pengelolaa usaha semakin bertambah, dan karena itu menjadi semakin siap untuk menjadi seorang wiraswasta yang tangguh dan berhasil.

Bandung, Desember 2004

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Glosarium	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Deskripsi	1
B . Prasyarat	2
C. Petunjuk Penggunaan Modul	2
D. Tujuan Akhir	3
E. Kompetensi	3
F. Cek Kemampuan	4
BAB II PEMBELAJARAN	5
A. Rencana Belajar Siswa	5
B. Kegiatan Belajar	5
I. Tujuan Pengelolaan Tenaga Kerja	16
II. Prinsip Pengelolaan Tenaga Kerja	17
III.Fungsi Administratif Pengelolaan Tenaga Kerja	18
BAB III EVALUASI	33
A. Instrumen Penilaian	33
B. Kunci Jawaban	34
BAB IV PENUTUP	37
A. Penentuan Nilai Evaluasi	37
B. Penentuan Tingkat Penguasaan	37
C. Umpan Balik dan Tindak Lanjut	37
DAFTAR PUSTAKA	38

Glosarium

Man power

Employee

Intelectual capital

Market share

Market creation

Need for Achievement

Knowledge management

Produktivitas

Management by Objective

Off-the job training

On-the job tarining

Serikat kerja

Hubungan industrial

MODUL

17

**KIAT
MENGELOLA
TENAGA KERJA**

oleh:

K U S N E N D I, Drs., M.S.

**LEMBAGA PENELITIAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2004**

MODUL



KIAT MENGELOLA TENAGA KERJA

KUSNENDI

BAB I PENDAHULUAN

A. Deskripsi

Pada modul 15 dan modul 16 Anda telah memahami cara mengelola keuangan, serta cara mengelola alat dan bahan maka sekarang melalui modul ini Anda memahami bagaimana cara mengelola tenaga kerja. Perlu Anda ingat, dalam konteks dunia bisnis sekarang, tenaga kerja tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, tetapi telah ditempatkan sebagai salah satu asset atau kekayaan perusahaan utama. Oleh karena itu, sebagai asset perusahaan yang utama, tenaga kerja perlu dikelola dengan tepat dan benar. Bagaimana cara mengelola tenaga kerja dengan tepat dan benar itu? Jawabannya akan Anda peroleh setelah mempelajari modul ini.

Modul ini berjudul KIAT MENGELOLA TENAGA KERJA. Materi yang tercakup dalam modul ini meliputi dua hal. *Pertama*, arti pentingnya pengelolaan tenaga kerja. *Kedua*, cara pengelolaan tenaga kerja.

Sesuai materi yang dibahasnya, maka setelah mempelajari materi modul ini, Anda diharapkan dapat:

(1) memahami arti penting pengelolaan tenaga kerja.

(2) memahami cara pengelolaan tenaga kerja.

B. Prasyarat

Untuk mempelajari modul ini tidak ada prasyarat khusus. Artinya, bila dikaitkan dengan modul-modul sebelumnya, modul ini dapat dipelajari secara tersendiri. Tetapi untuk mendapatkan hasil belajar yang maksimal, sebaiknya Anda telah memiliki wawasan tentang manajemen secara umum.

C. Petunjuk Penggunaan Modul

✍ Untuk siswa

- (1) Sebelum mempelajari modul ini, bayangkan dan anggaplah Anda adalah seorang wiraswasta yang mengelola usaha dengan memperkerjakan beberapa tenaga kerja. Dengan kata lain Anda adalah seorang pengusaha dan juga manajer dari usaha Anda tersebut.
- (2) Bacalah modul dengan seksama. Beri tanda khusus untuk konsep atau istilah yang belum dipahami.
- (3) Carilah pengertian untuk istilah-istilah yang belum dipahami tersebut.
- (4) Diskusikanlah dengan teman atau guru untuk hal-hal yang belum dipahami.
- (5) Jawablah pertanyaan evaluasi belajar di Bab III. Cocokkan jawaban dengan kunci jawaban.
- (6) Tentukan tingkat penguasaan Anda terhadap materi modul ini, dan ikuti petunjuk di Bab IV tentang tindak lanjut apa yang harus dilakukan selanjutnya.

✍ Untuk guru

- (1) Bacalah modul dengan seksama.

- (2) Untuk menambah wawasan, cari dan baca referensi yang relevan dengan materi modul.
- (3) Carilah pengertian konsep-konsep yang dianggap belum jelas.
- (4) Bantulah siswa dalam memahami konsep yang belum jelas.
- (5) Lakukanlah evaluasi yang relevan dengan materi modul.
- (6) Catat dan informasikanlah hasil evaluasi tersebut kepada siswa.
- (7) Lakukan remedial untuk siswa yang dianggap belum mencapai syarat kelulusan

D. Tujuan Akhir

(1) Kinerja yang diharapkan

1. Siswa dapat memahami pentingnya pengelolaan tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan usaha.
2. Siswa dapat memahami pengertian pengelolaan tenaga kerja.
3. Siswa dapat memahami tujuan dan prinsip pengelolaan tenaga kerja.
4. Siswa dapat memahami fungsi-fungsi administratif pengelolaan tenaga kerja.
5. Siswa dapat memahami fungsi-fungsi operasional pengelolaan tenaga kerja.

(2) Kriteria keberhasilan

Cara pengelolaan tenaga kerja diidentifikasi menurut fungsi administratif dan fungsi operasional.

(3) Kondisi yang diberikan

Melakukan peninjauan ke beberapa perusahaan kecil maupun besar dan mengidentifikasi praktek pengelolaan tenaga kerja.

E. Kompetensi

- (1) Kompetensi: berarti merencanakan pengelolaan usaha kecil.

- (2) Sub kompetensi: berarti menganalisis aspek pengelolaan tenaga kerja.
- (3) Kriteria unjuk kerja: berarti pengelolaan tenaga kerja dilakukan berdasarkan fungsi administratif dan fungsi operasional.

F. Cek Kemampuan

- (1) Jelaskan mengapa dalam upaya mencapai dan meningkatkan keberhasilan usaha, aspek pengelolaan tenaga kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dilakukan?
- (2) Apa yang dimaksud dengan pengelolaan tenaga kerja?
- (3) Sebutkan prinsip-prinsip utama apa yang harus dipegang dalam melakukan pengelolaan tenaga kerja?
- (4) Sebutkan fungsi-fungsi apa saja yang terdapat dalam pengelolaan tenaga kerja?

G. Glosarium

1. Manpower atau tenaga kerja adalah kelompok yang menduduki usia kerja.
2. Human atau intelektual capital, yaitu tenaga kerja dipandang sebagai faktor produksi yaitu berupa modal intelektual.
3. Forced technology , yaitu teknologi yang menggunakan banyak tenaga kerja.
4. High tech and high touch, yaitu teknologi tinggi dan teknologi tekan tombol.
5. Likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan dana dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang telah jatuh tempo.

6. Solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi semua kewajiban keuangannya (baik jangka pendek maupun jangka panjang).
7. Rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan memperoleh laba dari sejumlah modal yang diinvestasikan.
8. Demosi, yaitu penurunan jabatan dan tanggung jawab yang disertai dengan pengurangan kompensasi.
9. Mutasi atau rotasi adalah memindahkan tenaga kerja dari suatu unit atau bidang atau bagian pekerjaan lain dalam satu perusahaan.
10. Kompetensi dan komitmen, yaitu keahlian dan kesepakatan yang harus ditaati bersama.
11. The will dan effort, yaitu keinginan dan upaya.
12. Efektivitas menunjukkan sejauhmana tujuan dapat dicapai, sedangkan efisiensi menunjukkan sejauhmana sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara tepat dan benar.
13. Kondusif yaitu mendukung, mendorong

BAB II PEMBELAJARAN

A. Rencana Belajar Siswa

- (1) Mempelajari modul secara mandiri.
- (2) Mendiskusikan dengan guru materi modul yang belum dipahami.
- (3) Mengikuti evaluasi belajar secara mandiri maupun yang diberikan guru.
- (4) Mengunjungi perusahaan untuk mengidentifikasi pelaksanaan fungsi-fungsi. pengelolaan tenaga kerja.

