



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BANDUNG

ISSN: 1411-1594

Volume 2 No. 1, Agustus 2000

Leasing Sebagai Alternatif Pendanaan Perusahaan
Sebagai Penunjang Perekonomian
Lasmanah, S.E.



UPT PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS
WIDYATAMA

Rekonsiliasi Laporan Keuangan
Komersial Dan Fiskal
Diana Sari, S.E.



Mengatasi Konflik Rangking
Suatu Usulan Proyek
Erlly Sherlita, S.E.

Pengenalan Standar Mutu
ISO Seri 2000
Tanti Irawati M., S.E.

Pengaruh Fungsi Operasional Sumber Daya Manusia
Terhadap Quality Of Work Life
Tholabul Ulum, S.E.

**Unit Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bandung**

Pengaruh Fungsi Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Quality of Work Life

Tholabul Ulum, S.E.

I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Semua organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang proaktif terhadap setiap perubahan. Setiap organisasi baik publik maupun swasta sudah tentu akan menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat. Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pelanggan dan masyarakat yang semakin kritis terhadap kualitas produk, jasa dan pelayanan yang diberikan organisasi. Oleh sebab itu untuk menjaga kehidupan organisasi di masa mendatang maka setiap organisasi mau tidak mau harus adaptif terhadap setiap perubahan.

Organisasi yang mampu bersaing di masa yang akan datang adalah suatu organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berbasis pengetahuan dan memiliki ketrampilan dan keahlian. Paradigma *competitive advantage* yang bertumpu pada tenaga *skills* akan menjadi tuntutan kebutuhan organisasi di masa mendatang, karena kualitas suatu barang, jasa dan pelayanan sangat bergantung kepada unsur manusianya.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin terwujud, tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak akan ada manfaatnya bagi karyawan, jika peran aktif karyawan tidak ikut disertakan. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi.

Unsur manusia ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. MSDM adalah suatu bidang ilmu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

Kegiatannya manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah melakukan penempatan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk melakukan penempatan, pengembangan, pemeliharaan dalam menggunakan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan diperlukan suatu penilaian prestasi kerja.

Quality of work life adalah sebagai suatu sasaran yaitu tercapainya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang dalam organisasi dan efektivitas organisasi. Sebagai suatu proses QWL memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan keterlibatannya anggota organisasi dapat memberikan kontribusi pada perusahaan, dari sana mereka memperoleh kepuasan yang lebih besar, kebanggaan dan pertumbuhan pribadi. QWL mengintegrasikan kepentingan pengembangan anggota organisasi dengan sasaran pengembangan organisasi. QWL memandang anggota organisasi sebagai aset yang harus dipelihara, dikembangkan, memberikan pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan komitmen sebagai organisasi, bukannya sebagai biaya yang harus dikontrol.

Dengan demikian, peranan fungsi manajemen sumberdaya manusia untuk dapat terciptanya quality of work life dalam suatu organisasi sangatlah diperlukan, karena fokus usaha QWL bukan hanya bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan lebih baik, melainkan juga bagaimana dengan adanya pekerjaan dapat

menyebabkan pekerja menjadi lebih baik. Oleh karena itu, maka penulis membuat karya ilmiah yang berjudul : "Pengaruh fungsi operasional Sumber Daya Manusia terhadap Quality of Work Life".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana cara mengelola fungsi operasional sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
2. Bagaimana peran fungsi operasional sumber daya manusia dapat menciptakan quality of work life

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui :

1. Mengetahui cara mengelola fungsi operasional sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
2. Mengetahui peran fungsi operasional sumber daya manusia dapat menciptakan quality of work life.

1.4 Tinjauan Pustaka

MSDM adalah bagian dari manajemen, karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM ini lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Jelasnya MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat. Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan para ahli :

Menurut Flipppo (1996) :

"Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development,

integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished."

Jadi manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya perusahaan individu karyawan dan masyarakat.

Menurut Milkovich & Boudreau, (1997 : 15) :

"Human resources management activities are the programs designed in response to human resource and managed to achieve those objectives. We have identified four broad categories of activities: staffing, development, compensation, and employee union relation".

Menurut Werther dan Davis (1996)

"Personnel management is the study of how employers obtain, develop, utilize, evaluate, maintain, and retain the right numbers and types of workers. Its purpose is to provide organizations with an effective workforce."

Menurut Cascio (1992), tujuan umum sumber daya manusia adalah untuk mengoptimalkan kegunaan semua pekerja dalam organisasi. Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer lini atau para manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja agar lebih efektif.

Dalam konteks ini, menurut Werther dan Davis (1996), seorang manajer sumber daya manusia, adalah seorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggungjawab atas pengelolaan sumber daya manusia di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggungjawab dalam kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM

dan manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Manajemen sumber daya manusia dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Werther dan Davis (1996), perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan strategis, manajemen SDM harus memberikan kontribusi kepada keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis) suatu organisasi. Jika kegiatan para manajer dan departemen SDM tidak membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, maka sumber daya yang ada digunakan secara tidak efektif.
2. Pendekatan sumber daya manusia, manajemen SDM adalah manajemen manusia. Pendayagunaan manusia tidak boleh mengabaikan arti penting dan harga diri manusia. Organisasi hanya dapat tumbuh dan berkembang melalui perhatian yang sungguh-sungguh kepada kebutuhan para karyawan.
3. Pendekatan manajemen, manajemen SDM merupakan tanggungjawab setiap manajer. Tugas departemen SDM adalah membantu dan melayani para manajer dan karyawan melalui keparannya dalam bidang SDM. Pada akhirnya, unjuk kerja dan kesejahteraan setiap pekerja menjadi tanggungjawab bersama atasan langsung pekerja dan departemen SDM.
4. Pendekatan sistem, manajemen SDM merupakan bagian dari sebuah sistem yang lebih besar : organisasi. Oleh karena itu, upaya sumber daya manusia harus dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap produktivitas organisasi. Dalam prakteknya para ahli harus menyadari bahwa model manajemen SDM adalah sebuah sistem yang terbuka yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling terkait. Tiap bagian mempengaruhi bagian lainnya dan dipengaruhi pula oleh lingkungan eksternal.

5. Pendekatan proaktif, manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya bagi karyawan dan organisasi dengan mengantisipasi tantangan yang akan muncul. Jika manajemen SDM hanya melakukan tindakan yang bersifat reaktif, masalah-masalah akan menumpuk dan makin sulit diselesaikan serta peluang yang ada bisa hilang.

Flippo (1996) mendefinisikan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: *Planning, organizing, directing, controlling, procurement, development, compensation, integration, maintenance dan separation.*

Sedangkan menurut Yolder (1996) fungsi sumber daya manusia adalah : adalah Staffing yang terdiri atas *recruitment, selection, promotion dan placement, employee, development and training, labor relation, wage and salary administration, employee, benefit and service.*

Ruang lingkup kegiatan manajemen sumber daya manusia, antara lain : (*external staffing*) penarikan, seleksi, dan (*internal staffing*) : penempatan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia. Setelah organisasi merancang ulang pekerjaan, berbagai upaya dilakukan untuk mengestimasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia organisasi di waktu yang akan datang, melalui suatu kegiatan perencanaan sumber daya manusia. atas dasar informasi analisis pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang. *External staffing* berusaha untuk memperoleh calon pegawai yang berkualitas, untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Oleh karena penarikan pegawai baru, terlebih dahulu dilakukan pelatihan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kegiatannya manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah melakukan penempatan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi. Untuk melakukan penempatan, pengembangan, pemeliharaan dalam menggunakan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan diperlukan suatu penilaian prestasi kerja.

Tujuan dari penilaian prestasi kerja ini adalah untuk mengetahui kemampuan sumber daya manusianya dalam menampilkan kinerjanya sesuai dengan standard yang telah ditetapkan, hal ini membantu manajemen menempatkan sumber daya manusianya sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Cascio (1992), kegiatan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Penarikan, yang meliputi aktivitas-aktivitas (1) mengidentifikasi persyaratan jabatan di dalam sebuah organisasi, (2) menentukan jumlah orang dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, dan (3) memberikan peluang yang sama bagi semua kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan.
2. Seleksi, yaitu proses pemilihan orang yang paling banyak kualifikasinya untuk memangku jabatan atau menjalankan pekerjaan tertentu.
3. Pemeliharaan, yaitu meliputi kegiatan-kegiatan 1) pemberian imbalan bagi karyawan yang telah menjalankan pekerjaannya secara efektif, dan (2) penciptaan dan pemeliharaan kondisi kerja yang aman dan sehat.
4. Pengembangan, yakni fungsi yang berisi kegiatan-kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui peningkatan kemampuan pengetahuan, ketrampilan dan aspek lainnya.
5. Penilaian, yang meliputi pengamatan dan evaluasi atas perilaku dan sikap karyawan yang relevan dengan pekerjaan dan unjuk kerja.
6. Penyesuaian, yang mencakup kegiatan-kegiatan yang ditujukan untuk menjaga agar para karyawan mematuhi semua kebijakan sumber daya manusia yang digariskan oleh organisasi.

