

Analisis Return on Investment Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Franky Sundalangi*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Analisis Return on Investment dalam pengembangan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengukur penerimaan dan investasi (ROI) pada sumber daya manusia dengan mengembangkan ukuran-ukuran ROI yang efektif dan efisien. Hasil penelitian disimpulkan bahwa pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan dari orang-orang merupakan elemen penting dari tindakan-tindakan ini karena tanpa itu seluruh sistem akan gagal. Pengetahuan dan ketrampilan team management organisasi merupakan suatu prioritas nomor satu. Masih harus banyak dilakukan untuk mengukur ROI pada sumber daya manusia dan secara lebih khusus pada komponen pelatihan dan pengembangan. Selain itu, biaya pelatihan dan pengembangannya karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak boleh dipandang sebagai biaya (expenditure) tetapi merupakan investasi dan setiap human investment bagi perusahaan dalam jangka panjang atau jangka pendek akan menimbulkan kembalian (return) bagi perusahaan.

Key words: food industry, small business, traditional food.

PENDAHULUAN

fsundalangi@yahoo.co.id

Setiap organisasi harus memiliki kemampuan kompetitif untuk tetap bertahan hidup dan tumbuh. Elemen paling mendasar dalam pengembangan kemampuan ini adalah pada kerja. Semua keputusan, usaha-usaha di dalam kehidupan suatu organisasi adalah hasil dari manusia. