

ISSN : 1412-5331

MAJALAH ILMIAH
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SEMARANG

S O L U S I

Vol. 9 No. 4 Oktober 2010

Manfaat Informasi Akuntansi Diferensial dalam Proses
Pengambilan Keputusan Khusus di Perusahaan
Ardiani Ika S.

Sumber Daya Manusia dan Restrukturisasi Perusahaan
Andy Kridasusila

Market Value dan Kebijakan Akuntansi Perusahaan
Suatu Tinjauan Teoritis
Dian Prawitasari

Modal Sumber Daya Manusia dalam Persaingan Bisnis
Sri Yuni Widowati

Sistem Informasi Berbasis Komputer
Edy Mulyantomo

Kebijakan Deviden dan Antisipasi Investor
Witjaksono Eko Hartoto

Membangun Keunggulan Organisasi Melalui Sumber Daya Manusia
Dian Triyani

Dinamika Lingkungan Organisasi Bisnis
Nunik Kusnilawati

International Trade Finance dan Manajemen Resiko
Sugeng Riyanto

Kajian Debt Equity Ratio dan Profitability terhadap ketepatan Waktu
Pelaporan Keuangan Perusahaan Publik di Indonesia
Yulita Setiawanta

Peran Perencanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
Kusni Ingsih

Kapitalisasi Biaya Sumber Daya Manusia
Sujito

SOLUSI

Vol. 9 No. 4 Oktober 2010

ISSN : 1412-5331

DAFTAR ISI

1. Manfaat Informasi Akuntansi Diferensial dalam Proses Pengambilan Keputusan Khusus di Perusahaan <i>Ardiani Ika S.</i>	1 - 9
2. Sumber Daya Manusia dan Restrukturisasi Perusahaan <i>Andy Kridasusila</i>	11 - 15
3. Market Value dan Kebijakan Akuntansi Perusahaan, Suatu Tinjauan Teoritis.. <i>Dian Prawitasari</i>	17 - 21
4. Modal Sumber Daya Manusia dalam Persaingan Bisnis <i>Sri Yumi Widowati</i>	23 - 26
5. Sistem Informasi Berbasis Komputer <i>Edy Mulyantomo</i>	27 - 37
6. Kebijakan Deviden dan Antisipasi Investor <i>Witjaksono Eko Hartoto</i>	39 - 49
7. Membangun Keunggulan Organisasi Melalui Sumber Daya Manusia..... <i>Dian Triyani</i>	51 - 55
8. Dinamika Lingkungan Organisasi Bisnis <i>Nunik Kusnilawati</i>	57 - 60
9. International Trade Finance dan Manajemen Resiko <i>Sugeng Riyanto</i>	61 - 64
10. Kajian Debt to Equity Ratio dan Profitability terhadap Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan Perusahaan Publik di Indonesia <i>Yulita Setiawanta</i>	65 - 69
11. Peran Perencanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia <i>Kusni Ingsih</i>	71 - 79
12. Kapitalisasi Biaya Sumber Daya Manusia <i>Sujito</i>	81 - 85

Peran Perencanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Oleh :
Kusni Ingsih
Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyalangan, pelatihan, kompensasi dan penilaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi. Suatu rencana sumber daya manusia disebut strategi apabila rencana tersebut mampu membantu manajemen dalam mengantisipasi dan mengatur perubahan yang muncul dengan cepat bahkan perubahan yang menggemparkan.

Strategi Manajemen merupakan suatu proses atau suatu pendekatan berkenaan dengan tantangan persaingan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan. Strategi Manajemen pada dasarnya merupakan kumpulan dari tipe-tipe strategi yang merupakan suatu proses untuk menganalisis persaingan perusahaan untuk mengembangkan tujuan strategi perusahaan dan memikirkan suatu rencana tindakan dan alokasi sumber daya sumber daya yang dapat meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan perusahaan.

Ada dua aspek utama dalam Strategi Manajemen :

1. Strategi perusahaan secara konsisten dalam memposisikan dirinya secara relatif terhadap para pesaing.
2. Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang sedang dihadapi saat ini.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diartikan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan serta kegiatan personalia lainnya dalam organisasi atau perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja.

Ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*Integrated*), yaitu :

1. Persediaan sumber daya manusia sekarang,
2. Peramalan (*Forecasts*) penawaran (*Supply*) dan permintaan (*Demand*) sumber daya manusia,
3. Rencana untuk memperbesar jumlah karyawan yang berkualitas.
4. Berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti memperkirakan (*Estimasi*) secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan penawaran tenaga kerja perusahaan di masa yang akan datang. Ini memungkinkan departemen sumber daya manusia dapat menyediakan tenaga kerja lebih tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Idealnya, perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan sumber daya manusia. Rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk dua, lima sampai dengan sepuluh tahun yang akan datang.

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan perusahaan untuk :

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan perusahaan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien.
3. Melakukan pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen sumber daya manusia untuk membantu kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu suksesnya program penarikan dari pasar tenaga kerja.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi tenaga kerja.

Unsur-unsur dari Perencanaan Strategis

Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan sumber daya manusia antara lain:

1. Mendefinisikan Filosofi Perusahaan sebagai langkah awal.

Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah:

- a. Mengapa perusahaan didirikan ?
- b. Apa kontribusi perusahaan pada sumber daya manusia ?
- c. Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan ?

2. Mengkaji Kondisi Lingkungan.

Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah:

- a. Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) perusahaan ?
- b. Bagaimana dengan permintaan (*supply*) sumber daya manusia ?
- c. Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari ?
- d. Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi ?
- e. Sudahkah diperhitungkan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknes*) dan strategi pesaing dan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa yang akan datang ?

3. Mengevaluasi Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknes*) Perusahaan.

Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah:

- a. Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan ?
- b. Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan ?
- c. Faktor-faktor sumber daya manusia apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangi perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi).

4. Menentukan Tujuan dan Sasaran Perusahaan.

Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah:

- a. Apa tujuan pemasarannya ?
- b. Bagaimana proyeksi laba dan kapan investasi akan kembali ?
- c. Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut ?
- d. Bagaimana pola marketingnya ?
- e. Siapa segmen pasarnya ?

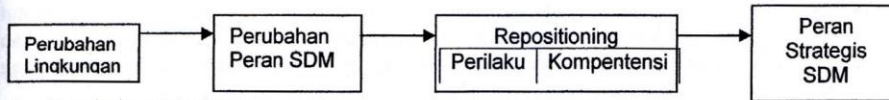
5. Menyusun Strategi Akhir.

Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional ?

Proses Strategis Sumber Daya Manusia

Proses Strategis Sumber daya manusia dapat dilihat dalam gambar di bawah ini.

Gambar 1. Proses Strategis Sumber Daya Manusia



1. Perubahan Lingkungan.

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal, dimana perubahan aspek internal lebih banyak melihat berbagai faktor dalam perusahaan, sedangkan perubahan aspek eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi peran sumber daya manusia.

a. Perubahan Aspek Internal, meliputi :

1. Persoalan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan kewajiban serta program pengembangan).
2. Struktur organisasional (manajemen sumber daya manusia strategis).
3. Budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia).
4. Ukuran organisasional (pengendalian perilaku).
5. Penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik.

b. Perubahan Aspek Eksternal, meliputi :

1. Ekspansi global.
2. Persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan).
3. Karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, keanekaragaman angkatan kerja dan lain-lain).
4. Karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan, nilai budaya kerja).
5. Trend ekonomi dan perusahaan yang meliputi perubahan kehilangan dan pekerjaan. Perubahan organisasi, teknologi dan lain sebagainya.

2. Perubahan Peran Sumber Daya Manusia.

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi sumber daya manusia akan dibawa, karena sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perusahaan. Untuk itu perlu diadakan perubahan dalam perusahaan yang menyangkut aspek :

- a. Pengembangan kualitas sumber daya manusia dengan cara investasi sumber daya manusia. Adanya investasi sumber daya manusia maka pola strategi sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran sumber daya manusia.
- b. Paradigma tradisional menganggap peran departemen sumber daya manusia hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian), tetapi dengan paradigma baru peran departemen sumber daya manusia sudah memiliki peran strategis. Artinya departemen sumber daya manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif (dapat dilihat pada tabel di bawah ini).

