

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM): STUDI EMPIRIK DI KANTOR KONSULTAN LARISPA

Muhammad Rizal¹, Aris Darya Fernanda²

¹Universitas Negeri Medan

ri4al@yahoo.com

²Universitas Islam Indonesia

samaluawaoma@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to investigate the implementation of human resource management in a consultant and research institution, Larispa which is located in Medan. The study used a qualitative approach with interviews, observation and analysis of documents as instruments in data collection. Interviews were conducted with someone who is considered as a key person and knows many things about the company. Observations was carried out directly in the location to see the phenomena that takes place without disrupting the company's activities, as well as document analysis so that all the data would then be analyzed and cross-checked with each other. The results showed that Larispa implemented management strategies well including work appraisal management, involvement of employees in taking decisions, intensive giving and compensation, work protection, occupational health and safety, building communication between employees, enforcing strict discipline or regulations for employees, giving administrative sanctions and work terminations for employees who break the rules. Furthermore, Larispa was impressed defender, which was concentrating on the current market, protecting and maintaining stable growth and serving its customers with the best services. Larispa also considered not having other competitors, thus strengthening the defender strategy to continue and survive as it was comfortable in the position with particular marketing without any challenges and competitions.

Keywords: *consultant, defender, employee, management, strategy*

1. PENDAHULUAN

Larispa merupakan lembaga pelatihan, konsultan manajemen, konsultan pendidikan dan lembaga penelitian (riset) sektor publik yang berdiri sejak tahun 2003. Dalam perkembangannya, Larispa telah menjadi lembaga dengan komunitas peneliti, relawan, pelatih, tutor dengan diversifikasi layanan seperti konsultan manajemen, akuntansi, akreditasi dan pusat pelatihan dengan tujuan mengembangkan hasil-hasil penelitian sebagai dasar pembangunan di Indonesia.

Sampai saat ini Larispa Indonesia yang berpusat di kota Medan mempunyai kantor cabang di beberapa kota di Indonesia, yaitu Jakarta, Balikpapan, Gunung Sitoli, Padang, Makasar dan Gowa.

Perkembangan perusahaan yang pesat, selalu dibarengi dengan tingkat resiko yang meningkat pula, tidak terkecuali resiko keselamatan, kesehatan kerja karyawan yang membutuhkan perhatian khusus bagi perusahaan.

Dalam kaitan ini aturan pemerintah mengenai kesehatan dan keselamatan kerja dijelaskan pada Pasal 86 ayat (1) UU RI No. 13 Tahun 2003 tentang “ketenagakerjaan” menyatakan. setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas (a) keselamatan dan kesehatan kerja, (b) moral dan kesusilaan dan (c) perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai nilai agama; (2) untuk melindungi keselamatan pekerja guna mewujudkan produktivitas kerja yang

optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.

Selanjutnya, dalam setiap proses pengembangan organisasi atau perusahaan pastinya tidak luput dari ancaman atau resiko yang dihadapi, salah satunya yang terpenting yaitu resiko pemberhentian karyawan atau pemutusan hubungan kerja oleh karyawan.

Menurut Presiden KSPI, Said Iqbal, yang dikutip oleh Ady Td Achmad (2018), ada tujuh penyebab PHK yang layak diwaspadai. Penyebab pertama yaitu penutupan pabrik yang dilakukan perusahaan yang berdampak pada PHK buruh besar-besaran. Penyebab kedua umumnya karena rasionalisasi atau restrukturisasi perusahaan. Perusahaan tidak menutup bisnisnya, pengunduran diri pekerja menjadi sebab ketiga PHK. Dalam konteks ini, pekerja secara sukarela memutuskan hubungan dengan perusahaan. Kemudian Keempat, PHK atas penetapan atau putusan Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). Misalnya, perusahaan tidak mau mempekerjakan lagi pekerja/buruh, mengacu UU Ketenagakerjaan. PHK model ini lebih disebabkan oleh putusan hakim yang mengabulkan keinginan pengusaha. Kelima, PHK karena pekerja/buruh masuk usia pensiun. Keenam dan ketujuh, PHK akibat kontrak kerja berakhir dan PHK terjadi karena disharmonis atau perusahaan tidak mau lagi mempekerjakan pekerja.

Hubungan tak harmonis banyak penyebabnya, semisal keikutsertaan pekerja dalam aksi mogok, atau karena kualitas kerjanya menurun. Jika PHK tak bisa dihindari, maka banyak pihak punya hak dan kewajiban. Said mengimbau agar pekerja memperjuangkan hak-haknya seperti pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang penggantian hak seperti yang diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebagaimana disinggung di atas, terutamanya berkaitan dengan “peraturan dan disiplin” kerja karyawan. Karena itu dalam melaksanakan manajemen disiplin yang diterapkan, suatu organisasi perlu memenuhi tanggung jawab yang harus dipenuhi pula untuk karyawan, yaitu hak karyawan selama karyawan mengabdikan atau bekerja di suatu organisasi. Menurut Anthony (1996) terdapat beberapa macam hak karyawan, yaitu 1).

Privasi, maksudnya pekerja bebas untuk bekerja tanpa gangguan dari pemilik perusahaan dan riwayat pekerja tersebut terlindung dari pemeriksaan kecuali pemeriksaan resmi dari pihak berwajib. 2). Perlakuan adil, yaitu tidak ada perlakuan khusus terhadap semua pekerja. 3). Collective bargaining (tawar-menawar), yaitu pekerja mempunyai hak untuk membuat atau bergabung dengan serikat dalam rangka menegosiasi gaji, jam kerja dan syarat lainnya yang berkaitan dengan pekerjaan. 4). Komunikasi dan keterlibatan dalam perusahaan, ini berarti pekerja memiliki hak untuk memperoleh informasi tentang seluruh aspek pekerjaannya. Pekerja juga memiliki hak untuk terlibat di dalam perusahaan tersebut. 5). *Notice of plant closings and of disciplinary action*, yaitu pekerja memiliki hak untuk mendapatkan pemberitahuan tentang PHK dan pelanggaran peraturan. 6). Due process, dalam hal ini seorang pekerja mempunyai hak untuk mengeluarkan keluhan dan untuk didengarkan keluhannya ketika seorang pekerja dituduh melanggar peraturan.

Selain membentuk suasana disiplin, sebaiknya organisasi juga dapat mengelola secara baik permasalahan yang ada pada anggotanya. Menurut Anthony (1996), dari sudut strategi dalam mengelola pekerja yang bermasalah, perusahaan harus menentukan seberapa banyak keterlibatan untuk mengatasi masalah pekerja tersebut. Berikut ini merupakan faktor yang diperhitungkan untuk mengatasi permasalahan ketenagakerjaan, yaitu 1) hukum, 2) pentingnya pekerja tersebut dalam perusahaan, 3) kemudahan perusahaan dalam mengganti pekerja tersebut, maka keuntungan perusahaan jika menyelamatkan pekerja tersebut, dan 4) filosofi sumber daya manusia yang dianut perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berupaya untuk mengetahui lebih jauh bagaimana sistem atau strategi manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan atau organisasi diterapkan di lingkungan kerja para karyawan dalam rangka mencapai tujuannya. Penelitian ini merupakan penelitian kasus, yaitu institusi swasta yang bergerak di bidang jasa konsultan dan riset yang dikenal dengan “Larispa” yang memiliki cabang di berbagai kota. Namun penelitian ini dilakukan di Larispa-Medan

2. METODE PENELITIAN

2.1. Penetapan Metode

Mengingat aksesibilitas penelitian dan data yang akan dihimpun, maka penelitian ini lebih sesuai menggunakan metode kualitatif. Kedua data primer dan sekunder yang diperoleh akan diproses sebagaimana mestinya sehingga diperoleh gambaran bagaimana perusahaan menerapkan sistem manajemennya.

Data primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Pada penelitian ini, data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara, observasi dan analisis dokumen.

Adapun data sekunder adalah sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder dapat berupa hasil dari pengolahan lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain (Sugiyono, 2012). Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari studi pustaka. Studi pustaka yang dimaksud adalah dengan membaca beberapa literatur yang berkaitan dengan penelitian termasuk hasil penelitian terdahulu.

2.2 Instrumen Pengumpulan Data

Beberapa instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini meliputi observasi, wawancara dan dokumen.

a) Observasi

Pada penelitian ini observasi dilakukan dengan cara melihat, mengamati dan merekam serangkaian kegiatan, perilaku, obyek, atau suatu sistem yang berhubungan dengan penilaian kinerja dan kinerja karyawan di Larispa. Adapun yang akan diamati yaitu:

1. Keadaan dan operasional Larispa
2. Lingkungan kerja Larispa

b) Wawancara

Wawancara merupakan suatu upaya untuk memahami sesuatu. Banyak hal yang diperlukan untuk melakukan proses wawancara, seperti kemampuan merangkai kata agar kalimat yang diutarakan mampu

memotivasi orang untuk memberikan jawaban, bukan justru merasa terancam dan menutupi diri (Herdiansyah, 2013). Subyek dalam penelitian ini adalah sebagai sumber informasi untuk memperoleh data karena itu lazim disebut informan. Menurut Moleong (2007), informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Dalam penelitian ini telah ditetapkan salah seorang pengurus Larispa di kota Medan sebagai *informan* atau *key person* dimana data yang diperlukan dapat diperoleh.

2.3 Tempat dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Larispa Indonesia yang beralamatkan di Jl. Sei Mencirim, Komp Lalang Green Land I Block C 17-18 Payageli Sunggal, Medan. Peneliti memilih Larispa Indonesia sebagai objek penelitian karena menarik untuk dikaji bahwa Larispa sendiri terbentuk secara situasional akibat dari kebutuhan masyarakat dan tidak memiliki kompetitor dalam pengelolaannya.

2.4 Teknik Analisis Data

Data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara, observasi (pengamatan langsung) dan dokumen masing-masing berdiri untuk saling mendukung satu dengan yang lainnya. Maka dalam hal ini sistem *cross-check* dilakukan, Pembacaan terhadap data secara berulang diperlukan untuk memberi *coding* yang selanjutnya dilakukan *grouping* data sesuai dengan tujuan penelitian yang selanjutnya dilakukan interpretasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Saat ini Larispa telah menjadi institusi yang terbentuk dimana terdapat komunitas peneliti, relawan, pelatih, tutor yang melakukan berbagai layanan secara variatif seperti, konsultan manajemen, akuntansi, akreditasi dan pusat pelatihan dengan tujuan mengembangkan hasil-hasil penelitian sebagai dasar pembangunan di Indonesia. Hal itu

sejalan dengan visinya untuk menjadi lembaga riset yang unggul (*Research & Consulting*) di Indonesia di tahun 2020.