Kegiatan-kegiatan tersebut di atas dapat dijalankan pada tingkat individu, kelompok dan unit organisasi yang lebih tinggi (misalnya departemen). Kadang-kadang ada aktivitas yang diprakarsai oleh organisasi (misalnya rekrutmen atau program pengembangan manajemen), dan kadang-kadang ada kegiatan yang insiatifnya datang dari individu atau kelompok (misalnya pensiun atas permintaan sendiri dan peningkatan keselamatan kerja). Apapun bentuknya, tanggungjawab untuk menjalankan kegiatan-kegiatan ini saling terkait. Seluruh kegiatan-kegiatan itu bersama membentuk sistem manajemen sumber daya manusia.

Kegiatan penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan, penilaian dan penyesuaian merupakan tanggungjawab khusus dari departemen SDM. Tetapi tanggungjawab ini menjadi bagian dari tugas setiap manajer pada setiap organisasi dan karena para manajer lini memiliki otoritas 9hak yang diberikan oleh organisasi untuk mempengaruhi tindakan dan perilaku kerja yang mereka kelola, mereka memberikan pengaruh yang kuat terhadap cara-cara yang benar-benar digunakan dalam praktek untuk mendayagunakan pekerja.

Tabel berikut ini menunjukkan hubungan antara kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dan tanggungjawab manajer lini dan departemen SDM. Secara umum dapat dikatakan bahwa manajer atau departemen SDM menyediakan kepakaran dalam setiap bidang kegiatan manajemen sumber daya manusia, sementara manajer lini menggunakan kepakaran ini untuk mengelola manusia secara efektif. Meskipun demikian pada perusahaan kecil, peran manajer lini biasanya bertanggungjawab pada aspek teknis maupun manajerial dari sumber daya manusia.

Kegiatan manajemen SDM dan tanggungjawab manajer lini dan departemen SDM

Kegiatan	Tanggungjawab manajer lini	Tanggungjawab departemen SDM
Penarikan	Menyediakan data untuk analisis jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, mengintegrasikan rencana strategis dengan rencana SDM pada tingkat unit kerja (misalnya : departemen, bagian, divisi)	Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan <i>affirmative action</i> .
Seleksi	Mewawancara pelamar, mengintegrasikan informasi yang dikumpulkan oleh departemen	Menyesuaikan mekanisme seleksi dengan hukum dan peraturan ketenagakerjaan, menyediakan formulir lamaran, tes tertulis, tes kemampuan, wawancara, investigasi latar belakang pelamar, pemeriksaan referensi, dan pemeriksaan kesehatan.
Pemeliharaan	Perlakuan yang adil terhadap pekerja, komunikasi terbuka, penyelesaian konflik secara tatap muka, penciptaan kerjasama, penghormatan terhadap harga diri setiap individu dan peningkatan gaji atas dasar prestasi	Kompensasi dan kesejahteraan, hubungan pekerja/industrial, keselamatan dan kesehatan kerja, dan pelayanan bagi pekerja.
Pengembangan	On the job training, job enrichment, pembiasaan strategi motivasi dan umpan balik bagi bawahan.	Pelatihan teknis, pnegmebagan manajemn dan organisasi, perencanaan karier, dan penyuluhan
Penilaian	Penilaian unjuk kerja dan survai semangat kerja	Pengembangan sistem penilaian unjuk kerja, dan sistem survai semangat kerja, penelitian dan audit personalia
Penyesuaian	Tindakan disiplin, pembebasan tugas, promosi dan mutasi.	Pemberhentian, konseling, menghadapi masa pensiun, layanan penempatan kerja

Sumber : Cascio 1992

Jadi dapat disimpulkan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia secara singkat adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagaan kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai
3. tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
3. Pengarahan (*directing*), adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan, dilakukan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku dan kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga semua situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan,

- orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan
6. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
 7. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan promernya serta berpedomamn pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
 8. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pngingrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
 9. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka teap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
 10. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang

dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Quality of work life dapat didefinisikan sebagai suatu cara berpikir tentang orang, pekerjaan dan organisasi dengan elemennya, antara lain :

1. Adanya perhatian tentang dampak pekerjaan pada orang-orang/pekerja dan aktivitas organisasi
2. Adanya gagasan partisipasi dalam pemecahan masalah organisasional dan pembuatan keputusan.

Menurut Benardin (1998), quality of work life adalah :

"Quality of work life revers to the level of sâtisfacyion, motivation, involvement, and comiment individuals experience with respect to their lives at work. QWL is the degree to which individuals are able to satisfy their important personal needs".

Sedangkan menurut Benardin yang termasuk kategori QWL, adalah :

Employment conditions (safety, health, physical environment), equity of pay, benefits, and other rewards, employment security, social interaction, self esteem, democracy (participation in decision making), worker satsfaction, income adequacy, voluntary participation by employees, training provided to employees, managers, and support staffs on their new roles and responibilities, availability of ongoing skills training, encoragement of multiskills development and job rotation, participation by the union, when relevant, team building.

Sedangkan menurut Davis (1996), adalah :

Quality of work life means having good supervision, good working condition, good pay and benefits, and interseting, challenging, andc rewarding job.

Fokus usaha QWL bukan hanya bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan lebih baik, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih efektif. Aspek khusus utama QWL adalah keterlibatan atau partisipasi dalam proses pembuatan beberapa keputusan organisasional. Hal ini tidak berarti bahwa semua orang dapat dilibatkan dalam proses pembuatan

beberapa keputusan organisasional yang mempengaruhinya. QWL secara operasional menggambarkan aktivitas yang dapat dirasakan oleh pekerja sebagai usaha yang mengarah pada terciptanya kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

QWL merupakan kultur esensial dan tiang penopang keberhasilan strategi TQM. Tujuan kultur QWL adalah menciptakan organisasi bebas dari rasa takut dan menuntut keterlibatan seluruh pekerja dan anggota organisasi. Kultur QWL menimbulkan komitmen timbal balik yang tinggi antara individu terhadap sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. Keterlibatan pekerja yang bebas dari rasa takut sangat penting sebagai dasar pengembangan TQM. Keterlibatan diperlukan sepenuhnya untuk memanfaatkan wawasan dan konsep yang timbul. QWL dapat dipandang sebagai sasaran proses dan filosofi organisasi.

QWL sebagai suatu sasaran yaitu tercapainya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang dalam organisasi dan efektivitas organisasi. Sebagai suatu proses QWL memerlukan usaha untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan keterlibatannya anggota organisasi dapat memberikan kontribusi pada perusahaan, darisana mereka memperoleh kepuasan yang lebih besar, kebanggaan dan pertumbuhan pribadi. QWL mengintegrasikan kepentingan pengembangan anggota organisasi dengan sasaran pengembangan organisasi. QWL memandang anggota organisasi sebagai aset yang harus dipelihara, dikembangkan, memberikan pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan komitmen sebagai organisasi, bukannya sebagai biaya yang harus dikontrol.

Sherwood (1998), melalui artikel *Creating Work Culture With Competitive Advantage* menunjukkan bahwa suatu kultur kerja dengan strategi Keterlibatan anggota organisasi memiliki lima karakteristik, yaitu :

1. Terdapat pendelegasian yang memberikan tanggungjawab untuk melakukan tindakan pengambilan keputusan kepada orang yang memiliki informasi relevan dan tepat waktu serta memiliki ketrampilan yang sesuai.
2. Terdapat kerja tim yang melintas batas fungsional dan melibatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat. Setiap orang dalam anggota organisasi harus diintegrasikan dalam proses produksi dan pelayanan kepada pelanggan. Jadi tidak terfokus pada fungsi masing-masing bagian kerja. Dalam organisasi konvensional, fungsi staf membuat mereka terpisah dan terisolasi oleh batas organisasional sehingga menciptakan organisasi yang melihat ke depan.
3. Pemberdayaan sumber daya manusia, yang berarti memberikan peluang dan menghargai kontribusi sumber daya manusia. Organisasi perlu memberdayakan semua anggota organisasi tanpa memandang apakah anggota tersebut golongan minoritas, mayoritas, pria atau wanita. Setiap pekerja diharapkan menerima dan menjalankan tanggungjawabnya yang diperlukan untuk mengadakan pekerjaan mereka dan membantu orang lain menyelesaikan tugas. Tidak ada pembatasan tanggungjawab seseorang pekerja pada suatu tugas atau bidang tertentu.
4. Adanya integrasi antara sumber daya manusia dan teknologi, sehingga anggota organisasi harus dapat memberikan inisiatif dan kreativitas baik di bidang produksi, administrasi, laboratorium dan menguasai teknologi.
5. Rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan yang berarti anggota organisasi berbagai suatu visi yang didasarkan pada seperangkat nilai yang dinyatakan secara jelas, mendeskripsikan misi organisasi dan metode untuk merealisasikannya.

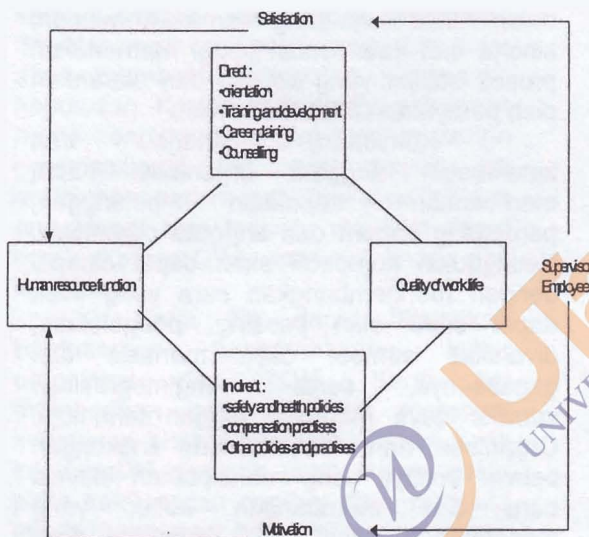
Pada tempat kerja yang memiliki lima karakteristik di atas, tumbuh suatu energi, pembelajaran dan suatu kualitas. Dengan demikian pelanggan menerima nilai produk atau jasa dengan kualitas yang tinggi dan dalam waktu yang tepat. Manajemen

menghasilkan output yang handal dengan tingkat absensi dan turn over rendah dipandang sebagai bagian penting dalam sistem kerja yang sanggup bekerjasama melayani pelanggan. Sistem kerja ini akan berhasil dalam pasar yang kompetitif karena sistem tersebut kompeten, memiliki komitmen dan fleksibel.

1.5 Kerangka Pemikiran

Gambar Kerangka Pemikiran : Pengaruh fungsi operasional Manajemen Sumber daya manusia terhadap quality of work life

Sumber : Davis, 1996



II PEMBAHASAN

2.1 Mengelola fungsi operasional manajemen sumber daya manusia

Suatu keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif, seperti halnya

1. Employment security, untuk menghadapi tekanan akan perlunya kehati-hatian dan selektivitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia. Hal ini mendorong keterlibatan karyawan, karena karyawan lebih berkeinginan

untuk memberikan kontribusi terhadap proses pekerjaan.

2. Selective in recruiting, merupakan jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan pada sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk kesuksesan bersaing. Berarti dibutuhkan kehati-hatian dalam memilih orang yang tepat dengan cara yang benar. Dalam prakteknya perusahaan melakukan proses hiring sangat cermat, didasarkan pada keinginan perusahaan untuk sukses. Di lain sisi banyak juga proses penyaringan dilakukan untuk menemukan orang yang dapat bekerja dengan baik dalam suatu lingkungan baru, dapat belajar dan berkembang sehingga membutuhkan supervisi yang lebih sedikit.
3. High wages, perusahaan yang ingin mempekerjakan tenaga kerja yang sangat kompeten, pemberian bayaran yang tinggi merupakan salah satu faktor kunci. Tingkat upah yang tinggi akan memberikan kemampuan akan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggungjawab terhadap organisasi. Merupakan hal yang penting bahwa dengan adanya tingkat upah yang tinggi akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya.
4. Incentive pay, sudah merupakan tendensi uang sering digunakan untuk memecahkan sejumlah masalah organisasional. Orang dimotivasi oleh faktor yang melebihi uang melalui adanya pengakuan, jaminan dan perlakuan yang adil, yang semuanya memberikan pengaruh yang besar bagi setiap individu.
5. Employee ownership, memberikan dua keuntungan, yaitu : karyawan yang memiliki keinginan terhadap kepemilikan dalam organisasi dimana mereka bekerja, dan adanya konflik yang lebih sedikit antara modal dan tenaga kerja.
6. Information sharing, jika sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing, maka jelas bahwa mereka memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk melakukan apa yang

- disyaratkan bagi tercapainya suatu kesuksesan.
7. Partipation and empowerment, dengan adanya informasi yang diketahui bersama pada semua tingkat organisasional merupakan suatu kondisi awal yang diperlukan bagi sistem kerja yang sukses, mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan memberikan keluasaan bagi pekerja untuk berpaisipasi, dan pemberdayaan dalam mengendalikan proses pekerjaan mereka sendiri.
 8. Self managed teams, organisasi yang memiliki suatu team yang kuat dan tangguh cenderung memperoleh hasil yang memuaskan.
 9. Trainning and skill development, suatu bagian integral dari sistem kerja yang paling baru merupakan komitmen yang lebih besar dengan adanya pelatihan dan pengembangan keahlian.
 10. Cross utilization and cross training, dengan adanya orang yang melakukan pekerjaan ganda akan memiliki sejumlah keuntungan potensial bagi perusahaan.
 11. Promotion from within, mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian karena tersedianya kesempatan dan peluang promosi di dalam perusahaan bagi pekerja.
 12. Wage compression, tugas yang saling ketergantungan dan memerlukan kerjasama sangat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Mengelola quality of work life

Organisasi dengan karakteristik pendelegasian, kerja team, melintasi batas fungsional dengan melibatkan orang yang tepat, pemberdayaan sumber daya manusia, mengintegrasikan orang dengan tehnologi dan memiliki tujuan bersama dapat menciptakan suatu model organisasional keterlibatan (QWL). Model ini memiliki unsur yang harus dipertimbangkan (James, 1992), antara lain :visi, fisolofi, nilai inti, gaya manajemen, peran serikat pekerja, struktur organisasi, design kerja, kerja tim, kelompok pemecahan masalah,

sistem informasi, design fisik dan teknis, harmonisasi, sistem pengupahan, kebijaksanaan personalia, sistem seleksi dan jalur karir serta orientasi pelatihan dan pengembangan.

Visi, fisolofi dan nilai inti organisasi perlu digambarkan dengan jelas. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing, diperlukan sesuatu yang baru dan berbeda secara signifikan dengan pesaing. Organisasi tidak hanya membutuhkan kerja keras, tetapi melahirkan keunggulan kompetitif dan perubahan sustansial diperlukan daya imijinasi tinggi. Visi mengemukakan misi organisasi serta menetapkan nilai yang menggambarkan bagaimana mencapai visi tersebut. vlsi adalah sesuatu yang esensial dan kritis dalam kultur kerja yang memiliki komitmen, kinerja dan keterlibatan tinggi memerlukan proses belajar yang kotinyu dan diarahkan oleh pernyataan fisolofi dan nilai.

Komitmen, kinerja dan keterlibatan anggota organisasi dapat memberikan kepuasan pelanggan, pemegang saham dan anggota organisasi. Keunggulan kompetitif akan dapat dicapai dengan mengembangkan cara yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, pengelolaan, diversitas sumber daya manusia dan gagasannya, serta mengintegrasikan sumber daya manusia dengan tehnologi. Organisasi harus membangun lingkungan belajar kotinyu yang menciptakan inovasi baru dan membangun kultur yang mendukung kemampuan sumber daya manusia. Kualitas produk dan jasa harus diperbaiki. Informasi hendaknya mengalir secara bebas dan mendobrak penghalang antar departemen sehingga da kerjasama sebagai suatu tim.

Organisasi dengan keterlibatan anggota yang tinggi memerlukan pimpinan yang memiliki nilai lebih dari sekedar manajer tetapi juga sebagai leader. Pemimpin harus memiliki ketrampilan untuk membangun yang diperlukan untuk membangun pemahaman dan dukungan atas keterlibatan anggota organisasi. Organisasi harus ulet dalam menghadapi penolakan manajer terhadap level hierarkhi yang lebih rendah, dan menerima tantangan dan debat sebagai cara untuk mencari jawaban terbaik sehingga dapat

menjernihkan sasaran, menetapkan prioritas organisasi dan membuat keputusan yang tepat. Pemimpin juga harus mendukung motivasi diri, membantu orang lain untuk bergerak ke arah yang lebih positif, membangun kepercayaan, memberikan visi dan mengkomunikasikannya, sehingga sumber daya manusia dapat diberdayakan sebaiknya. Gaya manajemen ini berakar dari pandangan bahwa sumber daya manusia sebagai suatu aset yang dapat dikembangkan, bukan sebagai biaya yang harus dikontrol. Gaya ini diharapkan dapat mengantisipasi dan menangani masa depan.

Model organisasi harus memiliki hubungan saling percaya antar semua anggota dan bagian organisasi. Struktur organisasi cenderung lebih datar akan membantu ketepatan pembuatan keputusan. Karakteristik design pekerjaan harus kongruen dengan elemen design organisasional lain agar terjadi job enrichment secara individual atau tim. Job enrichment bagi individu atau tim dapat meningkatkan QWL, motivasi, kinerja dan keputusan.

Kerja tim dapat digunakan berdasarkan pengembangan kultur organisasi dan TQM. Kerja tim memberikan peluang untuk membuat keputusan secara bersama. Sistem kerja ini memiliki dampak yang cukup besar pada keleluasaan sumber daya manusia untuk menguasai berbagai pengetahuan. Bukan hanya sekedar mengetahui suatu tujuan tetapi pekerja diharapkan mempelajari beragam tugas. Kerja tim memberikan peluang untuk membuat keputusan secara bersama. Sistem kerja ini memiliki dampak yang cukup besar pada keleluasaan sumber daya manusia untuk menguasai berbagai pengetahuan.

Model organisasi QWL dimulai dan diakhiri dengan lingkaran kualitas. Kebersihan organisasi tergantung pada kultur di mana organisasi berdiri. Agar tercipta tingkat komitmen yang tinggi semua organisasi harus diperlakukan secara sama. Sistem reward dalam organisasi harus menerapkan upah berbasis ketrampilan, pembuatan tunjangan yang fleksibel, serta penilaian kinerja yang parsipatif dan terbuka. Sistem upah yang terkait dengan kinerja individual dan bersifat memecah belah dan menghambat pembangunan kultur QWL dan TQM. Sementara upah berbasis ketrampilan sangat penting dalam pengetahuan dan mengkomunikasikan nilai inti QWL yaitu pertumbuhan pribadi. Pembagian keuntungan dan pendapatan memberikan rasa kesatuan anggota organisasi. Kepemilikan saham oleh anggota organisasi adalah pendekatan lebih lanjut untuk mengkaitkan reward pekerja dengan keberhasilan perusahaan. Di samping itu, hal ini merupakan langkah mengkombinasikan bahwa mereka bukan sekedar pekerja melainkan juga pemilik. Kebijakan personalia dalam model organisasi QWL harus dapat menjaga stabilisasi pekerja. Tanpa kebijakan yang disetujui sangat sulit bagi seseorang untuk melakukan komitmen yang menghasilkan model organisasi QWL atau organisasi keterlibatan tinggi yang efektif.

Sistem karier dalam model organisasional QWL cenderung lebih menjadi mendatar. Kemajuan jalur karier melibatkan sejumlah besar proses belajar, pengembangan karier horisontal, konsep berbasis ketrampilan, keahlian dan pelatihan lintas fungsional mengurangi konflik pada batas fungsional organisasi. Sementara itu dalam sistem seleksinya berusaha mengidentifikasi individu dengan orientasi ke arah karier, kerja, pembelajaran, tanggungjawab atas pelakunya sendiri, dan pengembangan ketrampilan interpersonal sebaik-baiknya. Orientasi pelatihan adalah pada usaha membantu para individu dalam mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan baru. Titik berat pelatihan dan pengembangan dikaitkan langsung dalam sistem upah berbasis ketrampilan.

BAB III KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1. Semakin kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis, mengharuskan perusahaan untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melalui pengelolaan sumber daya manusia.
2. Quality of work life bertujuan untuk menciptakan organisasi dengan melibatkan semua individu dalam organisasi sehingga dapat menimbulkan komitmen timbal balik antara individu dengan sasaran organisasi dan antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individu.

DAFTAR PUSTAKA

Benardin H. John and Joyce E.A. Russel, 1993, Human Resource Management : An Experimental Approach, Mc Graw-Hill Series in Management. New York

Flippo, Edwin, 1997, Human Resources Management, Mc Graw-Hill. International Edition

Milkovich, George T, and John W. Boudreau, 1991, Human Resources Management, 6th edition, Irwin Inc.

Tholabul Ulum, S.E.,
adalah dosen biasa Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi Bandung

