

Pengaruh Hubungan dan Posisi Tawar Menawar Karyawan Kontrak Kerja terhadap Produktivitas dan Kepuasan Stakeholder

Vip Paramarta

Vip Paramarta

Universitas Sangga Buana YPKP

Abstrak

Peran penting sumber daya manusia, adalah dapat memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan nilai tambah yang dapat dilihat kompetensi dan komitmennya terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi. Atas dasar tersebut, eksekutif sumberdaya manusia profesional harus dapat berperan sebagai *employee champion* bagi karyawan melalui aktivitas mendengar, merespon, dan menemukan jalan guna menemukan pekerja dengan kemampuannya guna memenuhi *perubahan permintaan*.

Hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan karyawan (*personnel*) selama memegang jabatan baik struktural, fungsional ataupun sebagai pelaksana operasional akan dipengaruhi oleh disiplin, kompetensi, dan komitmennya yang dapat meningkatkan produktivitas kemudian akan mempengaruhi kepuasan seluruh yang berkepentingan (*Stakeholders*).

Keefektifan proses tawaran kolektif secara keseluruhan dan hubungan manajemen serikat kerja dapat ditaksir melalui jangkauan tiap kelompok meraih tujuan-tujuannya tetapi pendekatan inti memiliki kesulitan. Karena tujuan-tujuan bertentangan dalam beberapa kasus dan dapat menimbulkan konflik. Konflik lebih muncul dalam proses tawaran kolektif karena kegagalan memecahkan isu menyebabkan pemogokan kerja.

Kata kunci : Hubungan karyawan, komitmen, kompetensi, produktivitas, kepuasan karyawan

Pendahuluan

Sumberdaya manusia merupakan satu aset yang paling berharga yang dimiliki oleh perusahaan, karena keberadaannya sangat menentukan terhadap dinamisasi mobilisasi perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan selalu berusaha meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya supaya dapat menjalankan aktivitas kerja dengan maksimal, sehingga perlu memperhatikan peran dari hubungan karyawan/pegawai dan memperkuat daya tawar mereka dalam rangka stabilitas jabatannya untuk mencapai produktivitas karyawan dan kepuasan seluruh stakeholder atau pihak yang berkepentingan.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan agar terciptanya produktivitas karyawan/pegawai dan tercapainya kepuasan seluruh yang berkepentingan terhadap perusahaan (*stakeholders*) melalui hubungan karyawan yang harmonis saling menguntungkan dengan memiliki karyawan yang mempunyai kompetensi dan komitmen terhadap perusahaan yang tinggi.

Dalam hubungan keorganisasian tak lepas dari efek dan peran serikat pekerja selaku organisasi karyawan, dimana penilaian terhadap faktor-faktor yang menghambat dan membantu perubahan di tempat kerja tidak akan lengkap tanpa mempertimbangkan peran karyawan yang terorganisasi. Penilaian terhadap efek serikat pekerja atas hasil-hasil penting seperti produktivitas, daya saing, dan laba disamping juga atas tingkat upah dan angka keluar masuk karyawan (*turn over*).

Hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan karyawan (*personnel*) selama memegang jabatan baik struktural, fungsional ataupun sebagai pelaksana operasional akan dipengaruhi oleh disiplin, kompetensi, dan komitmennya yang dapat meningkatkan produktivitas kemudian akan mempengaruhi kepuasan seluruh yang berkepentingan (*Stakeholders*).

Kinerja dan produktivitas karyawan akan menjadi acuan keberhasilan manajemen sumber daya manusia dalam membina, mengarahkan, dan memelihara karyawannya dengan menunjukkan

hubungan yang selaras, serasi, dan seimbang tanpa kekerasan, tanpa paksaan, dan tanpa tekanan dari berbagai pihak. Karena itu, hubungan yang harmonis harus dijaga dan dipelihara dalam rangka memenuhi seluruh aspek yang berkepentingan sehingga tercipta posisi tawar, stabilitas, dan produktivitas karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan seluruh yang berkepentingan.

1. *Labor Relation* (Hubungan Karyawan)

1.1. Pengertian *Labor Relation* (Hubungan Karyawan)

Labor Relation (Hubungan Karyawan) menurut beberapa pakar sebagai berikut :

1. Torrington et.al (2005) *Employee relations is largely concerned with preventing or alleviating that type of alienation. Because the issues are often collective, concerning a number of people in a similar situation, many procedures incorporate the recognition of trade unions and ways of making that recognition productive for both parties. Working safely in a healthy environment is included here as there is a legal obligation to involve employee representatives in monitoring management arrangements for safe working. Safe working is ultimately a matter of employees working safely because they understand and follow the practices that are provided for their personal safety. Employee Relations involves the body of work concerned with maintaining employer-employee relationships that contribute to satisfactory productivity, motivation, and morale. Essentially, Employee Relations is concerned with preventing and resolving problems involving individuals which arise out of or affect work situations.*
2. Ivancevich, "Labor unions are discussed in the context of labor relations-the continuous relationship between a defined group of employees and management. The relationship

includes the negotiation of a written contract concerning pay, hours and other terms and conditions of employment as well as the interpretation and administration of this contract over its period of coverage” (Ivancevich, 2001).

3. Raymond, *“Industrial Relations involves employee and their unions, employers and their associations, and governments and the industrial tribunals that make regulations governing the employment relationship . industrial relations is also intimately entwined with political, economic and social forces”* (Raymond, 2008).
4. Ivancevich dan Hoon, *“Employee relations encompass all aspects of the relationship between the employer and the employee within the work environment. The focus of employee relations is to develop effective relationship between one employee and another and between groups of employees and levels of employees”* (Ivancevich dan Hoon, 2002).

Dari beberapa pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa : Hubungan pegawai meliputi semua aspek dari hubungan antara pemberi kerja dan karyawan di dalam lingkungan kerja. Fokus hubungan dengan pegawai adalah untuk mengembangkan hubungan efektif antara satu karyawan dengan yang lain dan diantara kelompok karyawan dan tingkat karyawan. Bekerja dengan aman di suatu lingkungan kerja yang sehat termasuk didalamnya sebagai suatu kewajiban hukum untuk melibatkan wakil-wakil karyawan dalam pengaturan-pengaturan manajemen agar aman dan aktif bekerja secara optimal. Karyawan bekerja dengan aman karena mereka memahami dan mengikuti praktek-praktek yang disediakan dan diperhatikannya keselamatan kerja mereka. Hubungan dengan karyawan terkait dengan hubungan-hubungan karyawan dengan pemberi kerja dan pemeliharaannya. Hal ini berperan untuk produktivitas yang memuaskan, motivasi, dan moril.

Hubungan karyawan juga mempunyai kaitan dengan pencegahan dan pemecahan permasalahan yang muncul ke luar dari atau mempengaruhi situasi kerja di dalam.

1.2. Isu yang terkait dengan Hubungan Karyawan

Ada tiga isu yang terkait dengan hubungan karyawan, yaitu:

1. *Procedural justice*: fokus pada keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Prosedur adil sejauh ia konsisten dari orang ke orang dan waktu ke waktu, bebas dari praduga, berdasarkan informasi akurat, dapat dikoreksi, dan berdasarkan standar moral dan etika.
2. *Due Process*: memberikan hak-hak kepada individu seperti keterangan perlakuan yang dilarang, keterangan keputusan, prosedur tepat waktu, dan lain sebagainya, namun yang umumnya tidak diaplikasikan ke situasi kerja. Hak karyawan terhadap due process adalah berdasarkan perjanjian daya transaksi kolektif, perlindungan legislasi, atau prosedur yang disediakan secara unilateral oleh perusahaan.
3. Keputusan etis tentang perilaku: mengurus tingkat standar moral dari profesi atau sebuah kelompok.

Mengapa *procedural justice* perlu?

Penilaian atas keadilan atau kesamaan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan, yaitu *procedural justice*, diperlukan bagi karyawan untuk mendapatkan keadilan. Perlakuan yang adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat mengurangi stres dan meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, kepercayaan, dan *organisational citizenship behaviour*. *Organisational citizenship behaviour* adalah perilaku diluar peran normal karyawan untuk membantu karyawan lain melaksanakan tugasnya atau perilaku yang menunjukkan dukungan bagi organisasi. Contohnya adalah :

- Secara sukarela melakukan aktivitas yang secara formal bukan tugasnya;

- Mengusahakan entusiasme dan usaha ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik;
- Membantu dan bekerjasama dengan orang lain;
- Mengikuti aturan dan prosedur organisasional, sekalipun yang tidak disukai;
- Mendorong, mendukung, dan mempertahankan tujuan organisasional.

Ada tiga komponen dari *procedural justice*, yaitu:

1. Komponen struktural: kebijakan dan peraturan perusahaan bisa memberikan banyak kesempatan bagi input karyawan kepada keputusan. Elemen yang dikenal disini adalah suara karyawan.
2. Keadilan interaksional : yaitu kualitas dari perlakuan interpersonal yang diterima karyawan. Sisi positif dari komponen ini misalkan memperlakukan orang lain dengan respek. Sedangkan yang sebaliknya adalah seperti pelanggaran privasi, pelecehan, kritik publik.
3. Keadilan informasional: yaitu penyediaan penjelasan atas keputusan yang dibuat. Misalnya saja dalam hal pemberhentian, karyawan yang diberi penjelasan lengkap mengenai keputusan tersebut akan lebih mudah menerimanya dan komitmennya pada organisasi akan tetap terjaga.

Hal terpenting yang bisa dilakukan perusahaan untuk memastikan *procedural justice* adalah menyediakan sistem suara, untuk memastikan bahwa karyawan mempunyai kapasitas untuk didengar. Ada empat fungsi utama sistem suara:

- Memastikan perlakuan yang adil bagi karyawan;
- Menyediakan konteks dimana perlakuan tidak adil akan terlihat;
- Membantu mengembangkan keefektifitas dalam organisasi;
- Mempertahankan kesetiaan dan komitmen karyawan.

Ada beberapa karakteristik dari sistem suara yang baik, yaitu:

1. Elegansi: prosedur yang sederhana, aplikasi yang luas, sistem diagnosis yang baik, dan diatur oleh orang yang sanggup merespon isu yang muncul dengan cepat.
2. Dapat diakses: mudah digunakan, diiklankan, komprehensif, dan proses yang terbuka.
3. *Correctness*: diadministrasikan dengan baik, ada follow-upnya, dapat didesain ulang sendiri, dan hasil yang dapat dikoreksi.
4. *Nonpunitiveness*: sistem yang terbuka, respon yang cepat, hasil yang dapat dilihat.

Disiplin

Meskipun banyak karyawan ingin memperlihatkan cara yang dapat diterima bagi perusahaan dan rekan kerja mereka, namun masalah-masalah seperti ketidakhadiran, kinerja kerja yang buruk, maupun pelanggaran peraturan tetap muncul. Disiplin formal diperlukan disini jika pembicaraan informal sudah tidak mampu mengatasinya. Perusahaan perlu menentukan disiplin yang formal bagi karyawannya. Sayangnya, banyak manajer menghindari pemberlakuan disiplin formal seperti ini karena beberapa hal seperti :

1. Ketidakpedulian pada peraturan organisasi
2. Takut akan tindakan-tindakan formal
3. Takut akan hilangnya hubungan pertemanan karyawan

Untuk mengatasi hal tersebut, ada alternatif lain yang disebut disiplin positif. Prosesnya adalah sebagai berikut: karyawan yang melakukan kesalahan akan diberi peringatan secara oral dulu. Jika ia mengulanginya lagi, maka ia akan diberi peringatan tertulis dan libur sehari dengan bayaran, dimana ia harus menulis sebuah surat pada pengawasnya yang menjelaskan bagaimana ia akan memperbaiki masalah tersebut. Semua proses ini didokumentasikan, sehingga apabila karyawan tersebut masih mengulanginya maka ia akan diberhentikan.

Beberapa bukti juga menunjukkan bahwa disiplin dengan adanya hukuman dapat memberikan manfaat, diantaranya :

- Disiplin dapat mengingatkan karyawan terhadap kinerjanya yang rendah, sehingga akan menghasilkan perubahan dalam perilaku.
- Disiplin dapat mengirimkan sinyal pada karyawan lainnya berkaitan dengan tingkat kinerja dan standar perilaku yang diharapkan.

Jika disiplin dipandang sebagai legitimasi oleh karyawan lain, maka hal itu mungkin dapat meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja. Selain disiplin positif, ada yang disebut dengan disiplin progresif, yang juga menjalankan mulai dari peringatan oral, tertulis, sampai ke pemberhentian. Ada empat aturan yang harus diikuti agar disiplin ini dapat efektif, yaitu :

1. Karyawan harus mengetahui apa masalah yang terjadi
2. Karyawan mengetahui bahwa ia harus melakukan sesuatu untuk memperbaiki masalah tersebut
3. Karyawan memiliki periode waktu yang masuk akal untuk memperbaiki masalah tersebut
4. Karyawan memahami konsekuensinya jika ia tidak bertindak apa-apa

Ada juga aturan mengenai disiplin yang disebut *red-hot-stove rule* (Douglas Mc Gregor), yaitu :

1. Langsung: seperti menyentuh kompor panas, dimana umpan baliknya langsung dan tidak ada kesalahpahaman mengapa disiplin diberlakukan.
2. Dengan peringatan: Seperti anak kecil yang diperingati bahwa mereka tidak boleh memegang kompor panas, karyawan juga harus tahu jelas apa konsekuensi yang akan mereka terima.
3. Konsisten: Seperti kompor panas yang akan membakar siapapun yang menyentuhnya, perlakuan disiplin harus adil bagi setiap orang dalam organisasi.
4. Impersonal: Kompor panas tidak membedakan siapa yang menyentuhnya, sehingga manajer pun

tidak boleh mendapat keuntungan yang berbeda dari karyawannya.

Dalam mendokumentasikan insiden yang berhubungan dengan kinerja, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Ada penjelasan mengenai apa yang menyebabkan insiden-masalah dan pensetingannya. Apakah ada pelanggaran yang pertama atau bagian dari pola.
2. Menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi dan spesifik, termasuk nama, saksi, tanggal, dan waktu.
3. Menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki situasi dan kapan.
4. Menyatakan konsekuensi untuk pelanggaran lebih jauh.

Privasi karyawan dan isu etis

Privasi adalah minat yang dimiliki karyawan untuk mengendalikan penggunaan informasi pribadi mereka dan kemampuan untuk berperilaku bebas dari aturan. Perhatian muncul pada tiga isu utama:

1. Jenis informasi yang dikumpulkan dan disimpan mengenai karyawan
2. Bagaimana informasi tersebut digunakan
3. Sejauhmana informasi tersebut dapat dikaitkan dengan orang lain.

Isu-isu seperti diatas sering menimbulkan dilema etis bagi manajer, yaitu situasi yang berpotensi menghasilkan suatu perilaku yang tidak dapat diterima. Perilaku yang dapat diterima, cukup sulit didefinisikan, bisa dikatakan sebagai keseimbangan antara hal-hal yang umumnya baik dengan kebebasan pribadi, dan antara kebutuhan bisnis legitimasi organisasi dan perasaan karyawan akan derajat dan nilai mereka.

Dalam masa-masa Internet saat ini, karyawan banyak yang memiliki kebebasan dalam menggunakan Internet maupun Intranet yang disediakan perusahaan. Kekhawatiran baru manajer muncul disini, yang berupa kekhawatiran akan penyalahgunaan fasilitas tersebut yang berkaitan dengan hak cipta, informasi internal perusahaan, perilaku-perilaku

menyimpang, rasialis, maupun berbagai aktivitas ‘gelap’ lainnya. Sementara karyawan juga memiliki privasinya sendiri.

Untuk mengatasi hal-hal tersebut, ada beberapa rekomendasi yang dapat dilakukan, yaitu:

- Membangun sebuah kebijakan atau tuntunan untuk melindungi informasi perusahaan, yaitu mulai dari jenis data yang bisa dilihat, metode untuk mendapatkan data, pembatasan informasi, dan lain sebagainya.
- Menginformasikan pada karyawan mengenai kebijakan penanganan informasi.
- Menjadi familiar seutuhnya dengan hukum federal mengenai provasi.
- Membangun kebijakan yang menyatakan secara spesifik bahwa karyawan tidak dapat menuntut hak mereka atas privasi.
- Membangun kebijakan bahwa setiap yang melanggar prinsip privasi tersebut akan diberlakukan disiplin atau pemberhentian.

1.3. Serikat Pekerja sebagai pengikat Hubungan Kerja Karyawan

Hubungan kerja karyawan merupakan masalah yang kompleks dalam perusahaan. Dalam suatu organisasi perusahaan sering terjadi kesepakatan antara pihak manajemen dengan para pekerja yang dilandasi oleh persepsi yang sama dan kedua belah pihak bertekad dan memiliki kesepahaman untuk memberikan dan menumbuhkan hubungan yang serasi.

Serikat pekerja menurut Veirthzal Rivai (2004) adalah sistem sosial yang terbuka yang mengejar tujuan dan sering dipengaruhi oleh lingkungan luar. Dalam Undang-undang Nomor 21 tahun 2000, Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja atau buruh baik di perusahaan maupun diluar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokrasi, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Partisipasi ini dapat dilakukan secara langsung atau melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Karena itu partisipasi karyawan dalam hubungan kerja juga merupakan perwujudan hak dan kebebasan karyawan berorganisasi dan mengeluarkan pendapat yang dijamin oleh undang-undang dan konstitusi.

2. Bargaining position of labor in stability of tenure of personal.

Tawar menawar merupakan satu proses yang terus berjalan yang mencakup baik pembuatan konsep maupun pelaksanaan syarat-syarat kontrak tenaga kerja. Proses tawar menawar kolektif dimulai ketika serikat buruh dikenal sebagai negosiator yang istimewa bagi para anggotanya. Untuk menyepakati sebuah kontrak dimulai ketika pemimpin serikat buruh bertemu dengan perwakilan manajemen. Sesi-sesi negosiasi berfokus pada pengidentifikasian zona tawar menawar. Bila permintaan tidak dipenuhi, serikat buruh mungkin menempuh berbagai taktik untuk meraih tawar menawar. Yang paling utama adalah pemogokan, yang mungkin berbentuk demonstrasi, boikot, atau perlambatan kerja.

Berikut *Bargaining Position of Labor* menurut para pakar :

1. Dessler (2007) mendefinisikan *collective bargaining is Both management and labor are required by law to negotiate wage, hours, and terms and conditions of employment “in good faith.* (persetujuan kolektif adalah proses dimana perwakilan dari manajemen dan serikat pekerja bertemu untuk menegosiasikan sebuah persetujuan pekerja).
2. Mathis dan Jackson (2004) *collective bargaining is The process whereby representatives of management and workers negotiate over wages, hours, and other terms and conditions of employment.* (tawar menawar kolektif adalah proses dengan jalan mana wakil-

wakil manajemen dan pekerja menegosiasikan upah, jam serta istilah dan kondisi pekerjaan.

3. Ivancevich (2001), *“Collective bargaining is a process by which the representatives or the organization meet and attempt to work out a contract with the employees representative the union”*.
4. Flippo (1984), *“Collective bargaining is a process in which representatives of two groups meet and attempt to negotiate an agreement that specifies the nature of future relationship between the two”*.
5. Bernadin (2010), *“Collective Bargaining occurs when representatives of a labor union meet with management representatives to determine employees wages and benefits to create or revise work rules and to resolve disputes or violations of the labor contract”*.
6. Raymond (2008), *“Collective bargaining is the process of negotiating between management and groups of employees and their unions/ the process through which representatives of management and the union meet to negotiate a labour agreement”*.
7. Ivancevich dan Hoon (2002), *“Collective bargaining is a process by which the representatives of the organization meet and attempt to work out a contract with the employees representatives the union. Collective means that representatives attempt to negotiate an agreement. Bargaining is the process of cajoling, debating, discussing and threatening in order to bring about a favorable agreement for those represented”*.

Dari pengertian diatas ditemukan bahwa keefektifan proses tawaran kolektif secara keseluruhan dan hubungan manajemen serikat kerja dapat ditaksir melalui jangkauan tiap kelompok meraih tujuan-tujuannya tetapi pendekatan ini memiliki kesulitan. Karena tujuan-tujuan bertentangan dalam beberapa kasus dan dapat menimbulkan konflik. Konflik lebih

muncul dalam proses tawaran kolektif karena kegagalan memecahkan isu menyebabkan pemogokan kerja.

3. Stakeholder Satisfaction (Kepuasan pihak yang berkepentingan)

3.1. Pengertian Stakeholder Satisfaction

Stakeholders dalam manajemen merupakan pendekatan sistematis untuk mengorganisasi hubungan antara pelaku bisnis dengan masyarakat dan lingkungan yang masing-masing berkepentingan. Kepuasan stakehoders pada dasarnya ditentukan oleh pencapaian tujuan perusahaan dan kontribusi pekerja atau karyawan kedalam perusahaan serta lingkungan yang berada disekitarnya yang sama-sama berkontribusi. Pengertian Stakeholder dari beberapa pendapat yang ada dan masih banyak lainnya, seperti :

1. Supardi (2007), Stakeholders sebagai suatu komunitas di sini tak hanya sekedar kolektivitas individu yang masing-masing mempunyai kepentingan sendiri-sendiri, namun mereka juga mempunyai kepentingan untuk bersama-sama, berbagi identitas dan makna-makna.
2. Bertens, (2002) Paham *stakeholders* ini membuka perspektif baru untuk mendekati masalah tujuan perusahaan. Kita bisa mengatakan bahwa tujuan perusahaan adalah manfaat semua *stakeholders*. Sekaligus juga disini kita mempunyai kemungkinan baru untuk membahas segi etis dari suatu keputusan bisnis. Misalnya, tidak etis kalau dalam suatu keputusan bisnis hanya kepentingan para pelaku bisnis yang dipertimbangkan. Tetapi, nilai-nilai yang ditanamkan oleh para *stakeholders* juga harus dipertimbangkan.
3. Gunardi (1999) menyatakan bahwa lingkungan masyarakat berupa individu atau institusi yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan, keputusan, kebijakan, praktek-praktek, atau tujuan perusahaan itu secara institusional disebut pihak-pihak yang

berkepentingan (*stakeholders*). Adapun kepentingan yang dimaksud mencakup tiga tingkatan, yaitu:

- Kepedulian sederhana karena pengaruh dari perusahaan itu (*an interest*).
- Hak legal atau moral untuk suatu perlakuan tertentu atau susunan perlindungan tertentu (*a legal or moral right*).
- Klaim legal terhadap kepemilikan perusahaan (*ownership*).

Pernyataan yang sering terlontar, bahwa bisnis adalah bisnis, seolah-olah merupakan filosofi bisnis yang telah diterima secara umum di masyarakat, (terutama masyarakat di Negara-negara sekuler). Pengertian statement “bisnis adalah bisnis” itu menyiratkan bahwa bisnis hanya bertumpu pada aspek komersil saja, dimana mekanisme memperoleh keuntungan ekonomi dari masyarakat dan cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan seolah bebas nilai, bebas norma dan bebas etika. Tetapi jika kita lihat lebih jauh, terutama jika kita tinjau dari teori dan perkembangan ilmu bisnis, ternyata bisnis tidak bebas nilai, baik dari nilai moral maupun nilai etika. Misalnya kita lihat dari tujuan yang umumnya ingin dicapai oleh bisnis adalah meningkatkan kesejahteraan *stakeholders* (Muslich, 1998).

Para pemegang saham sebagai pemilik perusahaan pasti berkepentingan dengan jalannya operasional sebuah perusahaan. Maksimisasi *profit* adalah orientasi para pebisnis, karena jelas nantinya *stakeholders* pun akan turut memperoleh hasil deviden yang maksimum juga. Dan sebaliknya, namun terkadang *stakeholders* terbagi lagi atas pihak berkepentingan internal dan eksternal. Pihak internal adalah ”orang dalam” dari suatu perusahaan; baik itu instansi yang secara langsung terlibat, seperti pemegang saham, manajer, dan karyawan. Pihak eksternal adalah orang atau instansi yang secara

tidak langsung terlibat dalam kegiatan perusahaan seperti, konsumen, dan pemerintah.

Dari pengertian dapat disimpulkan bahwa *stakeholder* merupakan individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan. Individu, kelompok, maupun komunitas dan masyarakat dapat dikatakan sebagai *stakeholder* jika memiliki karakteristik : mempunyai kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan terhadap perusahaan.

3.2. Konflik dalam “*Business Stakeholder*”

Ada beberapa contoh yang mungkin berpotensi konflik dalam “*Business Stakeholder*” diantara beberapa komponen yang terdapat didalamnya, yakni : *Owner*, *Creditor*, *Employees*, *Suppliers*, dan *Costumers*. Berikut ini ilustrasi yang mungkin terjadi dari kelima komponen tersebut.

1. Potensi konflik antara pemilik perusahaan (*Owner*) dengan peminjam modal/dana (*Creditor*). Hal yang paling besar kemungkinan terjadi yakni masalah kepercayaan (*trust*). Baik dari pihak *Creditor* ke *Owner*, maupun sebaliknya. Sebagai ilustrasinya ketika pihak *Creditor* memberikan modal/saham dengan sebuah ketentuan yang disepakati, namun karena sesuatu dan lain hal dipihak perusahaan terutama pemiliknyanya (*Owner*) tidak bisa menerima ketentuan tersebut dengan alasan pengembalian modal/saham yang telah diberikan oleh *Creditor* sudah tidak bisa berlaku lagi pada saat tersebut atau disebut kurangnya prinsipil dalam sebuah kesepakatan.
2. Potensi konflik antara pemilik modal/dana (*Owner*) dengan pegawai (*Employees*). Dalam hal ini sesuatu yang kecil bisa sangat besar kemungkinan terjadi, salah satu contoh saat pengambilan keputusan besar dalam pengelolaan aset yang seharusnya

harus saling melibatkan pihak-pihak terkait, seperti pemilik perusahaan, direktur utama (CEO), manajer dan lain-lain sebagainya yang dianggap berpengaruh dalam suatu hal pengambilan keputusan tersebut. Kebiasaan yang sering timbul adalah interaksi dari setiap pihak yang tidak saling menguntungkan baik halnya dalam pengambilan keputusan yang sudah dijalani lebih awal yang mengeluarkan modal yang begitu banyak maupun dalam pengambilan keputusan untuk waktu-waktu selanjutnya yang memakai modal relatif lebih hemat tentunya dalam batasan (scope) yang sama.

3. Potensi konflik antara pegawai (*Employees*) dengan penyedia jasa/barang (*Suppliers*). Kalau potensi dalam hal ini, tentunya bagi perusahaan-perusahaan menengah ke atas sangat sering terjadi dalam melakukan sebuah kegiatan *open tender* khususnya untuk proyek-proyek tertentu yang membutuhkan jasa maupun barang dari pihak penyedia (*Suppliers*). Dan potensi kuat dalam hal ini adalah tentang kepuasan (*Satisfaction*) bagi pihak perusahaan baik dari penyediaan jasa, barang atau sebagainya. Faktor inilah yang membuat banyak pihak pertama (pegawai/*employees*) yang memutuskan hubungan kerja (*relationship/sponsorship*) karena tidak terjadi timbal balik yang saling menguntungkan diantara dua pihak malah merugikan pihak salah satunya atau pun sebaliknya.
4. Potensi konflik antara penyedia jasa/barang (*Suppliers*) dengan konsumen (*Costumers*). Untuk yang ini, memang sering tidak begitu terlihat secara nyata oleh para pegawai (*employees*) terhadap akses yang dilakukan dilapangan. Kebiasaan buruk yang sering dialami pihak konsumen adalah lambatnya penyediaan barang/stok seperti halnya bagi perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang yang harus dipasok dan

didistribusikan bagi pihak konsumen. Sehingga sering terdengar isu penimbunan barang yang diakibatkan ulah dari *suppliers* ke *costumers*.

5. Potensi konflik antara pegawai (*Employees*) dengan peminjam modal/dana (*Creditor*). Yang ini akan sedikit sama halnya dengan apa yang terjadi dengan *owner* dari sebuah perusahaan dengan pihak *creditor*, hanya saja tingkat kesulitan yang dialami oleh *employees* lebih kecil sebagai karena menjadi kelanjutan dari hubungan yang telah *owner* bina sebelumnya dengan *creditor* diawal pendirian perusahaan misalnya. Sebagai contoh ketika awal adanya perusahaan ada sebagian *creditor* yang memberikan modalnya untuk kelangsungan sebuah organisasi tentunya melalui pihak *owner* sebagai bagian tertinggi dari sebuah perusahaan, namun setelah perusahaan berdiri dan mencapai masa-masa perkembangan, secara tidak langsung *owner* menyerahkan sepenuhnya kelangsungan tersebut kepada *employees* (CEO atau Manajer). Inilah yang menjadi konflik bila sebagian CEO tidak memiliki kemantapan interaksi dengan pihak *creditor* baik dari akuntabilitas yang mulai menurun bahkan transparansi dalam hal pembagian profit bahkan ini juga bisa terjadi sebaliknya dari pihak *creditor* kepada *employees*.

4. Hubungan strategi manajemen dan karyawan.

Hubungan manajemen dan karyawan adalah hal yang berbeda dengan kebijakan hubungan manajemen karyawan. Strategi hubungan manajemen dan karyawan lebih fokus pada penentuan arah hubungan itu dan bersifat jangka panjang. Sementara kebijakan hubungan manajemen karyawan lebih kepada hal sesaat dan dalam lingkungan yang kecil.

Strategi hubungan manajemen dan karyawan memberikan perhatian tentang cara: (1) Membangun hubungan yang stabil dan kooperatif dengan karyawan sehingga

dapat meminimalisasi konflik dalam organisasi. (2) Mencapai komitmen melalui keterlibatan karyawan dan proses komunikasi, dan (3) Mengembangkan mutualitas berupa kepentingan umum dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan budaya organisasi dengan didasarkan pada nilai yang dimiliki bersama antara manajemen dan karyawan.

Menjadi karyawan yang unggul (*Becoming an employee champion*), merupakan prasarat tenaga kerja memiliki bargaining position, oleh sebab itu para profesional SDM harus bertanggung jawab untuk memastikan apa yang karyawan memiliki komitmen dan kontribusi penuh terhadap organisasi. Penerapan manajemen yang berbasis *intellectual capital* yang mencakup kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap penurunan biaya (*low cost*) dan menciptakan *differensiasi* produk sehingga perusahaan akan mampu menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan memerlukan kesepakatan yang efektif dengan karyawan, pelanggan, supplier, dan semua pesaing. Bernardin dan Russel (2000, 25-28) lebih lanjut mengemukakan perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui pemanfaatan kemampuannya secara efektif. Kemampuan perusahaan meliputi semua asset fisik dan finansial juga semua kemampuannya dalam kompetensi, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan sebagainya yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi bersaing.

Produktivitas personel dalam masa jabatan dapat dilakukan dengan pendekatan kompetensi dan komitmen personel. Melalui peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan akan meningkatkan posisi tawar karyawan dengan meningkatkan produktivitas personal karyawan.

Kompetensi sebagai gabungan dari bakat (*apptitude*) dan kemampuan (*ability*). Bakat menunjukkan kapabilitas

untuk belajar sesuatu. Sifatnya potensial. Sedang kemampuan merujuk pada kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dibina oleh pengetahuan dan keterampilan.

Kompetensi bersama dengan konsep komitmen telah dimaknai sebagai modal manusia (*human capital*), yang secara bersama-sama dengan *consumer* dan *structural capital* membentuk *intellectual capital* organisasi (Stewart, 1997).

Kompetensi bersama-sama dengan komitmen dipandang sebagai faktor pembentuk modal intelektual organisasi. Dikemukakan oleh Ulrich bahwa, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment.*" Dalam konteks ini, kompetensi atau modal manusia dipandang sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, keinovasian, dan kemampuan (*ability*) individu anggota organisasi yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional

Dengan demikian kompetensi sebagai Sekumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, nilai dan norma, serta perilaku yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan landasan pencapaian keberhasilan pribadi dan kesejahteraan.

Komitmen tenaga kerja pada organisasi dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja, yang terdiri dari dimensi (1) komitmen afektif merupakan keterikatan afektif psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Chang (1999:260), menyatakan komitmen afektif adalah tingkat di mana individu terkait secara psikologis terhadap organisasi melalui perasaan loyalitas, kasih sayang, dan memiliki. Sejalan dengan Chang (1999), Somers and Birbaung (2000:354) mendefinisikan komitmen afektif sebagai cinta terhadap organisasi. (2) Komitmen kontinyu (*continuance commitment*), yaitu bagian komitmen organisasi dimana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional yaitu adanya

keuntungan untuk tetap bertahan pada organisasi.

Burr and Girardi (2002:80), mengemukakan komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya yang dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Somers and Birnbaum (2000:354), bahwa komitmen kontinyu adalah perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologi mampu ekonomi lebih menguntungkan dibandingkan jika keluar dari organisasi. Dan (3) Komitmen normatif (*normative commitment*) sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaan. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan masalah moral. Burr and Girardi (2002:80), mengemukakan bahwa komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pekerja untuk tinggal dalam organisasi. Pendapat yang sama dipertegas oleh Chang (1999:260) yang mengemukakan bahwa komitmen normatif adalah termasuk komponen moral karena berhubungan dengan rasa kewajiban dan tanggung jawab karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi.

Prestasi kerja sebagai tolak ukur produktivitas tenaga kerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan Bernardin dan Russel (1993:379) mengemukakan mengenai prestasi kerja sebagai berikut: *The record of aotcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*".

Stakeholders merupakan individu atau grup yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh *strategic outcomes* yang dihasilkan oleh perusahaan dan memiliki hak untuk mengklaim kinerja perusahaan. *Stakeholder* dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok, antara lain : (a) *The Capital*

Market Stakeholders, yaitu pemegang saham dan supplier utama perusahaan, (b) *The Product Market Shareholder*, yaitu pelanggan, komunitas dan serikat kerja, (c) *The Organizational Stakeholder*, yaitu semua karyawan (*employees*) perusahaan baik itu karyawan manajerial ataupun non-manajerial.

Kesimpulan

Peran penting sumber daya manusia, yaitu dapat memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan nilai tambah yang dapat dilihat kompetensi dan komitmennya terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmennya dan memberikan kontribusi secara maksimal bagi *competitive advantage* organisasi. Atas dasar tersebut, eksekutif sumberdaya manusia profesional harus dapat berperan sebagai *employee champion* bagi karyawan melalui aktivitas mendengar, merespon, dan menemukan jalan guna menemukan pekerja dengan kemampuannya guna memenuhi perubahan permintaan.

Daftar Pustaka

- Bernardin and Russel. 2000. *Strategic Human Resources management*. New York McGraw-Hill
- Bernadin, John H. 2010. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Fifth Edition. McGraw Hill: Singapore
- Bertens, K. 2002. *Pengantar Etika Bisnis*. Kanisius: Yogyakarta
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Indeks: Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Management*. Sixth Edition, McGraw Hill: Singapore

- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*, 8th Edition, McGraw Hill: New York
- Ivancevich & Hoon. 2002. *Human Resource Management in Asia*. McGraw Hill: Singapore
- Mathis & Jackson. 2004. *Human Resource Management*, 10th Edition. Cengage Learning: Singapore
- Miller, P. 1989. *Strategic Human Resources Management: What it is and What it isn't*, Personnel Management Journal, February
- Muslich. 1998. *Etika Bisnis: Pendekatan Substantif dan Fungsional*, Edisi Pertama. EKONISIA: Yogyakarta
- Raymond A., Noe, et. al. 2000. *Human Resources Management*. Allyn and Bacon : Massachusetts
- Supardi. 2007. *Budaya Sosial dalam Bisnis*. Jurnal Manajerial. Edisi September, hal. 132-158
- Stone, Raymond J. 2008. *Human Resource Management*, 6th Edition. John Wiley & Sons: Australia
- Ulrich & Lake. 1990. *Organization Capability: Competing from the inside out*. Jhon Wiley: New York
- Torrington, at. al. 2005. *Human Resource Management*. Sixth Edition. Prentice Hall: England