B. Kegiatan Belajar

1. Kegiatan Belajar 1

ARTI PENTING PENGELOLAAN TENAGA KERJA

a. Tujuan Kegiatan Pembelajaran 1

Setelah mempelajari modul ini diharapkan siswa memiliki kemampuan untuk:

- (1) menjelaskan pengertian tenaga kerja;
- (2) menjelaskan tantangan utama yang dihadapi dalam lingkungan bisnis sekarang;
- (3) menjelaskan lima kekuatan persaingan;
- (4) menjelaskan kriteria utama keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan; dan
- (5) menjelaskan pengertian produktivitas kerja.

b. Uraian Materi 1

Tenaga kerja merupakan istilah yang identik dengan istilah personalia atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, pengertian tenaga kerja dapat dilihat secara makro maupun mikro. Secara makro, tenaga kerja atau

manpower adalah kelompok yang menduduki usia kerja. Secara mikro, tenaga kerja adalah karyawan atau *employee* yang mampu memberikan jasa dalam proses produksi. Jadi, secara makro pengertian tenaga kerja bersifat kuantitas, yaitu jumlah penduduk yang mampu bekerja. Mampu bekerja di sini bercirikan batas usia kerja minimal, misalnya 10 tahun atau 15 tahun.

Sedang secara mikro, pengertian tenaga kerja bersifat kualitas, yaitu sebagai jasa yang diberikan atau dicurahkan dalam proses produksi. Dalam konteks pengertian ini, maka tenaga kerja sering dipandang sebagai *human* atau *intellectual capital* perusahaan. Pada prakteknya, khususnya di Indonesia, istilah tenaga kerja meliputi buruh, karyawan, dan pegawai (Siswanto, 2002).

1. Buruh adalah mereka yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan atau jasa kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan antara kedua belah pihak, baik secara lisan maupun tertulis. Biasanya imbalan kerja tersebut disebut upah dan diberikan secara harian.
2. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu perusahaan, baik swasta maupun pemerintah. Mereka diberi imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Biasanya imbalan kerjanya disebut upah dan/atau gaji dan diberikan secara mingguan atau bulanan.
3. Pegawai adalah pegawai negeri yang telah memenuhi syarat sesuai perundang-undangan yang berlaku. Mereka diangkat oleh pejabat negara yang berwenang untuk dikaryakan atau ditugaskan dalam pekerjaan tertentu di lembaga pemerintahan. Mereka diberi imbalan kerja menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku. Biasanya imbalan kerjanya disebut gaji dan diberikan secara bulanan.

Memasuki abad ke-21 atau disebut era milenium ketiga, kehidupan dunia bisnis ditandai berbagai perubahan. Beberapa pakar telah mengidentifikasi perubahan tersebut. Naisbitt dan Aburdence (1985) mencatat berbagai perubahan tersebut ditandai oleh:

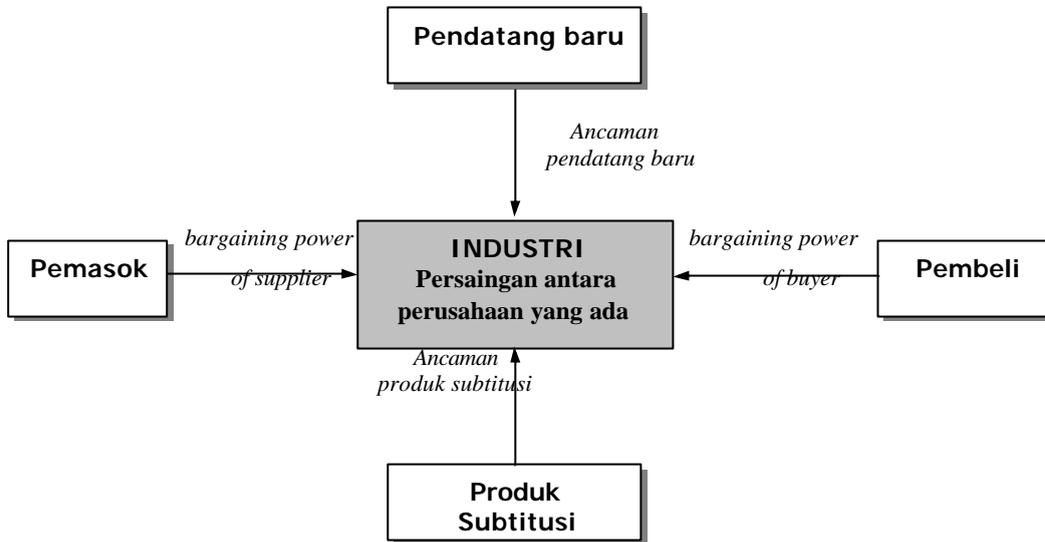
1. Pergeseran dari masyarakat industri ke arah masyarakat informasi.
2. Pergeseran dari teknologi yang menggunakan banyak tenaga kerja (*forced technology*) menjadi teknologi tinggi dan teknologi tekan tombol (*high tech and high touch*).
3. Pergeseran dari ekonomi nasional menjadi perekonomian dunia.
4. Pergeseran dari perencanaan jangka pendek ke arah perencanaan jangka panjang.
5. Pergeseran dari organisasi yang bersifat sentralisasi ke organisasi yang bersifat desentralisasi.

Sejalan dengan pandangan kedua pakar di atas, Alvin Troffler (1980) lebih rinci mencatat berbagai perubahan tersebut sebagai berikut:

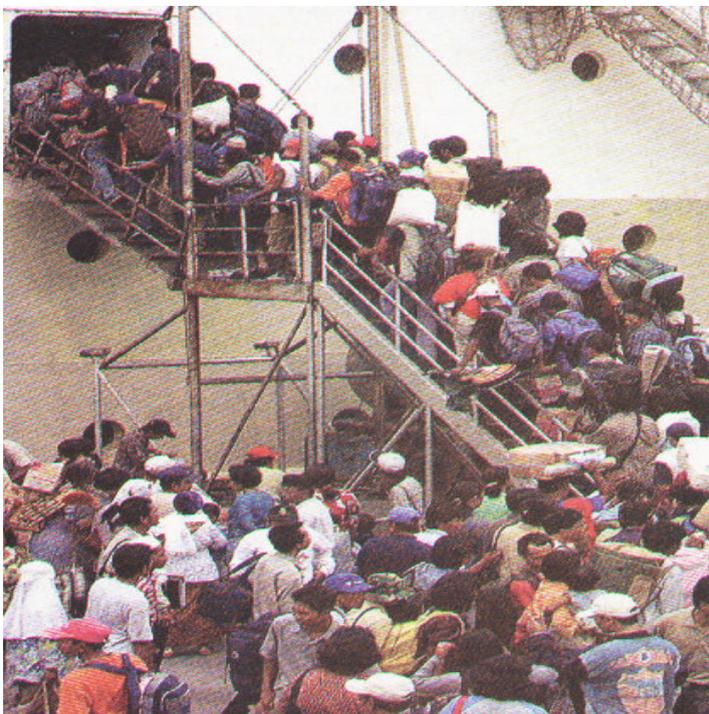
- a) Sifat organisasi berubah dari hierarki menjadi jejaring kerja (*networking*).
- b) Keluaran perusahaan berubah dari pangsa pasar (*market share*) menjadi penciptaan pasar (*market creation*) dengan produk baru yang diminati pasar.
- c) Peran sumberdaya manusia semakin meningkat dengan upaya pemberdayaan (*empowerment*).
- d) Gaya kerja organisasi semakin fleksibel.
- e) Kekuatan perusahaan yang dilihat dari tolok ukur stabilitas bergeser dengan tolok ukur adaptabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk selalu dapat beradaptasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan yang dihadapi.