Peran Penting Sumber Daya Manusia

Jenis Organisasi	Peran Penting Sumber Daya Manusia
Organisasi dalam lingkungan lama	Berkonsentrasi pada fungsi produksi, keuangan dan pemasaran serta bukan merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka pendek
Organisasi dalam lingkungan baru	Berkonsentrasi pada fungsi sumber daya manusia, merupakan tipe manajemen yang efektif karena berorientasi jangka panjang

3. Repositioning.

Upaya repositioning pada dasarnya memerlukan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir dan peran baru dari sumber daya manusia. Untuk dapat melakukan proses repositioning dengan baik maka perusahaan perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di masa yang akan datang.

Proses repositioning terdiri dari dua aspek, yaitu :

- a. Perilaku sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi dan pengurangan biaya.
- b. Kompetensi sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, keaneragaman angkatan kerja, dukungan keunggulan kompetitif tenaga kerja dan globalisasi tenaga kerja.

4. Peran Strategi Sumber Daya Manusia.

Peran strategi sumber daya manusia sebagai hasil keluaran respstioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis.

Hasil dari repositioning adalah :

- a. *Bussiness Person*
Meliputi praktisi sumber daya manusia, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi sumber daya manusia dan fungsi lain.
- b. *Shaper of Change*
Seperti partisipasi tim atas perubahan, penelitian dan partisipasi aktif dalam pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
- c. *Consultant to Organization or Patner to Line*
Seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem kompputerisasi.
- d. *Strategi Formulator and Implementor*
Seperti mengerti strategi bisnis , orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen sumber daya manusia dari berbagai lini strategi.
- e. *Talent Manager*
Seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelegen komputer.
- f. *Asset Manager and Cost Controller*
Seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Perumusan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

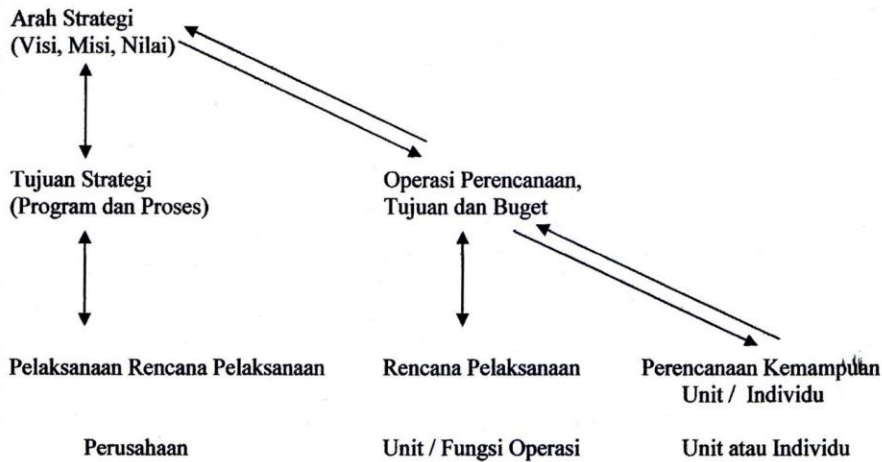
Strategi manajemen sumber daya manusia sebagai bagian strategi usaha, disusun dan diterapkan dalam kontek yang sama secara keseluruhan sebagai perencanaan fungsional yang lain, seperti strategi pemasaran, strategi finansial, strategi informasi dan strategi teknologi, kesemuanya disusun dan diterapkan dalam kerangka yang sama.

Ada tiga fase dalam manajemen strategi, yaitu :

1. **Penilaian Lingkungan.**
 - c. Telitilah lingkungan internal dan eksternal.
 - d. Lakukan penelitian kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknes*), peluang (*Opprtunitis*) dan ancaman (*Threats*) (SWOT).
 - e. Definisikan kemampuan utama dan manfaat kompetitifnya.
 - f. Definisikan persoalan-persoalan strategis.
2. **Pengembangan strategi.**
 - a. Tinjau dan revisi visi dan misi.
 - b. Susun tujuan strategisnya.
 - c. Kembangkan rencana kegiatan.
 - d. Alokasikan sumber daya.
3. **Penerapan Strategi.**
 - a. Luruskan harapan, organisasi, personalia dan kemampuan manajemen.
 - b. Terapkan sistem dan teknologi.
 - c. Evaluasi efektivitas

Perumusan Strategi Manajemen

Dapat dilihat dalam gambar tentang Unsur Perumusan Strategi di bawah ini.



1. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan visi, misi dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
2. Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
3. Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
4. Unit, tim maupun individu mendefinisikan rencana kegiatannya dengan tujuan kemampuan tertentu.

Perumusan Strategi Sumber Daya Manusia

1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Dua Arah.

Perencanaan Sumber Daya Manusia Dua Arah		
	Perencanaan Top Down	Perencanaan Bottom Up
Tujuan Pendekatan	Menyediakan konteks strategi secara khusus mengalir dari perusahaan ke departemen lain	Merencanakan kegiatan khusus secara khusus menggelinding dari departemen-departemen dengan rujukan perusahaan
Masa depan	Jangka Panjang	Jangka Pendek
Analisis Lingkungan	Bagian dari penilaian lingkungan bagi Strategi perusahaan	Identifikasi masalah dalam konteks kecenderungan persoalan strategi
Analisis Implikasi perencanaan	Penilaian implikasi perencanaan SDM Oleh manajer dan staf SDM	Penilaian implikasi oleh manajer dan staf SDM
Perencanaan Keseluruhan	Bagian dari proses perencanaan perusahaan atau proses SDM yang terpisah menuju masalah yang berkaitan dengan manusia	Analisis, ramalan, perencanaan pada masalah yang khusus secara tepat
Evaluasi dan Kontrol		Memonitor dan melaporkan Perkembangan pada perencanaan masalah

2. Proses Penyatuan.

Dalam proses penyatuan, suatu strategi sumber daya manusia dikembangkan secara bersama-sama dengan strategi perusahaan. Keduanya dapat dikembangkan dan didiskusikan bersama-sama, tetapi keduanya adalah hasil yang berbeda dari proses yang sejajar dan bersatu.

3. Proses Terpisah.

Strategi sumber daya manusia dikembangkan secara terpisah dan biasanya dikumpulkan dan dihadirkan sebagai rencana sumber daya manusia fungsional secara terpisah. Strategi sumber daya manusia ini dibentuk untuk mendorong manajemen dan staf sumber daya manusia guna memikirkan dan merencanakan operasional.

Manfaat nyata dari proses ini adalah bahwa strategi sumber daya manusia benar-benar diciptakan dan dapat digunakan untuk mengarahkan program, kebijakan dan keputusan praktisserta kegiatan.

4. Proses Terpadu

Proses terpadu ini lebih disukai bagi pengembangan sumber daya manusia yang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan pada masing-masing level. Jika ini betul-betul penting sepanjang strategi fungsional yang lain dan lebih penting dari yang lain, maka strategi sumber daya manusia seharusnya menyatu dengan proses strategi. Untuk menjadi terpadu perubahan-perubahan dalam lingkungan dikaji dengan menghargai persoalan-persoalan sumber daya manusia sama baiknya dengan persoalan-persoalan lain yang terkait dengan perusahaan.

PENGEMBANGAN DAN PENERAPAN STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA			
Penilaian Lingkungan Strategi	Pengembangan strategi	Penerapan	
Proses Terpadu SDM dinggap sebagai bagian Penilaian lingkungan	Strategi perusahaan menutup usaha. Termasuk SDM		
Proses Penyatuan Penilaian lingkungan yang menyesuaikan Interaktif dan sejajar, hasil kemampuan Pengaruh keseluruhan Persoalan-persoalan SDM	Strategi SDM yang dikembangkan bersama-sama dengan strategi bisnis.		Manajemen SDM Organisasi, manajemn daya guna
Proses Terpisah Fokus penilaian lingkungan Pada SDM, strategi perusahaan yang dikaji untuk masukan persoalan SDM	Strategi SDM yang dikembangkan sebagai perencanaan fungsional yang terpisah		

Manfaat dan Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini paling sedikit ada sembilan manfaat dari perencanaan sumber daya manusia :

1. Mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan baik kuantitas maupun kualitas.
2. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
3. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di masa yang akan datang secara efisien dan ekonomis.
4. Melaksanakan pengadaan karyawan baru secara ekonomis.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja.

Tujuan dari pada perencanaan sumber daya manusia adalah :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersediannya tenaga kerja sekarang maupun di masa yang akan datang.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perubahan Demografi.

Beberapa faktor demografi yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah :

- a. Jumlah penduduk.
- b. Perluasan tenaga kerja.
- c. Jenis kelamin tenaga kerja.
- d. Tingkat pengetahuan, pendidikan dan keahlian tenaga kerja.

2. Perubahan Ekonomi.

Kondisi ekonomi mempengaruhi manajemen sumber daya manusia, inflasi dan resesi ekonomi merusak segala perencanaan yang telah ditentukan perusahaan karena meningkatnya biaya yang mengakibatkan ketidakmampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

3. Perubahan Teknologi.

Pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih dibidang produksi dan transportasi, komunikasi, komputer, obat-obatan dan ilmu tentang kehidupan dan penggunaan sumber daya alam, telah membawa perubahan terhadap fungsi organisasi.

Dengan perubahan teknologi dapat juga menyebabkan keteringgalan pengetahuan dan ketrampilan karyawan serta kesulitan karyawan penyesuaian terhadap proses baru dalam organisasi atau perusahaan.

4. Kondisi Peraturan dan Perundang-undangan.

Undang-undang diskriminasi kerja mempunyai hambatan yang besar terhadap kebutuhan perencanaan sumber daya manusia. Demikian peraturan perpajakan, undang-undang perburuhan, undang-undang kesehatan dan keselamatan kerja serta undang-undang ketenagakerjaan, semuanya mempengaruhi manajemen sumber daya manusia.

5. Perubahan Perilaku Terhadap Karier dan Pekerjaan.

Dalam kenyataannya kebanyakan peraturan dan intervensi pemerintah yang mempengaruhi sumber daya manusia bersentuhan dengan perubahan perilaku terhadap pekerjaan dan manajemen

Ada tiga perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan, yaitu :

a. Perebutan Karier dan Tuntutan Pekerja Perempuan.

Perebutan karier dapat menyebabkan persaingan yang tidak sehat diantara karyawan karena mengandung nepotisme yang akan mengakibatkan produktivitas kerja karyawan menurun. Sedangkan diskriminasi sering terjadi pada pekerja perempuan sehingga tuntutan pekerja perempuan kepada manajemen agar perlakuan disamakan dengan pekerja laki-laki.

b. Penolakan karyawan terhadap transfer, promosi maupun relokasi.

Mendapatkan karyawan yang bersedia untuk direlokasi merupakan hal yang sangat sulit, karena relokasi bagi beberapa orang dianggap sebagai kejatuhan karier.

c. Perubahan sikap kerja.

Terjadi kebosanan pada para karyawan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya, sehingga perlu diadakan penganekaragaman pekerjaan dan praktik perusahaan dan manajemen yang mudah

d. Aspirasi Karyawan.

Ada empat kualitas kerja yang diburu oleh karyawan, yaitu :

- a. Prestasi kerja.
- b. Banyaknya peluang untuk dikembangkan.
- c. Pengakuan.
- d. Diterimanya gagasan.

Daftar Pustaka :

Hani Handoko, T. 1992, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, BPFE, Yogyakarta

Haidjrahman, Ranupandoyo, 1984, **Manajemen Personalia**, BPFE. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P., 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bumi Aksara, Jakarta

Manullang, 1988, **Manajemen Kepegawaian**, Tarsito, Bandung

Moekiyat. 1989, **Perencanaan Sumber Daya Manusia**, Mandar Maju, Bandung

Moekiyat. 1989, **Analisis Jabatan**, Mandar Maju, Bandung

- Ndraha, Taliziduhu. 1997, **Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia**, PT. Rineka Cipta
- Ruky, Achmad S. 2003, **Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas**. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek**, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Simamora, Henry, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, STIE YKPN, Yogyakarta
- Yoder, Dale, 1981, **Personnel Management and Industrial Relatioan**, India, Prentice Hall
- Veithzal Rivai, 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek**, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta