

PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA INDUSTRI KONSTRUKSI DI INDONESIA

Peter F. Kaming

*Dosen Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
kaming@mail.uajy.ac.id.*

ABSTRAK

Gaung mengenai pengembangan SDM telah diluncurkan hampir dua dekade di Indonesia. Sampai sejauh mana praktik dan realisasinya pada bisnis konstruksi jarang dievaluasi. Studi ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut. Seratus enam responden yang berkedudukan sebagai eksekutif konstruksi yang bekerja di kontraktor, konsultan dan pengembang di Indonesia berpartisipasi pada studi ini. Hasil studi tersebut memberi indikasi bahwa pengertian praktik manajemen SDM di bidang industri konstruksi di Indonesia masih diberlakukan pada batas dalam pengertian manajemen personalia. Para perusahaan konstruksi masih jarang mengkaitkan strategi bisnis dengan pengembangan SDM yang bekerja pada perusahaan mereka.

Kata kunci: Manajemen SDM, industri konstruksi, kontraktor, konsultan, pengembang

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perkembangan dunia konstruksi di Indonesia yang begitu cepat menyebabkan persaingan dunia bisnis konstruksi sekarang semakin ketat dan penuh resiko. Apalagi Era Globalisasi yaitu pasar bebas AFTA sudah hampir masuk ke Indonesia. Untuk itu para pelaku dalam dunia bisnis konstruksi harus benar-benar mempersiapkan suatu cara / strategi bisnis yang dapat untuk mengantisipasi keadaan tersebut.

Reksohadiprodjo [12] mendefinisikan strategi bisnis sebagai arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan cara-cara yang efektif untuk membantu mencapai tujuan bisnis yang telah direncanakan dalam suatu organisasi perusahaan. Strategi bisnis, termasuk bisnis konstruksi, berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen dan cara-cara yang direncanakan dan dilaksanakan untuk memenangkan suatu persaingan. Salah satu cara / strategi untuk bersaing dalam bisnis konstruksi yaitu dengan meningkatkan kemampuan manajemen SDM nya mulai dari pimpinan puncak perusahaan sampai pada tenaga kerja paling bawah. Fungsi manajemen SDM meliputi antara lain: penerimaan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi [6]. Hanya perusahaan yang mampu bertempur di arena persaingan bisnis dan kehandalan perusahaan sangat ditentukan oleh SDM yang ada didalamnya. Mungkin inilah hal penting yang perlu dipikirkan oleh setiap pelaku dalam bisnis konstruksi karena SDM merupakan aset perusahaan yang sangat penting.

Sukses bisnis konstruksi tidak hanya tergantung pada jumlah modal dan aset tetap perusahaan, tetapi terletak pada SDM yang memiliki visi, misi, integritas, dan profesionalisme bisnis konstruksi itu sendiri. Untuk memegang kendali dan memenangkan suatu kompetisi bisnis konstruksi, manajer proyek harus mempunyai

suatu strategi bisnis dalam manajemen SDM yang digunakan untuk mendukung pengembangan suatu bisnis konstruksi.

1.2 Tujuan dan Manfaat

Tujuan dari studi ini adalah: (1) mengidentifikasi praktik manajemen SDM sebagai strategi bisnis untuk sektor konstruksi di Indonesia; dan (2) mengkaji perbedaan praktik manajemen oleh perusahaan konstruksi di Indonesia dan USA.

Studi ini diharapkan dapat membantu para perusahaan konstruksi untuk mengembangkan mutu SDM dan menggunakan manajemen SDM dalam menyusun strategi bisnis. Di harapkan juga dalam pasar bebas, para perusahaan konstruksi Indonesia dapat memberikan peran yang penting dalam perkembangan perekonomian Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pendahuluan

Menghadapi tatanan baru dalam kehidupan sosial dan ekonomi yang terbuka, setiap perusahaan konstruksi harus mampu bersaing dengan perusahaan asing di pasar domestik maupun pasar global. Dalam situasi semacam ini konsumen memiliki banyak pilihan atau alternatif pembelian suatu produk konstruksi baik asing maupun domestik yang menyangkut harga dan mutunya. Guna menunjang kemampuan bersaing, perusahaan harus mempunyai strategi bersaing yang handal baik segi mutu dan kuantitas yaitu dengan peningkatan kemampuan manajemen SDM nya.

Menurut Kaming [10] bahwa SDM mempunyai peran sentral yang harus dikelola dengan baik, sehingga dalam menghadapi era globalisasi ini, perlu dipersiapkan strategi yang matang agar eksistensi perusahaan tetap terjaga. Salah satu faktor utama yang perlu dipersiapkan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan global adalah meningkatkan peran SDM karena kemajuan perusahaan ditentukan oleh kemampuan SDM mengakomodasikan segala permasalahan, sehingga SDM berperan dalam menentukan perencanaan, organisasi, pelaksanaan dan pengendalian seluruh sumber daya perusahaan.

2.2 Bisnis konstruksi

Perkembangan pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia dalam segala hal akhirnya berdampak juga pada pertumbuhan di bidang konstruksi. Semakin banyak orang yang terjun dalam bisnis konstruksi, semakin tinggi pula persaingannya. Bisnis konstruksi tidak hanya merupakan segmen besar dalam pangsa industri, tetapi juga menunjukkan kegiatan-kegiatan yang semakin luas dan kompleks. Prosesnya mencakup atau dapat terdiri dari kegiatan-kegiatan berupa: (1) Kontraktor utama yang mengendalikan dan mengkoordinasikan proses pelaksanaan konstruksi dalam suatu kontrak. (2) Kontraktor utama beroperasi berdampingan dengan kontraktor spesialis atau subkontraktor bidang pekerjaan bersifat khusus dengan kontrak terpisah. (3) Kontraktor utama menawarkan paket jasa lengkap kepada pemberi tugas, yang berfungsi dan bertindak selaku perencana sekaligus pembangun.

Pekerjaan konstruksi bisa jadi dalam satu paket, yaitu mulai dari sejak pemilihan lahan, perancangan, konstruksi, dan sekaligus pengoperasiannya. Pada pelaksanaan proyek sektor swasta, penerapan fungsi kontraktor bangunan biasanya lebih berdasarkan pada kebiasaan yang berlaku. Sedangkan untuk pekerjaan proyek-proyek

pemerintah lebih didasarkan pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, sehingga kontraktor yang beroperasi sekaligus sebagai perencana dan pelaksana hanya diadakan pada proyek-proyek tertentu [5].

Di Indonesia, industri konstruksi mungkin merupakan industri yang persaingan ketat dengan rata-rata tingkat keuntungan yang relatif rendah. Namun jumlah perusahaan konstruksi tumbuh pesat karena ada anggapan bahwa bisnis paling mudah dilaksanakan sehingga setiap orang yang tak berkompeten sekalipun, dapat melakukannya. Padahal pada keadaan sebenarnya, proses pembangunan adalah rumit [5].

2.3 Penerapan manajemen SDM dalam bisnis konstruksi

Sukses dalam bidang bisnis termasuk konstruksi, sangat tergantung pada mutu SDM nya [3]. SDM adalah faktor produksi yang unik dan bila dibina dengan baik, dapat menghasilkan nilai tambah pada sumber daya lain, sehingga SDM harus menjadi fokus dari pengembangan pembangunan pada umumnya dan pengembangan dunia konstruksi pada khususnya. Dalam bisnis konstruksi, peran SDM yang handal tidak dapat kita abaikan begitu saja. Salah satu strategi jitu dalam persaingan bisnis konstruksi adalah mengembangkan SDM, karena SDM merupakan aset bagi segala aktivitas bisnis. Untuk itu perhatian dan penekanan terhadap pengembangan SDM merupakan aspek yang strategis [4].

Banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi nasional, juga menyadari pentingnya pengembangan SDM dalam persaingan bisnis, tapi hanya ditingkat perusahaan, yaitu pada manajemen di internal badan usaha itu sendiri. Sedangkan pengembangan sumber daya secara nasional kurang mendapat perhatian. Hal ini disebabkan karena para tenaga kerja, khususnya tukang bangunan berstatus sebagai pekerja bebas (*self-employed*). Para tukang yang bekerja dibawah manajemen sub-kontraktor atau bas borong, tidak memiliki status yang lebih baik dari pada buruh lepas. Pengertian buruh lepas adalah bila kedua pihak merasa saling membutuhkan, maka akan terjalin hubungan kerja. Namun bila salah satu pihak yang tidak menginginkan hubungan kerja tersebut, baik dari pihak pemberi kerja (*employer*) maupun penerima kerja (*employee*), maka hubungan kerja akan berhenti [11]. Mayoritas dari mereka hanya belajar dari kesalahan di lapangan dan hanya kadang kala dituntun (tidak secara sistematis) oleh tukang yang lebih senior.

2.4 Departemen SDM

Hampir semua struktur organisasi badan usaha kontraktor besar di Indonesia, terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki departemen SDM. Departemen ini sejajar dengan fungsi manajemen lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Umumnya manajer SDM adalah sarjana dan pernah ditatar kursus manajemen personalia. Latar belakang kesarjanaannya antara lain dari ekonomi, manajemen, psikologi, ilmu sosial, atau hukum. Di beberapa BUMN jasa konstruksi, manajer SDM mereka malah telah memiliki kualifikasi lulusan sarjana teknik sipil plus magister manajemen.

Persyaratan- persyaratan untuk menjadi kepala departemen antara lain: berpengalaman, berpengetahuan mengenai manajemen SDM, memahami bisnis, berketerampilan dalam negosiasi, berkepribadian, bergairah dengan pekerjaannya. Untuk memenuhi atribut-atribut menjadi seorang manajer SDM yang handal dibutuhkan pelatihan manajemen SDM [11].

2.5 Fungsi manajemen SDM dalam perusahaan konstruksi

Manajemen SDM sangat diperlukan dalam suatu organisasi perusahaan konstruksi, selain sebagai suatu alat untuk pengembangan organisasi perusahaan, juga dapat sebagai alat dalam persaingan bisnis konstruksi seperti yang telah diuraikan di atas. Fungsi manajemen SDM antara lain: rekrut dan seleksi; penilaian kinerja; pengembangan SDM termasuk pelatihan, dan peninjauan potensi karyawan; hubungan industri, kesehatan dan keselamatan kerja (K3); dan kompensasi [2,7].

Dalam dunia konstruksi Indonesia belum diketahui secara jelas cara apa yang dilakukan dalam perekrutan dan seleksi karyawan perusahaannya, apakah perekrutan secara sistematis atau dengan cara lain. Menurut Kaming [10] pada umumnya perusahaan mencoba merekrut para lulusan dari universitas, kemudian menyeleksi, lalu dari calon karyawan tersebut diberikan pelatihan peningkatan ketrampilan sesuai dengan kebutuhan kerja. Media perekrutan dapat berbeda-beda, misalnya lewat kerja sama dengan beberapa universitas, lewat media cetak surat kabar, termasuk penggunaan jasa spesialis perekrutan, atau juga menggunakan kontak antar pribadi / relasi.

Penilaian terhadap tenaga kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari cara kerja sampai dengan hasil yang diberikan kepada perusahaan. Penilaian kinerja tenaga teknis dan profesional lebih sulit dilakukan dibandingkan dengan tenaga tukang yang bekerja dilapangan, karena tenaga tukang di lapangan dapat di nilai secara kuantitas dengan ukuran produktivitas. Untuk penilaian kinerja estimator, mandor, site manajer, site engineer atau superintendent sulit diukur secara kuantitatif. Oleh sebab itu penerapan sistem penilaian kinerja terhadap mereka merupakan tantangan manajer SDM untuk merumuskan kinerja masing-masing jabatan, misalkan: penguasaan pengetahuan kerja, ketrampilan, ketelitian, kejujuran, kesesuaian, inisiatif, sikap moral dan lainnya [8, 9].

Banyak badan usaha konstruksi di Indonesia mengembangkan SDM nya melalui pelatihan. Munculnya banyak pelatihan dari topik mengenai manajemen proyek, pengambilan keputusan, analisis kuantitatif dan sebagainya, yang ditawarkan oleh institusi manajemen pendidikan tinggi memberikan indikasi pengembangan SDM sudah dirasakan sebagai suatu yang urgen oleh dunia usaha pada umumnya, dan dunia industri konstruksi pada khususnya.

Hubungan industri, keselamatan, dan kesehatan merupakan isu faktor manusia di Indonesia sebagai negara berkembang. Untuk menjaga keharmonisan hubungan kerja industri, manajer SDM perlu secara hati-hati menghadapi isu-isu antara lain: desakan kenaikan upah oleh pekerja; dan keadilan dalam pemberian upah atau bonus.

Masalah kompensasi, terutama upah buruh adalah masalah yang paling sensitif saat ini. Hampir semua perselisihan hubungan industri bermuara pada persoalan ini. Pemerintah berusaha melindungi pekerja dengan menetapkan upah minimum, di lain pihak pemerintah juga harus melindungi pengusaha, karena bila upah menjadi mahal dan produktivitas tetap rendah, hasil produk dalam negeri tidak dapat bersaing dengan yang dari luar.

2.6 Organisasi bisnis konstruksi

Sebagaimana diinginkan oleh para pendirinya, bisnis konstruksi biasanya dimulai dengan cita-cita dan gagasan bersifat umum mengenai jenis usaha di bidang konstruksi. Berdasarkan kebutuhan di pasar, pihak manajemen perusahaan menetapkan jenis, bentuk, dan klasifikasi dan kualifikasi perusahaannya. Selanjut

manajemen menyiapkan jumlah dan kualifikasi SDM untuk membentuk organisasi sehingga dapat menjalankan bisnis tersebut.

2.7 Hambatan manajemen SDM dalam bisnis konstruksi

Hambatan dalam penerapan SDM di dunia bisnis konstruksi masih banyak dan sulit dibahas secara mendetail. Pada intinya hambatan yang biasa terjadi yaitu: hambatan individual; tantangan organisasi; dan lingkungan.

Tantangan individual meliputi: konflik kepentingan antara karyawan dan organisasi, penerapan etika profesi/kerja, produktivitas, pemberdayaan dan penyaluran ide serta budaya kerja yang tidak baik. Individu diharapkan mempunyai otonomi yang lebih luas dalam menjalankan tugas dan penerapan aturan kerja yang jelas.

Tantangan organisasi meliputi: posisi kompetisi (biaya, mutu, kapabilitas), keluwesan organisasi, *downsizing*, restrukturisasi organisasi, kerja tim, budaya institusi/organisasi, teknologi dan serikat pekerja. Selain itu terjadi hambatan yang lebih luas karena pengaruh lingkungan, meliputi perubahan yang cepat dalam berbagai hal, keragaman angkatan kerja, peraturan pemerintah, kerja dan peran keluarga, serta kurangnya keterampilan dari calon tenaga kerja. Dengan demikian organisasi harus mempunyai visi dan misi yang mampu beradaptasi dan mengakomodasi permasalahan yang timbul, baik dari internal maupun eksternal organisasi pada masa yang berbeda.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pengumpulan data

Pengumpulan data untuk penelitian dilakukan pada perusahaan konstruksi yang bergerak dalam bidang kontraktor, konsultan, dan developer. Dalam pengumpulan data tidak semua yang dihubungi bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, penolakan dilakukan dengan berbagai alasan. Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta, Semarang, Surabaya, Bandung dan Jakarta yang dijadikan sebagai sampel untuk mewakili kota-kota besar di Indonesia. Sampel ini diambil selain untuk membatasi ruang lingkup masalah juga disebabkan oleh keterbatasan biaya dan waktu.

3.2 Daftar pertanyaan

Seperti yang telah diuraikan, bahwa untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini digunakan angket yang terdiri dari beberapa bagian yaitu: 1) Data umum responden yang berisi tentang posisi kerja sekarang dan lama kerja dalam bidang konstruksi sesuai dengan posisi kerjanya. 2) Berisi tentang ada tidaknya Departemen SDM dalam perusahaan dan bagaimana peranan SDM dalam menentukan strategi bisnis konstruksi. 3) Bagian ketiga berupa pertanyaan yang dijawab dengan ya dan tidak. Jawaban disusun dalam bentuk matriks sesuai kolom-kolom yang disediakan dalam angket. Pertanyaannya mengenai seleksi, pengembangan, promosi SDM dalam perusahaan pada tenaga kerja tukang, tenaga administrasi, teknisi/profesional dan manajerial.

3.3 Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul dalam tahap pengumpulan data, perlu diolah dahulu. Tujuannya adalah menyederhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikannya dalam susunan yang baik dan rapi, untuk kemudian dianalisis. Dalam tahap pengolahan data ini, ada tiga kegiatan yang dilakukan, yaitu: penyuntingan (*editing*),

pengkodean (coding), dan tabulasi (tabulating). Kegiatan berikutnya adalah tabulasi yaitu menyusun dan menghitung data hasil pengkodean. Pekerjaan ini dibuat lebih mudah dengan penggunaan program SPSS (Statistical Package for Social Science).

3.4 Analisis Statistik

Dalam penelitian ini digunakan metoda statistik deskriptif, yaitu dengan menghitung nilai prosentase setiap aspek dari manajemen SDM, dan menggunakan nonparametric Cochran statistics test untuk menguji signifikansi data dengan skala ordinal yang bersifat dikotomi.

4. HASIL ANALISIS DAN DISKUSI

4.1 Umum

Pada analisis dan diskusi serta pembahasan dilakukan dengan detail mengenai perkembangan manajemen SDM sebagai strategi dalam persaingan bisnis konstruksi dan dari informasi responden dapat diketahui faktor-faktor yang menghambat penerapan manajemen SDM. Pengumpulan data dari angket dilakukan dengan cara mendatangi langsung ke proyek-proyek dan perusahaan-perusahaan konstruksi dan dengan cara mengirimkan angket pada perusahaan-perusahaan konstruksi yang berdomisili di kota Yogyakarta, Semarang, Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Responden yang mengembalikan angket adalah 106 buah.

4.2 Analisis departemen SDM

Dari 106 responden yang ikut dianalisis, diperoleh 38% adalah perusahaan memiliki departemen SDM, 39% tidak memiliki departemen SDM dan sisanya 24% perusahaan menyatakan bahwa SDM masih dibawah dari departemen manajemen umum. Dapat kita ketahui bahwa dari data yang ada memang masih sedikit sekali kontraktor yang memiliki departemen SDM dalam perusahaannya dan kalau ini tidak segera dilakukan pembenahan maka dalam persaingan bebas nanti perusahaan-perusahaan konstruksi di Indonesia pada umumnya tidak dapat bersaing dengan perusahaan konstruksi dari luar Indonesia. SDM merupakan ujung tombak perusahaan untuk melakukan persaingan bisnis konstruksi dan ini sangat penting artinya bagi perkembangan dunia konstruksi. Dari perusahaan-perusahaan yang memiliki departemen SDM yang memiliki karyawan administrasi kurang dari 5 orang ada 53%, antara 5 s/d 10 orang ada 33% perusahaan dan lebih dari 10 orang ada 15%. Dari data ini jelas sekali SDM perusahaan-perusahaan konstruksi kurang memadai untuk bersaing dengan perusahaan asing. Laporan dari departemen SDM perusahaan konstruksi pada umumnya ke presiden direktur, dimana direktur SDM menjadi anggota tim dalam merumuskan strategi bisnis konstruksi.

4.3 Analisis *mission statement philosophy*

Bentuk *mission statement philosophy* di perusahaan-perusahaan konstruksi dari 106 data yang masuk yaitu 59% adalah perusahaan yang memiliki mission statement secara tertulis, 19% perusahaan berbentuk verbal, 23% menyatakan tidak mengenai mission statement di perusahaannya. Bentuk *mission statement philosophy* pada perusahaan yang baik misalnya: “Kami Mengutamakan Kepuasan Pelanggan”.

4.4 Analisis strategi bisnis

Dari para responden dalam penelitian ini terungkap bahwa misi perusahaan yang dipandu oleh strategi bisnis adalah sebagai berikut: 5% perusahaan tidak mempunyai strategi yang jelas, 17% perusahaan yang strateginya cuma diketahui oleh presiden/direktur saja, 25% perusahaan yang strateginya cuma diketahui oleh manajer tingkat atas, 40% perusahaan yang strateginya cuma diketahui oleh manajer tingkat menengah ke atas, dan hanya 13% perusahaan yang strateginya diketahui oleh semua karyawan. Jelas sekali bahwa masih banyak perusahaan yang tidak mengumumkannya secara jelas strategi bisnis kepada semua karyawannya. Untuk tingkat keaktifan perusahaan dalam merumuskan strategi perusahaan yaitu 29% sangat baik (aktif dalam mengantisipasi masa depan misalnya dengan riset pasar, studi kebutuhan dan kepuasan klien, pengiriman staf ke seminar, workshop), 41% baik, 28% sedang-sedang saja, dan sisanya adalah perusahaan yang jelek dalam merumuskan strategi perusahaan.

4.5 Frekuensi evaluasi kinerja dan promosi karyawan

Kinerja perusahaan konstruksi harus selalu dijaga agar perusahaan tetap baik dan dapat bersaing, dari data yang terkumpul 27% perusahaan yang melakukan evaluasi setiap 3 bulanan, 36% perusahaan setiap 6 bulanan, 25% perusahaan 1 tahunan, 8% perusahaan dalam waktu lebih dari dua tahun.

Untuk promosi karyawan perusahaan dilakukan 1 tahunan adalah 30%, 2 tahunan adalah 27%, 3 tahunan dan lebih adalah 17%, dan perusahaan yang melakukan promosi kalau ada lowongan baru adalah 28%.

4.6 Anggaran untuk pengembangan SDM

Anggaran belanja setiap tahun yang dikeluarkan perusahaan mayoritas (64%) adalah kurang dari 0.5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya bahwa perusahaan industri konstruksi masih kurang perhatian terhadap pengembangan SDM, seperti pengadaan pelatihan manajemen, dan pengiriman ke seminar dan sekolah lanjut bagi para karyawan.

4.7 Metode yang dipakai perusahaan dalam praktik seleksi SDM

Dengan mengadakan seleksi dalam penerimaan karyawan yang bekerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan konstruksi dan menciptakan SDM yang mampu bersaing dalam bisnis konstruksi. Berikut disajikan metode yang dipakai dalam praktik seleksi SDM dalam prosentase (lihat Tabel 1). Dari test statistics Cochran Q = 124.3, Df= 5 dan Significant = 0.00 menunjukkan bahwa perbedaan antara perusahaan yang praktik seleksi SDM dengan yang tidak adalah sangat signifikan. Untuk tukang dan tenaga, praktik seleksi pada perusahaan konstruksi di Indonesia cenderung pada tes sampel kerja (63%). Sedang di USA lebih dominan wawancara tidak terstruktur (60%). Untuk tenaga administrasi, penyeleksian di Indonesia adalah dengan melihat transkrip ijazah (91%), dan didukung check referensi (82%) dan test pengetahuan kerja (80%), sedang di USA lebih cenderung pada check referensi (77%), namun masih didukung dengan wawancara tidak terstruktur (63%). Untuk teknisi/tenaga profesional dan manajerial, baik di Indonesia (95% dan 91%) maupun USA (78% dan 78%) adalah mirip dengan administrasi yaitu mengutamakan check referensi/rekor, namun masih didukung dengan wawancara terstruktur.

Tabel 1. Praktik seleksi SDM

| No | Metode praktik | Tukang dan tenaga | Tenaga administrasi | Teknisi /profesional | Manajerial |
|----|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | Check referensi/rekor | 57 % (49 %) | 82 % (77 %) | 95 % (78 %) | 91 % (78 %) |
| 2 | Wawancara tidak terstruktur | 54 % (60 %) | 63 % (51 %) | 53 % (46 %) | 55 % (45 %) |
| 3 | Wawancara terstruktur | 24 % (15 %) | 67 % (44 %) | 85 % (48 %) | 86 % (50 %) |
| 4 | Transkrip Ijazah | 17 % (7 %) | 91 % (17 %) | 94 % (34 %) | 89 % (32 %) |
| 5 | Tes pengetahuan kerja | 63 % (20 %) | 80 % (26 %) | 93 % (20 %) | 86 % (16 %) |
| 6 | Tes sampel kerja | 56 % (17 %) | 60 % (38 %) | 72 % (15 %) | 67 % (8 %) |

Catatan: angka dalam kurung () adalah dari sumber Albasse, 1991.

4.7 Metode praktik pengembangan SDM

Perkembangan bisnis konstruksi yang sangat cepat juga menuntut adanya pengembangan SDM dalam bisnis konstruksi, sehingga dalam persaingan dapat diandalkan SDM yang tersedia untuk bersaing antara perusahaan konstruksi yang satu dengan yang lain. Metode yang dipakai dalam pengembangan SDM bermacam-macam, berikut sesuai dengan data angket dapat dibuat tabel metode praktik pengembangan SDM dalam prosentase (lihat Tabel 2). Dari test statistics Cochran Q = 43.6, Df= 4 dan Significant = 0.00 menunjukkan bahwa perbedaan antara perusahaan yang praktik pengembangan SDM dengan yang tidak adalah sangat signifikan. Untuk tukang dan tenaga, pengembangan di perusahaan konstruksi di Indonesia (38%) dan USA (83%) cenderung dilakukan dengan on-the-job-training. Untuk tenaga administrasi, disamping on-the job-training dipraktikkan di perusahaan Indonesia(74%), masih ditambahkan formal-in-house training. Di USA praktik pengembangan lebih cenderung pada on-the-job training (67%). Untuk teknisi di Indonesia, praktik tentang on-the-job-training juga dominan, dan didukung dengan formal in-house training, serta pelatihan manajemen dan pengembangan (81%) disusul dengan on the job training (68%) dan program orientasi formal (66%), dan in-house training. Sedang untuk USA cenderung pada on-the-job-training (54%) saja. Untuk para manager di Indonesia lebih diutamakan diberi pelatihan manajemen dan pengembangan (81%), sedang si USA adalah on the job training (49%) dan pelatihan managerial (48%).

Tabel 2. Praktik pengembangan SDM

| Metode Praktik | Tukang dan tenaga | Tenaga administrasi | Teknisi/ profesional | Manajerial |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 On-the-job training | 38 % (83 %) | 74 % (67 %) | 77 % (54 %) | 68 % (49 %) |
| 2 Formal in-house-training | 21 % (18 %) | 62 % (32 %) | 68 % (31 %) | 65 % (28 %) |
| 3 Pelatihan manajemen & pengembangan | 12 % (8 %) | 52 % (13 %) | 66 % (34 %) | 81 % (48 %) |
| 4 Program orientasi formal | 11 % (20 %) | 48 % (27 %) | 66 % (26 %) | 66% (26 %) |
| 5 Penggunaan konsultan luar | 10 % (10%) | 25 % (12 %) | 49 % (25 %) | 51 % (28 %) |

Catatan: angka dalam kurung () adalah dari sumber Albasse, 1991.

4.8 Pemanfaatan informasi dari evaluasi SDM

Informasi dari bawahan memang perlu dalam merumuskan kebijaksanaan perusahaan sehingga dalam pengembangan SDM dapat diketahui hal – hal apa saja yang perlu dilakukan dalam mengembangkan SDM yang ada. Berikut tabel tentang pemanfaatan Informasi dari evaluasi SDM yang disajikan dalam prosentase (lihat Tabel 3). Dari test statistics Cochran $Q = 60.3$, $Df = 4$ dan $Significant = 0.00$ menunjukkan bahwa perbedaan antara perusahaan yang memanfaatkan informasi untuk evaluasi SDM dengan yang tidak adalah sangat signifikan.

Untuk tukang dan tenaga, praktik pemanfaatan informasi dari evaluasi di Indonesia cenderung pada keputusan untuk pemecatan(59%) dan penentuan kenaikan gaji(51%). Sedangkan di USA praktik tersebut cenderung untuk penentuan kenaikan gaji (54%) dan umpan balik (47%). Untuk tenaga administrasi, teknisi/profesional dan manajerial, baik di Indonesia maupun di USA lebih diutamakan untuk penentuan gaji dan promosi karyawan.

Tabel 3. Pemanfaatan Informasi dari evaluasi SDM

| Metode Praktik | Tukang dan tenaga | Tenaga administrasi | Teknisi/profesional | Manajerial |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| 1 Penentuan kenaikan gaji | 51 % (54 %) | 82 % (62 %) | 89 % (61 %) | 85 % (64 %) |
| 2 Umpan balik untuk karyawan | 48 % (47 %) | 72 % (54 %) | 74 % (55 %) | 71 % (55 %) |
| 3 Penentuan promosi karyawan | 28 % (42 %) | 76 % (44 %) | 84 % (46 %) | 86 % (51 %) |
| 4 Penetapan kebutuhan pelatihan | 29 % (32 %) | 52 % (33 %) | 77 % (39 %) | 71 % (40 %) |
| 5 Keputusan untuk pemecatan | 59 % (39 %) | 71 % (32 %) | 66 % (32 %) | 66 % (35 %) |

Catatan: angka dalam kurung () adalah dari sumber Albasse, 1991.

4.9 Praktik pemberian promosi SDM

Promosi SDM sangat penting guna mendorong semangat kerja karyawan, sehingga dalam perusahaan terjadi persaingan karier yang ketat dan sehat dan pada akhirnya menguntungkan perusahaan. Berikut tabel mengenai praktik pemberian promosi SDM yang dilakukan perusahaan konstruksi yang akan ditampilkan dalam prosentase (lihat Tabel 4). Dari test statistics Cochran $Q = 66.3$, $Df = 4$ dan $Significant = 0.00$ menunjukkan bahwa perbedaan antara perusahaan yang praktik pemberian promosi SDM dengan yang tidak adalah sangat signifikan.

Untuk tukang dan tenaga, praktik pemberian promosi SDM di Indonesia memiliki kecenderungan bahwa karyawan dievaluasi kinerjanya termasuk potensi untuk promosi, dan karyawan tersebut diberi tahu bila ada lowongan kerja dan didorong untuk melamar pekerjaan tersebut bila dia memenuhi syarat. Di USA kebijakan pemberian promosi lebih cenderung diprioritaskan dari dalam organisasi. Untuk tenaga administrasi, praktik di Indonesia diutamakan pada evaluasi kinerja dan potensi karyawan (78%), di USA diutamakan promosi dari dalam organisasi. Untuk teknisi/tenaga profesional mirip tenaga administrasi, di Indonesia tetap diutamakan evaluasi kinerja dan potensi karyawan namun masih ditambahkan untuk kebijakan promosi. Di USA lebih cenderung pada promosi di ambil dari dalam organisasi (45%), dan untuk manajerial, di Indonesia diutamakan diberi tahu bila ada lowongan pekerjaan dan bila dia memenuhi persyaratan (95%) dan evaluasi kinerja dan potensi (90%), dan di USA tetap diutamakan promosi dari dalam organisasi (52%).

Tabel 4. Praktik pemberian promosi SDM

| Metode Praktik | Tukang dan tenaga | Tenaga administrasi | Teknisi/profesional | Manajerial |
|--|-------------------|---------------------|---------------------|----------------|
| 1 Promosi di ambil dari dalam organisasi | 33 % (43 %) | 59% (36 %) | 75 % (45 %) | 73 % (52 %) |
| 2 Kebijakan promosi dari dalam organisasi | 37 % (37 %) | 66 % (36 %) | 81 % (39 %) | 85 % (39 %) |
| 3 Karyawan yang memenuhi syarat diberi tahu dan didorong bila ada lowongan | 39 % (24 %) | 62 % (27 %) | 60 % (25 %) | 95 % (23 %) |
| 4 Karyawan diberi tahu mengenai tangga karier dan kebijaksanaannya | 29 % (19 %) | 63 % (21 %) | 77 % (25 %) | 82 % (25 %) |
| 5 Evaluasi kinerja karyawan termasuk penilaian potensial promosi | 42% (13 %) | 78 % (13 %) | 91 % (17 %) | 90 % (15%) |

Catatan: angka dalam kurung () adalah dari sumber Albasse, 1991.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Laporan ini adalah hasil studi dari sejumlah 106 responden yang berkedudukan sebagai eksekutif yang bekerja di kontraktor, konsultan dan pengembang di Indonesia. Dari studi ini dapat disimpulkan bahwa pengertian praktik manajemen SDM di Indonesia masih dianggap pada batas seperti yang dilakukan pada pengertian manajemen personalia. Para industriawan konstruksi masih jarang mengaitkan strategi bisnis dengan pengembangan SDM yang bekerja pada perusahaan mereka.

Dari studi ini dapat disarankan kepada industri bahwa:

1. Dibutuhkan segera untuk membenahi praktik manajemen SDM yang efektif agar dapat bersaing di pasar global.
2. Praktik manajemen SDM perlu sejalan dengan perumusan / penetapan strategi bisnis karena hal ini dapat memberi kontribusi penting pada kemajuan perusahaan konstruksi secara keseluruhan.
3. Asosiasi-asosiasi yang berkaitan dengan Industri dan akademi terutama pada mereka yang bekecimpung pada pendidikan manajemen konstruksi sangat mendesak untuk mengadakan studi lebih lanjut mengenai benchmarking praktik manajemen SDM baik dari perusahaan asing, joint venture maupun perusahaan jasa konstruksi agar hasilnya dapat diterapkan pada perusahaan-perusahaan industri konstruksi di Indonesia pada masa yang akan datang.

6. REFERENSI

1. Albasse, R., Ferris, G.R., & Russ, G.S. (1991), Survey of Human Resources practices in U.S. Construction Firms, *Journal of Management in Engineering, ASCE*, 7(1) 59-69.
2. Bratton, J. & Gold, J. (1994), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan.
3. Chander, (1962), *Strategic Management*, McGrawHill.

4. Clealand, D.I. (1995), *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 2nd.McGrawHill.
5. Dipohusodo, I. (1996), *Manajemen Konstruksi*, Kanisius.
6. Handoko, T.H. (1995), *Manajemen*, Ed. 2, BPFE, Yogyakarta.
7. Langford, D., Hancock, M.R., Fellows, R. & Gale, A.W. (1995), *Human Resources Management in Construction*, Addison Wesley Longman.
8. Mondy, R.W. & Noe, R.M. (1990), *Human Resource Management*, 4th Ed. Allyn and Bacon.
9. Kaming, P.F. (1993), *Sistem Evaluasi Prestasi Karyawan Kerah Putih Industri Konstruksi*, Laporan Penelitian, FT UAJY.
10. Kaming, P.F. (1994), Issues and Challenges of Human Resource Development in the Indonesian Construction Industry. *Proceeding of Strategic Planning in Construction*, Haifa, Israel.
11. Kaming, P.F. (1996), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Industri Konstruksi Indonesia Abad ke 21*, Pidato Dies Natalis 31, UAJY.
12. Reksohadiprodjo, S. (1993), *Manajemen Strategi*, BPFE, Yogyakarta.