Adanya berbagai perubahan tersebut telah membawa dampak nyata terhadap lingkungan bisnis yang dihadapi. Perubahan itu ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin tajam yang cenderung menjadi sesuatu yang konstan. Artinya, persaingan itu tidak akan pernah berhenti bahkan akan dirasakan semakin tajam. Jadi, persaingan yang semakin tajam adalah fakta yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan. Oleh karena itu, jika ingin maju, persaingan itu harus ditanggapi sebagai suatu tantangan yang harus ditaklukan, bukan untuk dihindari.

Sekait dengan paparan di atas, Michael E. Porter (1985) mengemukakan lima kekuatan persaingan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan. Lima kekuatan itu adalah: 1) persaingan yang terjadi antara perusahaan yang ada, 2) persaingan yang timbul dari perusahaan baru, 3) persaingan yang timbul dari kekuatan pemasok, 4) persaingan yang timbul dari kekuatan pembeli, serta 5) persaingan yang timbul dari produk substitusi. Gambar 1 di bawah ini menjelaskan kelima kekuatan persaingan yang dimaksud.



Gambar 1 Lima Kekuatan Persaingan
(Sumber: Porter, 1985)



Pemulangan tenaga kerja (eksodus) dari Malaysia yang mempengaruhi penawaran tenaga kerja

Apa kriteria keberhasilan perusahaan mampu memenangkan persaingan? Kriterianya memang tidak sederhana. Tetapi paling tidak, kriteria paling utamanya adalah perusahaan tersebut mampu mempertahankan daya hidupnya secara berkelanjutan disertai kondisi perusahaan yang sehat dan terus mengalami pertumbuhan. Kesehatan perusahaan ditandai oleh berbagai kriteria keuangan seperti likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas. Sedangkan pertumbuhan penguasaan ditandai oleh tingkat keuntungan yang diperoleh, kekayaan perusahaan yang dimiliki, kesejahteraan karyawan, serta kepuasan pelanggan yang cenderung terus meningkat.

Bagaimana perusahaan memenangkan persaingan? Banyak faktor yang akan mempengaruhinya. Dari sekian banyak faktor, satu diantaranya yang paling menentukan adalah faktor sumber daya manusia atau faktor tenaga kerja yang dimiliki perusahaan tersebut, karena faktor tenaga kerja atau faktor sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan daya saing utama perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan dimiliki, dimodali, dikelola, dan digerakkan oleh manusia melalui "kompetensi" dan "komitmen" yang dimilikinya.

Dengan demikian, faktor tenaga kerja tidak semata-mata dipandang sebagai faktor produksi sebagaimana halnya faktor-faktor produksi lainnya, tetapi merupakan **aset** atau **kekayaan** perusahaan utama yang "tak lekang oleh panas, tak lapuk oleh hujan". Karena itu, dalam upaya untuk memenangkan persaingan, maka faktor tenaga kerja sebagai asset perusahaan utama perlu dikelola dengan benar.

Mengelola tenaga kerja dengan benar berarti mewujudkan tenaga kerja yang mampu bekerja dengan produktivitas kerja tinggi melalui pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional. Fungsi administratif dan fungsi operasional adalah dua hal yang terdapat dalam pengelolaan

tenaga kerja, sedangkan produktivitas kerja yang tinggi adalah tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan tenaga kerja.

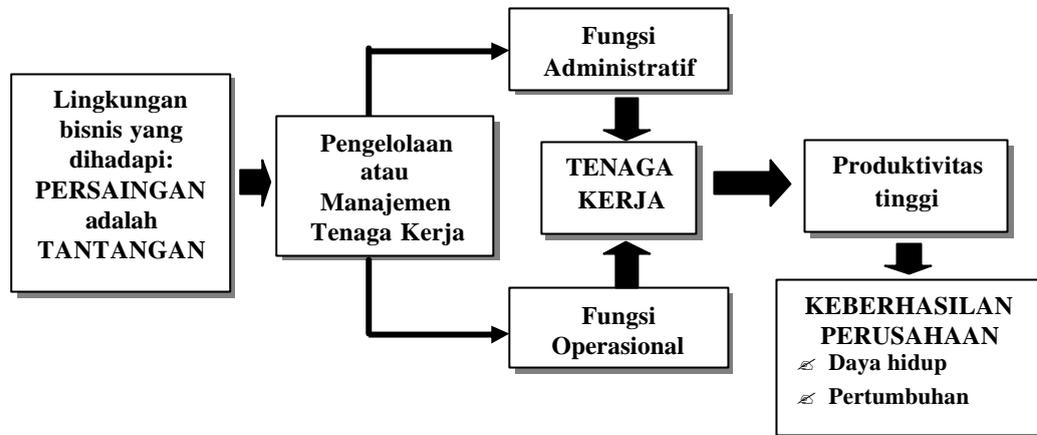
Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai **proses** dan juga sebagai **hasil**. Sebagai proses, pengertian produktivitas kerja mengandung makna *"the will"* (keinginan) dan *"effort"* (upaya) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupannya di segala bidang. Oleh karena itu, makna utama pengertian produktivitas kerja adalah sikap mental yang selalu memandang bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Kaitannya dengan pekerjaan, produktivitas berarti cara kerja hari ini harus lebih baik dari cara kerja kemarin, hasil yang dicapai hari ini lebih baik dari hari kemarin, dan hasil dicapai besok harus lebih banyak atau lebih baik dari yang diperoleh hari ini.

Sebagai hasil, produktivitas telah dimaknai sebagai kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan sejauhmana tujuan dapat dicapai, sedangkan efisiensi berhubungan dengan sejauhmana sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara tepat dan benar. Hubungan antara efektivitas dan efisiensi dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Efisiensi dan efektivitas tinggi menghasilkan produktivitas tinggi (produktif).
- 2) Efisiensi dan efektivitas rendah, menunjukkan kemungkinan terjadinya salah pengelolaannya atau *mis management*.
- 3) Efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah, berarti terjadi pemborosan.
- 4) Efisiensi tinggi tetapi efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran.

Dari keseluruhan paparan di atas maka bila diringkas, maka hasilnya Sebagaimana tampak pada gambar berikut.



Gambar 2 Arti Penting Pengelolaan Tenaga Kerja

c. Rangkuman 1

- (1) Tenaga kerja merupakan istilah yang identik dengan istilah personalia atau sumber daya manusia. Pengertian tenaga kerja dapat dilihat secara makro maupun mikro. Secara makro, tenaga kerja atau *manpower* adalah kelompok yang menduduki usia kerja. Secara mikro, tenaga kerja adalah karyawan atau *employee* yang mampu memberikan jasa dalam proses produksi.
- (2) Di Indonesia, istilah tenaga kerja meliputi buruh, karyawan, dan pegawai.
- (3) Kehidupan dunia bisnis selalu mengalami perubahan. Perubahan tersebut telah melahirkan persaingan yang semakin tajam. Jika ingin maju, persaingan harus disikapi sebagai tantangan yang harus ditaklukkan.
- (4) Banyak faktor yang akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Dari sekian banyak faktor, tenaga kerja adalah faktor penentu memenangkan persaingan.

- (5) Tenaga kerja adalah aset atau kekayaan utama perusahaan yang disebut modal intelektual. Modal intelektual ini merupakan kombinasi dari kompetensi dan komitmen.
- (6) Sebagai aset utama perusahaan maka tenaga kerja perlu dikelola dengan benar. Pengelolaan tenaga kerja dengan benar ditandai oleh terciptanya tenaga kerja yang mampu bekerja dengan produktivitas kerja tinggi.
- (7) Produktivitas kerja dapat diartikan sebagai **sikap mental** dan juga sebagai **hasil**. Sebagai sikap mental, pengertian produktivitas adalah keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sebagai hasil, produktivitas adalah kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan sejauhmana tujuan dapat dicapai, sedang efisiensi berhubungan dengan sejauhmana sumber daya yang dimiliki digunakan dengan tepat dan benar.

d. Tugas

Cari artikel di surat kabar yang membahas tentang tenaga kerja minimal 3 buah artikel, dan masing-masing artikel dibuat komentarnya oleh Anda !

e. Evaluasi

1) Instrumen Penilaian

Untuk memantapkan penguasaan Anda terhadap keseluruhan materi modul ini, berikut dikemukakan beberapa pertanyaan evaluasi.. Jawablah seluruh pertanyaan yang terdapat dalam instrumen penilaian ini. Setelah seluruhnya dijawab, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawabannya. Selanjutnya lihat Bab III untuk tindak lanjut yang harus Anda lakukan.

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

1. Kemukakan dan jelaskan perbedaan pengertian Tenaga kerja secara makro dan secara mikro ! (20)
2. Setiap perusahaan menghadapi tantangan utama dalam lingkungan bisnisnya. Sebagai seorang wiraswasta, sikap yang harus diambilnya dalam menghadapi tantangan tersebut ! (20)
3. Kemukakan lima kekuatan persaingan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan! (15))
4. Jelaskan hubungan antara efisiensi dengan efektivitas ! (20)
5. Perubahan itu ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin tajam yang cenderung menjadi sesuatu yang konstan. Jelaskan maksud dari pernyataan tersebut ! (25)

2) Kunci Jawaban

1. Secara makro yang dimaksud dengan tenaga kerja adalah kelompok penduduk dalam usia kerja, sedangkan secara mikro adalah Karyawan atau *employee* yang mampu memberikan jasa dalam proses produksi. Jadi dalam pengertian makro sudah mencakup pengertian secara mikro.
2. Setiap wiraswasta menghadapi persaingan yang semakin tajam, oleh karena itu jika ingin maju, maka persaingan harus disikapi sebagai tantangan yang harus ditaklukkan.
3. Yaitu: 1) Persaingan yang terjadi antara perusahaan yang ada, 2) persaingan yang timbul dari perusahaan baru, 3) persaingan yang timbul dari kekuatan pemasok, 4) Persaingan yang timbul dari kekuatan pembeli serta 5) persaingan yang timbul dari produk substitusi.

4. Hubungan antara efektivitas dan efisiensi dijelaskan sebagai berikut:
- a) Efisiensi dan efektivitas tinggi menghasilkan produktivitas tinggi (produktif).
 - b) Efisiensi dan efektivitas rendah, menunjukkan kemungkinan terjadinya salah pengelolaannya atau *mis management*.
 - c) Efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah, berarti terjadi pemborosan.
 - d) Efisiensi tinggi tetapi efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran.
5. Artinya, bahwa persaingan itu tidak akan pernah berhenti bahkan akan dirasakan semakin tajam. Jadi, persaingan yang semakin tajam adalah fakta yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan. Oleh karena itu, jika ingin maju, persaingan itu harus ditanggapi sebagai suatu tantangan yang harus ditaklukkan, bukan untuk dihindari.

3) Kriteria Penilaian

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban. Hitunglah jawaban Anda yang benar. Angka dalam kurung yang ada di belakang setiap nomor menunjukkan skor nilai tiap nomor, yang kalau dijumlahkan skor keseluruhannya adalah 100.

Selanjutnya, gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar modul ini.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{100\%} \times 100 \%$$

Arti tingkat pemahaman Anda:

90 % - 100 % = amat baik dan sangat berhasil

80 % - 89 % = baik dan berhasil

70 % - 79 % = kurang berhasil

? 69 % = tidak berhasil

Tingkat kelulusan bisa dicapai bila Anda bisa menjawab minimal 80 % dari soal-soal di atas. Kurang dari standar di atas Anda dinyatakan tidak lulus.

A. Kegiatan Belajar 2

CARA MENGELOLA TENAGA KERJA

a. Tujuan Pembelajaran 2

Setelah mempelajari modul ini siswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan pengertian pengelolaan tenaga kerja.
2. Menyebutkan tujuan pengelolaan tenaga kerja.
3. Menyebutkan prinsip utama dalam pengelolaan tenaga kerja.
4. Menjelaskan fungsi administratif pengelolaan tenaga kerja.
5. Menjelaskan fungsi operasional pengelolaan tenaga kerja.

b. Uraian Materi 2

Istilah pengelolaan tenaga kerja adalah kata lain untuk manajemen personalia, manajemen sumber daya manusia, atau manajemen tenaga kerja. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan pengelolaan tenaga kerja, perhatikan pendapat pakar berikut ini.

- 1) Edwin B. Flippo (1984) memberi batasan manajemen personalia sebagai berikut:

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

- 2) Syafaruddin Alwi (2001) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai:

cara pengelolaan sumberdaya insani dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

3) Siswanto (2002) memberi batasan manajemen tenaga kerja tenaga sebagai berikut:

Manajemen tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam fungsi pokok manajemen dalam hubungannya dengan pelaksanaan fungsi administratif dan fungsi operasional terhadap tenaga kerja dalam rangka mencapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya.

Berdasarkan ketiga definisi di atas, dapat dikemukakan batasan pengelolaan tenaga kerja sebagai berikut: **pengelolaan tenaga kerja adalah upaya untuk meningkatkan kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan yang dilakukan dengan berpegang pada prinsip dan melaksanakan fungsi administratif serta fungsi operasional.** Dari definisi tersebut, teridentifikasi tujuan, prinsip dan fungsi utama pengelolaan tenaga kerja.

1. Tujuan Pengelolaan Tenaga Kerja

Telah diutarakan sebelumnya bahwa tujuan pengelolaan tenaga kerja adalah meningkatkan kontribusi atau sumbangan produktifnya terhadap perusahaan. Kontribusi yang dimaksud meliputi hal-hal sebagai berikut:

(1) Meningkatkan komitmen, yaitu kesetiaan dan ketaatan terhadap perusahaan. Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan ini ditunjukkan oleh sikap, perilaku sehari-hari dan perbuatan dalam melaksanakan tugas

sebagaimana diharapkan perusahaan. Ketaatan menunjukkan kesanggupan individu untuk menaati peraturan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis sesuai dengan serta kesanggupan untuk tidak melanggar.

- (2) Menghasilkan tenaga kerja yang berproduktivitas tinggi.
- (3) Meningkatkan kompetensi, yaitu motivasi, kepercayaan diri, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja.
- (4) Mewujudkan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja adalah kondisi, situasi, dan keadaan lingkungan kerja di perusahaan. Iklim kerja bersama-sama dengan motivasi dan kompetensi adalah penentu kinerja individu tenaga kerja. Iklim kerja yang kondusif adalah faktor pendukung atau pendorong yang menyediakan peluang bagi setiap individu tenaga kerja untuk mewujudkan semua potensi yang dimilikinya secara optimal. Iklim kerja yang kondusif ditandai oleh terciptanya semangat dan gairah kerja yang tinggi dari tenaga kerja.

2. Prinsip Pengelolaan Tenaga Kerja

Agar pengelolaan tenaga kerja mencapai tujuannya, maka ada beberapa prinsip pengelolaan tenaga kerja yang harus dipegang.

- (1) Tenaga kerja dikelola bukan sebagai biaya tetapi sebagai aset atau kekayaan perusahaan yang utama.
- (2) Tenaga kerja dikelola sebagai individu yang memiliki integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan masyarakat lingkungannya .
- (3) Tenaga kerja dikelola dalam rangka peningkatan kompetensi dan komitmennya pada pekerjaan dan pada perusahaannya.

- (4) Tenaga kerja dikelola dengan orientasi pada pencapaian hasil yang dapat dipertanggungjawabkan.
- (5) Tenaga kerja dikelola dengan fokus peningkatan kerjasama sebagai suatu tim kerja untuk mencapai kepentingan bersama.
- (6) Tenaga kerja dikelola dalam rangka penciptaan dan/atau peningkatan jaringan kerja (*networking*).
- (7) Tenaga kerja dikelola dalam rangka memacu terciptanya inovator-inovator yang mampu memberikan nilai tambah bagi kemajuan perusahaan.

3. Fungsi Administratif Pengelolaan Tenaga Kerja

Fungsi administratif merupakan serangkaian kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja yang sejalan dengan sistem administrasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Fungsi ini meliputi beberapa hal, yaitu: 1) sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, 2) penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan tenaga kerja, 3) pendirian organisasi pekerja dan hubungan industrial, 4) pelaporan dan pemeriksaan kecelakaan, serta 5) penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja (Siswanto, 2002).

(1) Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Berdasarkan peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER.05/MEN/1996, yang dimaksud dengan sistem manajemen K3 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber daya. Sistem manajemen K3 ini dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian pengkajian, dan pemeliharaan kebijakan keselamatan

dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna menciptakan tempat kerja yang aman, efisien dan produktif.

Tujuan dan sasaran sistem manajemen K3 ini adalah menciptakan sistem keselamatan dan kesatuan kerja di tempat kerja dengan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif.

Setiap perusahaan yang memperkerjakan lebih dari 100 orang tenaga kerja mempunyai potensi bahaya atau dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran, pencemaran, dan penyakit akibat kerja. Oleh karena itu, perusahaan wajib melaksanakan sistem manajemen K3 ini. Sistem manajemen K3 wajib dilaksanakan oleh pengusaha.

Dalam penerapan sistem manajemen K3, perusahaan wajib melaksanakan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- ⌘ Menetapkan kebijakan K3 dan menjamin komitmen terhadap penerapan manajemen K3.
- ⌘ Merencanakan penentuan kebijakan, tujuan, dan sasaran penerapan K3.
- ⌘ Menerapkan kebijakan K3 secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran K3.
- ⌘ Mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja K3 serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan.

- ✎ Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan sistem manajemen K3 secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja K3.

(2) Penyelenggaraan Pemeliharaan Kesehatan Tenaga Kerja

Sejalan dengan upaya untuk melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 4/ 1993 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja, khususnya pasal 2 ayat (4) yang diubah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 83/2000 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 14/1993, maka perusahaan dapat menyelenggarakan sendiri program pemeliharaan kesehatan bagi tenaga kerjanya.

Perusahaan yang bermaksud menyelenggarakan sendiri pemeliharaan kesehatan tenaga kerjanya dapat melakukan beberapa cara sebagai berikut:

- ✎ Menyediakan sendiri atau bekerja sama dengan fasilitas Pelaksana Pelayanan Kesehatan (PKK).
- ✎ Bekerja sama dengan badan yang menyelenggarakan pemeliharaan kesehatan.
- ✎ Secara bersama-sama dengan perusahaan lain menyelenggarakan suatu pelayanan kesehatan.

Ketiga cara tersebut dapat dilaksanakan apabila dapat memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- 1) Liputan pelayanan kesehatan yang diberikan sekurang-kurangnya harus dapat memenuhi kriteria tentang kepesertaan dan paket pelayanan kesehatan. Kriteria tentang kepesertaan adalah seluruh tenaga kerja dan keluarganya, anak kandung, anak angkat, dan anak tiri yang berusia sampai 21 tahun, yang belum bekerja, belum menikah dengan pembatasan jumlah maksimal 3 (tiga) orang anak.

Kriteria paket pelayanan kesehatan yang diberikan kepada tenaga kerja dan keluarganya antara lain meliputi rawat jalan tingkat pertama, tingkat lanjutan, rawat inap, pemeriksaan kehamilan dan persalinan, pelayanan penunjang diagnostik, pelayanan khusus dan pelayanan gawat darurat.

- 2) Pelaksanaan pelayanan kesehatan yang ditujukan harus memiliki izin sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3) Pelaksana pelayanan kesehatan harus mudah dijangkau tenaga kerja dan keluarganya.

(3) **Pendirian Organisasi Pekerja dan Hubungan Industrial**

Tenaga kerja sebagai warga negara memiliki hak untuk berkumpul dalam organisasi serta mendirikan dan menjadi anggota organisasi pekerja/buruh. Hak berserikat bagi pekerja telah dijamin oleh Undang-Undang Dasar.

Serikat pekerja berfungsi sebagai sarana untuk memperjuangkan, melindungi, membela kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Organisasi pekerja adalah organisasi yang didirikan secara sukarela dan demokratis dari, oleh, dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

Organisasi pekerja terdiri atas serikat pekerja (di dalam maupun di luar perusahaan), federasi serikat pekerja, dan konfederasi serikat pekerja.

Serikat pekerja di dalam perusahaan adalah serikat kerja yang ada dalam satu perusahaan dan didirikan oleh para pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut. **Serikat pekerja di luar perusahaan** adalah serikat

pekerja yang didirikan para pekerja yang tidak bekerja di perusahaan. **Federasi serikat pekerja** adalah gabungan beberapa serikat pekerja, baik berdasarkan sektor usaha, antarsektor usaha sejenis atau tidak, jenis pekerjaan atau bentuk lain sesuai dengan kehendak pekerja. **Konfederasi serikat pekerja** adalah gabungan dari federasi serikat pekerja.

Keberadaan serikat kerja tidak boleh didasarkan atas aliran politik, agama, suku bangsa, maupun jenis kelamin. Fungsi utama serikat pekerja meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a) Pihak dalam pembuatan perjanjian kerja sama dan penyelesaian.
- b) Wakil pekerja dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan.
- c) Sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d) Sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya.
- e) Perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f) Wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Serikat pekerja sekurang-kurangnya dibentuk oleh 10 (sepuluh) orang pekerja. Apabila telah terbentuk harus diberitahukan secara tertulis kepada instansi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Serikat pekerja dapat dibubarkan dengan alasan:

- 1) Dinyatakan oleh anggotanya sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.
- 2) Perusahaan ditutup atau menghentikan usahanya untuk selamanya yang mengakibatkan putusannya hubungan kerja.

- 3) Dinyatakan dengan putusan pengadilan karena serikat pekerja tersebut tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, atau pengurus dan anggota atas nama serikat kerja terbukti melakukan tindakan yang mengancam bagi keamanan negara.

Hubungan industrial adalah sistem hubungan yang terbentuk antara tenaga kerja (pekerja/karyawan), pengusaha dan pemerintah. Hubungan industrial yang berlaku di Indonesia disebut HIP (Hubungan Industrial Pancasila). HIP diarahkan untuk menumbuhkembangkan hubungan yang harmonis atas dasar kemitran yang sejajar dan terpadu antara tenaga kerja, pengusaha, dan pemerintah yang didasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa dalam sila-sila Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. HIP dilaksanakan melalui beberapa sarana diantaranya adalah:

- a) **Serikat pekerja**, yang memiliki hak untuk melakukan perundingan dalam pembuatan kesepakatan kerja bersama, sebagai pihak dalam penyelesaian perselisihan industrial.
- b) **Organisasi pengusaha**
- c) **Lembaga kerja sama bipartit**. Setiap pengusaha yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja atau lebih membentuk lembaga kerja sama bipartit. Lembaga ini bertugas dan berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah dalam memecahkan permasalahan ketenagakerjaan dalam perusahaan untuk kepentingan pengusaha dan pekerja. Keanggotaan lembaga ini terdiri atas pengusaha dan pekerja pada perusahaan yang bersangkutan.
- d) **Lembaga kerja sama tripartit**. Lembaga kerja sama tripartit memberikan pertimbangan, saran dan pendapat kepada pemerintah dan pihak-pihak terkait dalam menyusun kebijakan pelaksanaan HIP serta pemecahan masalah ketenagakerjaan. Lembaga ini bisa bersifat

daerah maupun nasional. Keanggotaannya terdiri atas unsur pemerintah, pengusaha dan pekerja.

(4) Pelaporan dan Pemeriksaan Kecelakaan

Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: 03/MEN/1998 mengemukakan bahwa kecelakaan adalah suatu kejadian yang tidak dikehendaki dan tidak diduga yang menimbulkan korban manusia dan harta benda. Pengusaha wajib melaporkan secara tertulis kepada departemen/dinas tenaga kerja paling lambat 2 x 24 jam pihak pemerintah setiap kecelakaan yang terjadi di tempat kerja. Kecelakaan yang dimaksud meliputi kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja kebakaran, peledakan, atau bahaya pembuangan limbah, dan kejadian berbahaya lainnya. Kejadian berbahaya lainnya adalah suatu kejadian yang potensial dapat menyebabkan kecelakaan kerja atau penyakit akibat kerja selain kebakaran, peledakan, dan bahaya pembuangan limbah.

(5) Penyelenggaraan Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek)

Jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek) adalah suatu perlindungan bagi tenaga kerja dalam bentuk santunan uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang pelayanan jamsostek diberikan sebagai akibat peristiwa atau keadaan kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, hari tua, dan meninggal dunia.

Program jaminan jamsostek hukum yang menyelenggarakan program tersebut. Perusahaan yang memperkerjakan tenaga kerja minimal sebanyak 10 (sepuluh) orang, atau membayar upah paling sedikitnya Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah) perbulan mengikutsertakan tenaga kerjanya dalam program. Program jaminan sosial tenaga kerja terdiri atas:

- 1) Jaminan uang yang meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan jaminan hari tua.
- 2) Jaminan berupa pelayanan, yaitu jaminan pemeliharaan kesehatan.

Besarnya iuran program jamsostek sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1993 adalah:

a. Jaminan kecelakaan kerja yang rincian iurannya berdasarkan kelompok jenis usaha sebagai berikut:

- Kelompok I : 0,24% dari upah sebulan
- Kelompok II : 0,54% dari upah sebulan
- Kelompok III : 0,89% dari upah sebulan
- Kelompok IV : 1,27% dari upah sebulan
- Kelompok V : 1,75% dari upah sebulan

b. Jaminan hari tua, sebesar 5,70% dari upah sebulan.

c. Jaminan kematian, sebesar 0,30% dari upah sebulan.

d. Jaminan pemeliharaan kesehatan, sebesar 6% dari upah sebulan bagi tenaga kerja yang sudah berkeluarga, dan 3% dari upah sebulan bagi tenaga kerja yang belum berkeluarga.

Iuran jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan jaminan pemeliharaan kesehatan ditanggung sepenuhnya oleh pengusaha. Sedang jaminan hari tua sebesar 5,70% ditanggung sebesar 3,7% oleh pengusaha dan sebesar 2% oleh tenaga kerja sendiri. Dasar perhitungan iuran jaminan pemeliharaan kesehatan dari upah sebulan setinggi-tingginya Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah).

d. Fungsi Operasional Pengelolaan Tenaga Kerja

Fungsi operasional merupakan cara pengelolaan tenaga kerja yang diwujudkan dalam serangkaian aktivitas atau tindakan-tindakan tertentu.

Sebagaimana pendapat Flippo, fungsi operasional pengelolaan tenaga kerja meliputi pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Maka dengan mempertimbangkan fenomena ketenagakerjaan di Indonesia (Siswanto, 2002), berikut akan dikemukakan fungsi-fungsi operasional pengelolaan tenaga kerja.

(1) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan atau analisis jabatan berkaitan dengan proses identifikasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam perusahaan serta identifikasi tentang karakteristik keahlian, keterampilan dan pengalaman tenaga kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas yang terurai dalam deskripsi pekerjaan atau jabatan tersebut. Untuk memperjelas, perhatikan contoh berikut:

CONTOH 1: DESKRIPSI JABATAN SEKRETARIS PERUSAHAAN

- 📁 Mengatur lalu lintas informasi internal perusahaan.
- 📁 Melakukan kegiatan administrasi perkantoran, dokumentasi dan publikasi.
- 📁 Mengoordinasikan proses penyusunan laporan bulanan dan tahunan perusahaan bagi kepentingan internal maupun eksternal.
- 📁 Mengatur jadwal kegiatan direktur dan kepentingan administrasi direktur.
- 📁 dan seterusnya

CONTOH 2: SPESIFIKASI JABATAN SEKRETARIS PERUSAHAAN

- 📁 Memiliki kemampuan mengoperasikan komputer.
- 📁 Memiliki pengetahuan tentang administrasi perkantoran.
- 📁 Memiliki keterampilan menyusun konsep surat dan laporan.
- 📁 Memiliki kemampuan berbahasa asing, terutama bahasa Inggris
- 📁 Memiliki sikap kreatif, inovatif, dan ramah tamah.
- 📁 Pendidikan minimal D-3 jurusan kesekretarisan atau yang setara.
- 📁 Pengalaman minimal 3 tahun di bidang kesekretarisan.

(2) Perekrutan Tenaga Kerja

Perekrutan tenaga kerja adalah untuk pengadaan dan penarikan tenaga untuk guna mengisi posisi dan formasi yang belum terisi maupun bagian atau tugas baru yang diciptakan dalam perusahaan. Perekrutan ini

bisa di lakukan dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Perekrutan dari dalam dilakukan melalui promosi dan/atau mutasi. **Promosi** adalah memindahkan tenaga kerja dari suatu jabatan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya, dengan disertai wewenang, tanggung jawab dan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Kebalikan dari promosi adalah **demosi**, yaitu penurunan jabatan dan tanggung jawab yang disertai dengan pengurangan kompensasi.

Mutasi atau **rotasi** adalah memindahkan tenaga kerja dari suatu unit atau bidang atau bagian pekerjaan lain dalam satu perusahaan yang dianggap setingkat atau sejajar dengan pekerjaan sebelumnya. Mutasi di samping bertujuan untuk mengisi pekerjaan yang kosong, juga dilakukan karena beberapa tujuan sebagai berikut:

- a) Mengembangkan pengalaman kerja individu tenaga kerja tetap ada.
- b) Memberikan kesempatan kepada individu tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan, keahlian dan keterampilan dengan pekerjaan yang lebih sesuai.
- c) Menghindari dan/atau mengatasi konflik yang mungkin atau sedang terjadi di antara individu tenaga kerja.

(3) **Seleksi Tenaga Kerja**

Seleksi tenaga kerja adalah kegiatan suatu perusahaan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seleksi ini juga memperhitungkan kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu tenaga kerja dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Proses seleksi tenaga kerja meliputi:

- 1) Penyaringan awal, yaitu merupakan tahap seleksi awal yang meliputi seleksi terhadap kelengkapan persyaratan yang diminta.

- 2) Tes pekerjaan, yaitu tes yang diadakan dengan tujuan untuk mengukur tingkat kecerdasan, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memangku pekerjaan yang dilamar.
- 3) Tes wawancara, yaitu tes yang diadakan dengan tujuan untuk melihat minat, motivasi pelamar terhadap pekerjaan, serta kepribadian.

(4) Penempatan, Induksi dan Orientasi Tenaga Kerja

Kegiatan penempatan kerja dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi. Sesuai dengan kemampuan, keahlian dan keterampilannya. Kegiatan induksi dan orientasi dimaksudkan untuk memberikan informasi kepada tenaga kerja baru yang akan mulai bekerja, tentang bagaimana suatu pekerjaan harus diselesaikan dan pengenalan ruang lingkup perusahaan serta kebijakan ketenagakerjaan yang berlaku dalam perusahaan. Selain itu, diharapkan tenaga kerja baru selain tidak merasa asing terhadap pekerjaannya dan mulai terampil menghadapi pekerjaan seperti halnya tenaga kerja yang lain.



Perencanaan penempatan tenaga kerja yang hanya mempertimbangkan peluang ekonomi

(5) **Kompensasi Tenaga Kerja**

Kegiatan kompensasi dimaksudkan untuk memberikan balas jasa atau imbalan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi tidak terbatas pada imbalan tertentu, tetapi meliputi gaji, upah, perumahan, pakaian, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan tunjangan lainnya. Melalui pemberian kompensasi diharapkan motivasi tenaga kerja semakin meningkat.

Sistem pembayaran kompensasi pada umumnya berdasarkan durasi waktu kerja, volume hasil atau produktivitas kerja, atau perpaduan antara waktu dan hasil kerja. Tenaga kerja yang mengerjakan pekerjaan yang bersifat teknis seperti operator mesin, atau pembungkus produk diberi upah perjam, sedangkan tenaga kerja yang menangani pekerjaan manajerial dan profesional diberi gaji bulanan.

(6) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan tenaga kerja dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja setiap individu tenaga kerja. Hasil dari penilaian kinerja digunakan sebagai dasar keputusan untuk pelatihan dan pengembangan, promosi, mutasi, pemberian kompensasi, atau pemutusan hubungan kerja.

Ada beberapa pendekatan yang bisa dilakukan dalam penilaian kinerja, yaitu pendekatan perilaku, pendekatan hasil, pendekatan komparatif, dan pendekatan berorientasi ke depan.

1. **Pendekatan perilaku.** Pendekatan perilaku memfokuskan penilaian terhadap kinerja setiap tenaga kerja dilihat menurut deskripsi jabatannya.
2. **Pendekatan atribusi.** Pendekatan ini memfokuskan penilaian kinerja berdasarkan karakteristik atau sifat-sifat yang harus dimiliki individu tenaga kerja, bukan pada kinerjanya. Alasan penilaian adalah sifat-sifat yang dimiliki harus relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga, akan mendorong prestasi individu menjadi lebih baik. Contoh sifat yang harus dimiliki misalnya tanggung jawab, kedisiplinan, ketegasan, komitmen dan sebagainya.
3. **Pendekatan hasil.** Pendekatan ini dikenal sebagai MBO (*Management by Objective*). Pendekatan ini memfokuskan penilaian kinerja berdasarkan pada tujuan atau hasil yang telah ditetapkan.
4. **Pendekatan berorientasi ke depan.** Pendekatan ini merupakan pendekatan terbaru dalam sistem penilaian kinerja. Pendekatan ini memfokuskan penilaian kinerja berdasarkan prinsip pengembangan. Implementasi dari pendekatan ini pada dasarnya merupakan pengintegrasian ketiga pendekatan di atas.

(7) Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja

Pelatihan selalu dikaitkan dengan pengembangan. Kedua istilah tersebut seringkali digunakan silih berganti untuk menjelaskan maksud yang sama. Padahal dalam konteks pengelolaan tenaga kerja, kedua istilah itu tidak sama pengertiannya.

Pelatihan terutama berorientasi pada upaya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian tenaga kerja yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai melalui pelatihan ini adalah peningkatan kinerja individu tenaga kerja dalam jabatan atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saat ini.

Berbeda dengan pelatihan, pengembangan berorientasi pada upaya peningkatan kemampuan dan keahlian individu tenaga kerja yang harus dipersiapkan untuk kepentingan jabatan atau pekerjaan di masa datang. Jadi pengembangan lebih bersifat jangka panjang. Oleh karena itu, program pengembangan sering dilakukan melalui penugasan untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi. Untuk lebih memperjelas perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, perhatikan Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

Peninjauan	Pelatihan	Pengembangan
≠ Tujuan	Peningkatan keahlian dan keterampilan individu tenaga kerja untuk kepentingan jabatan atau pekerjaan saat ini	Peningkatan kemampuan individu tenaga kerja untuk kepentingan jabatan atau pekerjaan di masa datang
≠ Sasaran	Peningkatan kinerja jangka pendek	Peningkatan kinerja jangka panjang
≠ Orientasi	Kebutuhan jabatan atau pekerjaan saat ini	Kebutuhan untuk menghadapi perubahan jabatan di masa datang.
≠ Peningkatan karir	Efek terhadap peningkatan karir relatif rendah	Efek terhadap peningkatan karir relatif tinggi

Sumber: Alwi, (2001)

(8) Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dimaksudkan untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan/pekerjaan semula, baik atas prakarsa tenaga kerja yang bersangkutan maupun perusahaan. Pemutusan hubungan kerja pada prinsipnya dapat terjadi karena salah satu atau kedua belah pihak merasa rugi apabila hubungan kerjanya dilanjutkan.

Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena pengunduran diri secara sukarela. Penghentian yaitu pemutusan hubungan kerja sementara karena perusahaan mengalami kemunduran, pemecatan, dan pensiun.

c. Rangkuman 2

1. Pengelolaan tenaga kerja adalah upaya untuk meningkatkan kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan dengan berpegang pada prinsip dan melaksanakan fungsi administratif serta fungsi operasional.

2. Tujuan pengelolaan tenaga adalah meningkatkan komitmen, kompetensi, produktivitas kerja, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif.
3. Prinsip pengelolaan kerja adalah pengelolaan tenaga kerja sebagai aset perusahaan yang utama. Tenaga kerja dikelola sebagai individu yang memiliki integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan masyarakat lingkungannya. Tenaga kerja dikelola dalam konteks peningkatan kompetensi dan komitmennya pada pekerjaan dan perusahaannya. Tenaga kerja dikelola dengan orientasi pada pencapaian hasil yang dapat dipertanggung jawabkan. Tenaga kerja dikelola dengan fokus peningkatan kerjasama sebagai suatu tim kerja demi mencapai kepentingan bersama. Tenaga kerja dikelola dalam rangka penciptaan dan/atau peningkatan jaringan kerja (*networking*). Tenaga kerjapun dikelola dalam rangka memacu terciptanya inovator-inovator yang mampu memberikan nilai tambah bagi kemajuan perusahaan.
4. Fungsi administratif merupakan serangkaian kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja yang sejalan dengan sistem administrasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Fungsi ini meliputi: sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan tenaga kerja, pendirian organisasi pekerja dan hubungan industrial, pelaporan dan pemeriksaan kecelakaan, serta penyelenggaraan jaminan sosial tenaga kerja.
5. Fungsi operasional merupakan cara pengelolaan tenaga kerja yang diaplikasikan dalam serangkaian aktivitas atau tindakan-tindakan tertentu, yang meliputi analisis pekerjaan, seleksi, rekrutmen,

penempatan, induksi dan orientasi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pengembangan serta pemutusan hubungan kerja.

d. Tugas

Buat karangan atau tulisan minimal 5 halaman mengenai cara pengelolaan tenaga kerja di Indonesia, berikan solusi terbaik untuk menanggulangi masalah TKI, khususnya TKI ilegal !

e. Evaluasi

1) Instrumen Penilaian

Untuk memantapkan penguasaan Anda terhadap keseluruhan materi modul ini, berikut dikemukakan beberapa pertanyaan evaluasi.. Jawablah seluruh pertanyaan yang terdapat dalam instrumen penilaian ini. Setelah seluruhnya dijawab, cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawabannya. Selanjutnya lihat Bab IV untuk tindak lanjut yang harus Anda lakukan Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas.

1. Kemukakan alasan utama tenaga kerja perlu dikelola dengan benar dan kemukakan pula tanda-tanda pengelolaan secara benar tersebut ! (25)
2. Jelaskan perbedaan antara pengertian produktivitas kerja sebagai proses dengan produktivitas sebagai hasil ! (25)
3. Kemukakan 7 prinsip yang harus dipegang dalam pengelolaan tenaga kerja ! (20)
4. Salah satu pendekatan dalam penilaian kinerja adalah pendekatan atribusi. Jelaskan mengapa pendekatan ini memfokuskan penilaian kinerja berdasarkan karakteristik atau sifat-sifat yang harus dimiliki individu tenaga kerja, bukan pada kinerjanya ! (30)

2) Kunci jawaban

1. Hal ini dikarenakan beberapa factor, yaitu: 1) lingkungan bisnis yang ditandai dengan tingkat persaingan yang semakin tajam perlu direspon dan harus dipandang sebagai tantangan. 2) Salah satu kunci untuk memenangkan persaingan ditentukan oleh faktor tenaga kerja. 3) Tenaga kerja adalah asset atau kekayaan perusahaan utama sebagai sumber meraih daya saing.

Pengelolaan tenaga kerja yang baik ditandai dengan terciptanya tenaga kerja yang mampu bekerja dengan produktivitas kerja tinggi.

2. Produktivitas sebagai proses merupakan keyakinan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, sedangkan produktivitas sebagai hasil menunjukkan kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi. Efektivitas berhubungan dengan sejauhmana tujuan dapat dicapai, sedang efisiensi berhubungan dengan sejauhmana sumberdaya yang dimiliki digunakan dengan tepat dan benar.
3. Yaitu: 1) tenaga kerja dikelola sebagai asset perusahaan yang utama, 2) tenaga kerja dikelola sebagai individu yang memiliki integritas dan keinginan untuk berbakti pada perusahaan dan masyarakat lingkungannya, 3) tenaga kerja dikelola dalam konteks peningkatan kompetensi dan komitmennya pada pekerjaan dan terhadap perusahaan, 4) tenaga kerja dikelola dengan orientasi pada pencapaian hasil yang dapat dipertanggung jawabkan, 5) tenaga kerja dikelola dengan fokus peningkatan kerjasama sebagai suatu tim kerja demi mencapai kepentingan bersama, 6) tenaga kerja dikelola dalam rangka penciptaan dan/atau peningkatan

jaringan kerja (*networking*), serta 7) tenaga kerja dikelola dalam rangka memacu terciptanya inovator-inovator yang mampu memberikan nilai tambah bagi kemajuan perusahaan.

4. Hal ini dikarenakan sifat-sifat yang dimiliki harus relevan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga, akan mendorong kinerja individu menjadi lebih baik.

3) Kriteria Penilaian

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban. Hitunglah jawaban Anda yang benar. Angka dalam kurung yang ada di belakang setiap nomor menunjukkan skor nilai tiap nomor, yang kalau dijumlahkan skor keseluruhannya adalah 100.

Selanjutnya, gunakan rumus di bawah ini untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi kegiatan belajar modul ini.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah jawaban Anda yang benar}}{100\%} \times 100 \%$$

Arti tingkat pemahaman Anda:

90 % - 100 % = amat baik dan sangat berhasil

80 % - 89 % = baik dan berhasil

70 % - 79 % = kurang berhasil

? 69 % = tidak berhasil

Tingkat kelulusan bisa dicapai bila Anda bisa menjawab minimal 80 % dari soal-soal di atas. Kurang dari standar di atas Anda dinyatakan tidak lulus.

BAB III

P E N U T U P

Jika tingkat penguasaan Anda mencapai 80% ke atas, **bagus** ! Anda dapat mengajukan **ujian sertifikasi** dan meneruskan kegiatan belajar dengan modul berikutnya. Tetapi jika tingkat penguasaan Anda masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi kegiatan belajar dengan mempelajari modul ini, terutama pada bagian-bagian yang belum dikuasai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BP-FE.
- Anthony, William P., Pamela L. Perrewe, & K. Michele Kacmar. (1993). *Strategy Human Resources Management*. Harcourt Brace Javanovich Colleg Publisher.
- Atmosoeparto, Kisdarto. (001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Bernardin, John., Joyce Russell. (1998). *Strategic of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Carrell, Michele R., Nortbert F. Elbert. & Robert D. Hatfield. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Work Force*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resource: Productivity and Quality Work of Life*. Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- D' Aveni, A.R. (1994). *Hypercompetition: Managing The Dynamics of Strategy Maneuvering*. New york: The Free Press.
- Dessler, Gary. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Flippo, Edwin B. (1997). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga.
- Gomez, Luiz R. Mejia., David B. Balkin & Robert L Cardy. (1998). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall, Inc., A Simon & Schuster Co.
- Goetsch, D.L. & S. Davis. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. New Jersey: Englewood, Cliffs Prentice Hall International, Inc.

- Hadari Nawawi. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harris, Michael. (2000). *Human Resource Management*. USA; The Dryden Press.
- Harvey, Don., & Bruce R. Bowin. (1996). *Human Resource Management An Experiential Approach*. USA: Prentice Hall, Inc., A Simon & Schuster Co.
- Hasibuan, Malayu S.P. (1995). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ivancevich, John M. (1995). *Human Resource Management*. 6th Edition. USA: Richard D. Irwin.
- McKenna, Eugene., Nic Beech. (2000). *The Essence of Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia. Jogjakarta: Penerbit Andi-Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Noe, Raymond A., John Hollenback, Barry Gerhart, & Patrick Wright. (2000). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Co. Ltd.
- Porter, M.E. (1983). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Siswanto, B. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bandung: Bumi Aksara.