Sedangkan misi yang diembannya adalah untuk:

1. Melakukan penelitian dan survei bagi kepentingan publik menuju pembangunan berbasis penelitian.
2. Melakukan pelatihan sebagai implementasi ilmu pengetahuan sebagai bentuk pengabdian masyarakat.
3. Melayani masyarakat melalui Konsultasi Manajemen, Pendidikan, Konsultan

Pilkada dan Riset Sektor Publik menuju masyarakat yang sejahtera

4. Mempublikasikan hasil penelitian, khususnya Riset Sektor Publik bagi pemanfaatan ilmu pengetahuan menuju pembangunan berbasis penelitian.

Larispas merupakan akronim dari “Lembaga Riset Publik” dan saat ini berbentuk Lembaga Swadaya Masyarakat dengan struktur: Pembina, Komunitas Peneliti dan Pelatih, Karyawan dan keanggotaan. Selengkapnya dapat terlihat pada gambar berikut.

Gambar 1
Struktur Organisasi LARISPA



Jenis usaha Larispa, yaitu pelayanan jasa yang meliputi *research* dan *consultant*. Secara detail produk atau layanan yang di berikan Larispa meliputi:

1. Penelitian
2. Pelatihan

3. Konsultan manajemen (manajemen dan Keuangan)
4. Konsultan Pendidikan
5. Riset Sektor Publik

Memandang keanggotaan dan pengurus Larispa kota Medan yang cukup banyak,

tentunya organisasi ini memerlukan peraturan dan manajemen yang baik agar perjalanan dan fungsinya sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dalam perjalanannya tidak sedikit kasus berlaku di tubuh Larispa, dan bahkan sampai pada tindakan pemberhentian hubungan kerja (PHK). Namun demikian, menurut pengamatan, sistem pemberhentian karyawan yang dilakukan oleh Larispa-Medan sudah cukup baik dengan memberikan sanksi administratif terlebih dahulu berupa teguran dengan memberikan Surat Peringatan (SP) sebanyak tiga kali peringatan. Penerapan PHK secara permanen dilakukan dengan ketentuan yang telah diberikan setelah mendapat persetujuan dari Pembina Larispa.

Jika ditinjau berdasarkan analisis SWOT (strength, weakness, opportunit and threat), dapat digambarkan bagaimana sistem kerja, manajemen dan produktivitas Larispa ini, yaitu sebagai berikut.

1) Strength

- a) Memiliki tenaga kerja yang cukup terampil dan berkompeten sesuai dengan bidang yang dibutuhkan, dan berdedikasi tinggi pada pekerjaan.
- b) Memiliki SDM yang berpengalaman dan berkompeten di bidangnya.
- c) Memiliki standar yang jelas, mengatur kompensasi karyawan secara tertulis seperti dalam buku pedoman karyawan.
- d) Ketepatan waktu dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan
- e) cukup baik dengan memberikan sanksi administratif terlebih dahulu berupa teguran dengan memberikan Surat Peringatan (SP), dengan batas tiga kali.
- f) Telah melakukan penerapan pemberhentian secara permanen dengan ketentuan telah diberi peringatan terlebih dahulu dan selanjutnya mendapat persetujuan dari Pembina Larispa.
- g) Semua karyawan telah mendapatkan perlindungan kesehatan dan keselamatan dari pihak ketiga yaitu BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan.
- h) Secara tertulis penerapan aturan-aturan yang diberlakukan untuk meminimalisir tindakan indisipliner telah jelas.

- i) Telah memberikan beberapa faktor suasana disiplin yang baik bagi karyawan
- j) Pengelolaan hak karyawan telah dipenuhi dengan baik oleh larispa

2) Weakness

- a) Penilaian kinerja yang belum meliputi catatan khusus seperti perilaku bawahan serta penilaian kinerja yang efektif dan tidak efektif.
- b) Penggolongan kompensasi berdasarkan individu, kelompok, dan kombinasi keduanya yang belum diterapkan.
- c) Perencanaan jangka panjang perihal dana pensiun dan pesangon yang masih kurang.
- d) Masih terlalu mengandalkan adanya pihak ketiga untuk mengurus perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.
- e) Masih minimnya opsi untuk mengelola stress kerja yang ditimbulkan dari padatnya kerjaan yang diberikan kepada karyawan, yang nantinya akan mempengaruhi kesehatan karyawan.
- f) Kurangnya kegiatan preventif untuk meminimalisir ancaman tindakan indisipliner dari luar.
- g) Tidak adanya ketetapan kriteria PHK yang dibuat dan aturan hak yang diberikan kepada karyawan pasca PHK.

3) Opportunity

- a) Belum banyaknya kompetitor yang terjun dalam bisnis ini.
- b) Semakin memperkuat kepatuhan karyawan oleh aturan yang telah dibuat secara tertulis dan jelas.
- c) Karyawan yang telah dipilih memiliki kesadaran akan disiplin dalam bekerja, jadi manajemen menjadi lebih mudah dalam penerapan manajemen disiplin

4) Threat

- a) Adanya potensi kejenuhan karyawan yang disebabkan pekerjaan yang terlalu padat.
- b) Ancaman bisa saja timbul pada Larispa Indonesia ketika pemberian kompensasi

dan tunjangan tidak dilakukan dengan adil yang akan menurunkan kinerja karyawan dan mempengaruhi turnover menjadi tinggi.

- c) Kecelakaan parah yang tidak terduga akibat pengabaian keselamatan kerja sehingga mengeluarkan biaya yang tidak sedikit karena semua biaya tanggungan tidak dapat tercover oleh BPJS.
- d) Penanganan yang akan membingungkan Larispa ketika terjadi PHK karena tidak ada ketetapan kriteria PHK yang jelas, dan pemenuhan hak karyawan pasca PHK.
- e) Lingkungan luar perusahaan yang sewaktu-waktu akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Demikian gambaran umum tentang Larispa ditinjau dari dan berdasarkan analisis SWOT. Selanjutnya dalam upaya meningkatkan kerja dan komitmen karyawannya, Larispa menerapkan beberapa strategi dalam manajemen perusahaan dan karyawannya. Hal itu meliputi; sistem penilaian kerja, penglibatan karyawan dalam menentukan suatu keputusan, sistem konvensasi, penerapan manajemen

keselamatan, kesehatan karyawan (K3), disiplin kerja, membangun komunikasi antar karyawan, pemberlakuan peraturan yang ketat bagi karyawan. pemberian sanksi administratif dan pemberhentian kerja bagi karyawan yang melanggar peraturan.

a) Sistem Penilaian

Penilaian kinerja adalah suatu proses organisasi dalam menilai untuk kerja pegawainya (Efendi, 2005). Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari *Job Performance* yang dicapai seseorang. Bentuk hasil kerja dapat dilihat secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Penilaian kinerja juga merupakan evaluasi sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan (Mangkunegara, 2005). Sementara menurut Snell dan Bohlander (2013), penilaian kinerja dapat diukur melalui tiga metode, yaitu: metode trait (pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang), metode perilaku dan metode hasil.

Berikut adalah tabulasi berkenaan dengan penilaian terhadap kinerja karyawan di Larispa-Medan.

Tabel 1
Sistem Penilaian Kinerja

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Dasar penetapan system penilaian kinerja karyawan	Penilaian kinerja mempunyai standar yang jelas bagi para karyawannya, tentang standar penilaian kinerja yang harus memenuhi beberapa aspek yang telah ditentukan				3
2	Adanya prosedur formal atau informal dalam system penilaian kinerja		Penilaian kinerja dilakukan oleh supervisor dan manajer yaitu dalam jangka waktu 2 minggu sekali dan sebulan sekali mengenai aspek kinerja			2
3	Objektifitas dan subyektifitas dalam penilaian kinerja	Penilaian dilakukan oleh kepala divisi, staff, supervisor dan klien				3
4	Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan		2 minggu sekali dilakukan pengoreksian melalui uploading yang dilakukan staff melalui sistem internal perusahaan yang telah dibuat oleh Larispa sendiri			2
5	Keterlibatan evaluator dalam penilaian kinerja karyawan				V	0

Berdasarkan tabulasi di atas sistem penilaian kerja karyawan yang dilakukan Larispa mempunyai standar yang jelas bagi para karyawannya, tentang penilaian kinerja yang harus memenuhi beberapa aspek yang telah ditentukan sesuai prosedur standard operasional (SOP). SOP tersebut dapat dilihat di buku pedoman peraturan karyawan serta anggota komunitas. Penilaian kinerja dilakukan oleh supervisor dan manajer yaitu dalam jangka waktu 2 minggu sekali dan sebulan sekali. Mengenai aspek kinerja untuk 2 minggu sekali dilakukan pengoreksian melalui uploading yang dilakukan staff melalui sistem internal perusahaan yang telah dibuat oleh Larispa sendiri. Sedang penilaian kinerja yang dilakukan sebulan sekali dilakukan melalui pemberian kuisioner ke klien untuk 10 aspek yang telah ditetapkan. Dalam penilaian karyawan harus obyektif dan bebas dari

diskriminasi ataupun perlakuan khusus terhadap semua karyawan.

Nilai yang dihasilkan dari penilaian tersebut adalah 18 dari total nilai 24. Artinya strategi penilaian kerja perusahaan bisa dikatakan sedang karena memiliki nilai 75% dari total nilai.

b) Sistem Pemberdayaan

Selanjutnya dalam meningkatkan produktivitasnya, Larispa senantiasa memberdayakan para karyawannya dengan melibatkan mereka secara langsung dan memberi kesempatan kepada mereka untuk mengutarakan pendapat atau ide-ide yang akan dipertimbangkan dan dibahas bersama dalam rapat. Keterlibatan karyawan dalam rapat tentunya akan menghasilkan keputusan yang baik karena dilakukan dalam kebersamaan.

Tabel 2.
Improving Productivity

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Keterlibatan karyawan dalam manajemen perusahaan		Karyawan diberikan kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya saat rapat			2
2	Tersedianya sarana untuk penunjang efektivitas kinerja karyawan	Memberikan fasilitas yang memadai buat karyawan untuk penunjang kinerja seperti Netbook, baju kerja, sarana komunitas, fasilitas perjalanan dinas dan tempat tinggal yang nyaman, pembayaran gaji dan insentif tepat waktu				3
3	Budaya organisasi yang pendukung lingkungan kerja		Mengusung budaya kekeluargaan, menghormati yang lebih tua dan mempertimbangkan pendapat mereka			2
TOTAL						18

Pada tabel 2 di atas, terlihat bagaimana Larispa memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk mengutarakan pendapat atau ide-ide yang diperlukan, terutama pada saat rapat. Hal ini merupakan upaya Larispa dalam memberdayakan karyawannya agar terlibat dalam suatu permasalahan dan

sekaligus berpartisipasi dan berurun rembuk sebelum membuat suatu keputusan bagi kepentingan bersama, perusahaan dan para karyawan.

Selain itu, perusahaan juga memberi fasilitas yang memadai buat karyawan untuk penunjang kinerja seperti notebook, baju

kerja, sarana komunitas, fasilitas perjalanan dinas dan tempat tinggal yang nyaman, pembayaran gaji dan insentif tepat waktu. Selanjutnya Larispa mengusung budaya kekeluargaan, menghormati yang lebih tua dan mempertimbangkan pendapat mereka.

Sehubungan dengan penghargaan bagi para karyawan Larispa, maka sebagaimana terlihat pada tabel 2 di atas seluruh item mendapat apresiasi dan penilaian yang cukup baik. Keterlibatan karyawan dalam manajemen perusahaan diapresiasi sebagaimana umumnya di perusahaan, artinya normal-normal saja. Demikian halnya dengan budaya organisasi atau perusahaan yang mengedepankan sifat kekeluargaan; saling menghargai pendapat orang lain, terutama yang lebih senior.

Selanjutnya, perusahaan juga menyediakan sarana yang cukup bagi keperluan para karyawannya, dan hal ini diapresiasi sangat tinggi oleh mereka. Karena hal itu akan menjadi sarana penunjang untuk efektivitas kerja karyawan. Terlebih-lebih perusahaan juga berusaha menciptakan lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Sebagaimana diketahui, berdasarkan hasil penilaian seperti terlihat pada tabel di atas, yaitu nilai 11 dari total nilai 18. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi pemberian fasilitas kerja dan pemberdayaan karyawan dan penciptaan suasana kondusif di lingkungan kerja karyawan bisa dikatakan membantu meningkatkan kinerja karyawan sekalipun diapresiasi dengan kelompok di atas “sedang” karena memiliki nilai 61,11% dari total nilai secara keseluruhan.

c) Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang diterapkan oleh Larispa sudah cukup baik dengan cara memberikan gaji per bulan yang telah distandarisasikan dengan sistem penggajian regional (UMR). Bukan hanya itu, Larispa juga memberikan insentif kepada karyawan dengan dasar pertimbangan ketepatan pengerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan kinerja karyawan (kehadiran, komunikasi dll.). Berdasarkan kebijakan bersama ketua, sekretaris dan atau bendahara, bonus tahunan

juga diberikan kepada karyawan yang mendapatkan klien dengan prosentasi 5-10 % dari total kontrak dan pembayaran klien. Bonus kinerja yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat keuntungan yang diberikan kepada Larispa yang dibagi berdasarkan periode tahunan dengan ketentuan hasil rapat (Raker) yang di setujui dua pertiga karyawan tetap.

Adapun apresiasi untuk meningkatkan kehadiran karyawan tepat waktu dan kinerja yang baik maka *reward* diberikan selama 1 bulan. Selain itu, perusahaan juga memberikan tunjangan asuransi yang diberikan untuk memenuhi hak dan aturan pemerintah mengenai jaminan keselamatan dan keamanan kerja yang dikelola oleh pihak ketiga, yaitu BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial).

Dengan kata lain secara ringkas dikatakan bahwa Larispa dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan aktivitas kerjanya menyediakan fasilitas yang memadai buat karyawan untuk penunjang kinerja mereka seperti notebook, baju kerja, sarana komunitas, fasilitas perjalanan dinas dan tempat tinggal yang nyaman, pembayaran gaji dan insentif yang dibayarkan tepat waktu. Selain itu Larispa juga berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, harmonis dan kondusif. Bahkan Larispa memberikan perhatian atas perkembangan karir dan masalah-masalah yang dihadapi karyawan.

Sebaliknya, apabila terjadi penurunan pada klien, maka hal itu dapat diindikasikan sebagai penurunan kualitas kerja atau penurunan hasil produk dan pelayanan perusahaan. Tentunya yang sedemikian akan mempegaruhi bonus akhir tahun yang diperoleh karyawan. Maka alasan inilah yang dijadikan kemudian semacam stimulus dan motivasi bagi para karyawan perusahaan untuk terus memperbaiki dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi perusahaan.

Sebagaimana disinggung di atas, kedua tabel berikut menunjukkan bahwa Larispa juga memberikan gaji setiap bulannya kepada para karyawan sesuai dengan aturan penggajian daerah, yaitu mengacu pada standard UMR (Upah Minimum Regional). Bahkan perusahaan juga memberikan insentif dengan pertimbangan seperti, ketepatan waktu kerja, tingkat kesulitan, dan kinerja karyawan sebagaimana tertera dalam tabel berikut.

Tabel 3
Strategic Compensation Systems

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Perencanaan kompensasi selaras dengan perencanaan strategis perusahaan		Laripa telah memenuhi kewajibannya dalam menyelaraskan perencanaan kompensasi dengan strategi perusahaan			2
2	Perencanaan kompensasi berdasarkan kinerja karyawan		Bonus tahunan yang diberikan kepada karyawan yang mendapatkan klien dengan persentasi 5-10 % dari total kontrak dan pembayaran mengikuti tahap pembayaran dari Klien Upah Karyawan yang berlisensi lebih besar daripada karyawan biasa Laripa memberikan gaji per bulan sesuai standar UMR dan insentif atas dasar ketepatan pengerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, dan kinerja karyawan			2
3	Perencanaan kompensasi selaras dengan kekayaan perusahaan				V	0

Tabel 4.
Benefits Plans

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	nilai
1	Adanya anggaran untuk kompensasi karyawan	Laripa Indonesia memberikan gaji per bulan yang sudah memenuhi standar UMR , kemudian insentif yang diberikan kepada karyawan dengan dasar pertimbangan ketepatan pengerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, dan kinerja karyawan				3
2	Adanya keuntungan yang ditawarkan oleh perusahaan		Kompensasi yang diberikan adalah finansial (gaji pokok) dan non finansial			2
3	Tingkat fleksibilitas keuntungan yang diperoleh karyawan		bonus tahunan yang diberikan kepada karyawan yang mendapatkan klien dengan persentasi 5-10 % dari total kontrak dan pembayaran mengikuti tahap pembayaran dari Klien Upah Karyawan yang berlisensi lebih besar daripada karyawan biasa			2
	Total					11

d) Manajemen K3

Manajemen k3 yang dimaksudkan adalah manajemen keselamatan, kesehatan dan ketenagakerjaan. Dalam hal ini sistem yang diterapkan Larispa sudah memenuhi syarat ketentuan yang diatur oleh undang-undang, yaitu melindungi semua karyawannya dengan jaminan asuransi melalui BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan. Namun demikian, menurut pengamatan disini masih terdapat kelemahan yaitu terlalu mengandalkan adanya pihak ketiga untuk mengurus perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja. Padahal Larispa yang dianggap sebagai perusahaan besar hendaknya memberikan jaminan tersendiri kepada para karyawannya, baik di

bidang keselamatan, kesehatan maupun kenyamanan mereka.

Nilai yang dihasilkan dari penilaian tersebut adalah 4 dari total nilai 12. Artinya strategi penilaian kerja perusahaan bisa dikatakan sangat rendah karena memiliki nilai 33,3% dari total nilai. Penilaian sedemikian cukup beralasan. Berdasarkan tabel berikut terlihat bahwa Manajer dianggap kurang proaktif terhadap pengembangan prosedur dan permasalahan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja. Perusahaan juga dianggap tidak menggiring para karyawannya pada pemahaman mengenai kesehatan dan produk kesehatan tertentu yang dapat diandalkan sebagai upaya menjaga keselamatan dan kesehatan pekerja.

Tabel 5.
Managing Health, Safety, And Stress

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Perlindungan karyawan		karyawannya dengan jaminan asuransi melalui BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan			2
2	Adanya Standar Operation Procedure mengenai kesehatan dan keselamatan kerja		Mengenai 8 jam kerja dan lain-lain telah diatur di pedoman karyawan			2
3	Manajer proaktif terhadap pengembangan prosedur dan permasalahan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja				V	0
4	Adanya branding image perusahaan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja				V	0
TOTAL						4

e) Manajemen Disiplin, Hak Karyawan dan Serikat Kerja

Penerapan disiplin dalam sistem kerja di Larispa sangat ditekankan kepada para karyawannya. Ini artinya, karyawan tidak boleh terlibat dalam pelanggaran hukum dan penggunaan narkoba dan bahkan tidak boleh memiliki hubungan khusus terhadap kliennya. Selain itu, karyawan wajib taat dan patuh terhadap atasan sebagaimana ditetapkan dalam dan tertera pada "pedoman karyawan". Namun demikian Larispa senantiasa mem-

bangun jembatan komunikasi antar para karyawan agar tercipta hubungan komunikasi baik secara *horizontal* maupun *vertical*.

Komunikasi dua arah memang sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, sehingga permasalahan yang dihadapi dapat dirasakan bersama dan diatasi bersama pula. Karena memang *sharing* pendapat (ide) merupakan pelekut jalinan bagi para karyawan dan perusahaan dimana masing-masing individu akan memiliki kepuasan tersendiri terutama jika ide dan pemikirannya dapat disumbangkan kepada perusahaan.

Tabel 6.
Ethics, Employee Rights, And Employer Responsibilities

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Standar etika perusahaan terhadap karyawan		Karyawan tidak boleh terlibat dalam pelanggaran hukum dan penggunaan narkoba Tidak boleh memiliki hubungan khusus terhadap klien			2
2	Standar etika perusahaan terhadap manajer		Diwajibkan patuh terhadap atasan, peraturan tersebut telah tertera di pedoman karyawan		2	2
3	Standar etika manajer terhadap karyawan			Belum banyak diulas di pedoman karyawan		1
4	Pengawasan etika manajer terhadap karyawan			Sekedar menegur bagi pelanggaran etika		1

Tabel 7.
Unions And Strategic Collective Bargaining

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Posisi serikat kerja				V	0
2	Posisi manajemen		Bersifat merangkul bawahannya agar terciptanya komunikasi dan menghasilkan kinerja yang baik			2
3	Hubungan antara serikat kerja dengan manajemen				V	0
	Total					8

Penerapan manajemen disiplin berlaku pada semua karyawan tanpa terkecuali, semua telah tercatat di pedoman karyawan, seperti aturan masuk jam kerja, izin tidak masuk atau cuti, kemudian aturan mengenai pelanggaran penyimpangan perilaku seperti asusila, narkoba dan lain lain nantinya akan secara tegas berdampak pada pemutusan kontrak kerja karyawan. Kemudian hak karyawan dipenuhi oleh Larispa seperti gaji tunjangan, bonus akhir tahun, dan lain-lain, kemudian pemberian fasilitas yang baik seperti laptop dan fasilitas kerja dikantor, kemudian pengajuan cuti dan izin masuk dipermudah dengan akses informasi kerjaan yang bisa dilihat oleh semua karyawan.

Larispa dalam upaya membentuk suasana kerja yang baik maka dilakukan melalui

penyediaan fasilitas seperti kantor kerja yang difasilitasi peralatan kerja yang lengkap. Selain itu, penerapan komunikasi dua arah juga telah menjadi suatu yang penting untuk handle pekerjaan secara professional dan proporsional dengan penuh kesopanan dan saling menghormati. Selanjutnya dalam pengelolaan suatu masalah di kalangan karyawan, Larispa hendaknya terlebih dahulu mengedepankan proses aturan yang berjalan sesuai pedoman kerja karyawan. Karena hal itu berdampak pada manajemen disiplin dari setiap individu. Namun demikian sebagaimana terlihat pada tabel berikut, apresiai terhadap penilaian mencapai 8 dari total nilai 21. Ini artinya strategi penilaian kerja perusahaan bisa dikatakan masih rendah karena memiliki nilai 38% dari total nilai.

Tabel 8.
Manajemen Pemberhentian Karyawan

No	Penerapan Startegi	Sangat Tinggi	Biasa/ Normal	Sangat Kurang	Tidak Ada	Nilai
1	Kebutuhan pada perampingan perusahaan				V	0
2	Adanya prioritas karyawan yang harus diberhentikan		Karyawan yang diberhentikan adalah mereka yang melanggar hukum dan terlibat narkoba Jika karyawan ingin betheti, dan mempunyai alasan yang dapat diterima			2
3	Adanya restrukturisasi karyawan				V	0
4	Adanya strategi perusahaan pasca pemberhentian karyawan				V	0
Total						2

f) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Sistem pemberhentian karyawan yang dilakukan oleh Larispa sudah cukup baik dengan memberikan sanksi administratif terlebih dahulu berupa teguran melalui Surat Peringatan (SP) dengan batas sebanyak tiga kali. Penerapan pemberhentian kerja secara permanen ini dilakukan melalui persetujuan dari Pembina Larispa.

Dengan adanya aturan secara tertulis dan jelas semakin memperkuat kepatuhan karyawan dan mencegah pemberhentian karyawan tanpa adanya informasi terlebih dahulu. Namun demikian masih terdapat kekurangan, bahwa dengan tidak adanya ketetapan kriteria PHK yang dibuat dan aturan hak yang diberikan kepada karyawan pasca PHK, tentu nantinya akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Bahkan hal itu akan membingungkan perusahaan sendiri ketika terjadi PHK, karena tidak ada ketetapan kriteria PHK yang jelas dan pemenuhan hak karyawan pasca PHK. Artinya, peraturan ketenagakerjaan yang terkait dengan pemutusan tenaga kerja (PHK) masih belum tuntas ketentuannya pada buku pedoman ketenagakerjaan perusahaan.

Nilai yang dihasilkan dari system penilaian tersebut adalah 2 dari total nilai 12. Artinya strategi penilaian kerja perusahaan bisa dikatakan rendah karena memiliki nilai 16%

dari total nilai. Karena itu perusahaan dituntut untuk lebih memperjelas ketentuan PHK bagi para karyawannya. Menurut ketentuan, sesungguhnya kejelasan sistem atau peraturan yang berlaku di suatu perusahaan harus diketahui oleh setiap karyawan perusahaan. Terlebih-lebih terkait dengan masalah pemutusan hubungan kerja (PHK). Karena itu sosialisasi ketentuan PHK perlu dilakukan perusahaan dan hal itu sesungguhnya merupakan hak karyawan untuk mengetahui secara detail agar tidak terjadi tuntutan dari pihak karyawan di kemudian hari jika terjadi pemberhentian kerja.

4. KESIMPULAN

Strategi manajemen perusahaan yang diterapkan di Larispa Medan yaitu strategi defender, maksudnya perusahaan hanya berkonsentrasi pada pasar yang berkembang saat ini, perlindungan tenaga kerja dan mempertahankan pertumbuhan yang stabil dengan melayani pelanggannya dengan pelayanan terbaik. Di sisi lain Larispa mengaku bahwa tidak memiliki kompetitor, sehingga semakin menguatkan strategi defender mereka untuk terus bertahan dan nyaman di posisi pasar yang mereka pilih.

Karena itu Larispa sebaiknya melengkapi kekurangan-kekurangannya dalam manajemen

dan strategi pemberdayaan karyawannya agar semakin memperkuat eksistensi dan terus berkembang di bidang yang mereka geluti atau yang mereka pilih.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Ady Td. 2016. *Tujuh Penyebab PHK yang Layak Anda Waspadai*. <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt56c2a7ebbdad/tujuh-penyebab-phk-yang-layak-anda-waspadai>. Diakses pada tanggal 16 Februari 2018
- Ady Td Achmad pada <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt56c2a7ebbdad/tujuh-penyebab-phkyang-layak-anda-waspadai> yang diakses pada 16 Februari 2018.
- Anthony, at.al. 1996. *Strategic Human Resource Management*. The Dryden Press. Florida.
- Azhar, at. al. 2016. *Capacity building in construction health and safety research, education, and practice in Pakistan . Built Environment Project and Asset Management; Bingley Vol. 6. Iss. 1 (2016): 92-105.*
- Brahmasari, at. al. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepua-san Kerja Karyawan serta Dampak-nya pada Kinerja Perusahaan*. [tps://goo.gl/4tyRfx](https://goo.gl/4tyRfx), diakses pada tanggal 3 Juni 2017
- Bott, Gregory Tourish, Dennis. 2016. *The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory .Qualitative Research in Organizations and Management; Bradford Vol. 11, Iss. 4, (2016): 276-300.*
- Chakraborty, Atreya. Sheikh Shahbaz. 2015. *The Pressure to Perform: Option Compensation and Forced CEO Turnover*International Journal of Business Fresno. Vol. 20, Iss. 4, (Fall 2015): 308-325.
- Chelliah, at.al. 2010. *Power Sharing in Progressive Discipline: New Rules of Engagement Arising from an Australian Perspective*. Contempo-rary Management Research. Sansia Vol 6, Iss. 2, 91-110.
- Davis, Paul J. 2006. *Critical incident technique: a learning intervention for organizational problem solving. Development and Learning in Organizations; Bradford Vol. 20, Iss. 2, (2006): 13-16.*
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen SDM* buku 1. Indeks. Jakarta.
- Erwad Pranoto, at. Al. 2017. *Pengaruh Pengawasan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi Karyawan Bright Store Pertamina Retail Semarang)*
- Flanagan, John C, 1954. *The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin*, Vol 51, no. 4 Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Saya Manusia*. Haji Masagung. Yogyakarta.
- Gutiérrez, Luis Cuautle Martínez, Gerson Beristain. 2013. *Occupational Health and Safety Management System for Mexican manufacturing companies. IIE Annual Conference. Proceedings; Norcross (2013): 1505-1511.*
- Guffey, Cynthia J Helms, Marilyn. 2001. *Effective employee discipline: A case of the Internal Revenue Service. Public Personnel Management; Thousand Oaks Vol. 30, Iss. 1, (Spring 2001): 111-127.*
- Hagner, Noll, at. al. 2002. *Identifying Community Employment program staff competencies: A critical incident approach .Journal of Rehabilitation; Alexandria Vol 68, Iss. 1, (Jan-Mar 2002): 45-51.*
- Hariandja, Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia. Jakarta.
- Herdiansyah, Haris. 2013. *Wawancara, Observasi, Focus Group*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Mangkunegara, Orabu. 2005. *Evaluasi Kinerja*. Bandung. Refika Utama

- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Parashakti, at. al. 2017. *Determinants of Employee's Discipline and Motivation: Evidence from Banks in Indonesia*. *International Journal of Economic Perspectives; Famagusta Vol 11, Iss. 1, (2017): 1598-1607*.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta
- Panchanatham, Jayalakshmi. 2016. *A Study on Employee Safety and Workplace Hazards in Relation to Performance of Jewellery Manufacturing Industries*. *Journal of Contemporary Research in Management Coimbatore Vol. 11, Iss. 3, (Jul-Sep 2016): 1-9*.
- Prabawanti, Benedicta Evenia dan Soelasih Yasintha. 2013. *Penerapan Program Keselamatan dan Kesehatan Karyawan (K3) Pengaruhnya Terhadap Loyalitas Karyawan di Perusahaan Jasa Cleaning Service PT XYZ*. *Jurnal Proceeding, Human Resources Management Seminar and Call For Paper, Volume 3, Nomor. 1*
- Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Republik Indonesia. 1996. *Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER.05/MEN/1996 tentang Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*.
- Rahardjo, Mukti. 2017. *The Effects of Compensation on Work Motivation: Evidence from Universities in Jakarta*. *International Journal of Economic Perspectives; Famagusta Vol. 11. Iss. 1. (2017): 1651-1662*.
- Salisu, Jamilu Bappa, at.al. 2016. *The influence of compensation on public construction workers' motivation in Jigawa state of Nigeria*. *The Business & Management Review: London Vol. 7, Iss. 3: 306-316*. London: *The Academy of Business and Retail Management (ABRM)*.
- Scott Snell and George Bohlander. 2013. *Managing Human Resources 16th Edition, South-Western Cengage Learning*.
- Sinaga, Parlaman. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?* <https://goo.gl/xMy25B>, diakses pada tanggal 3 Juni 2017.
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.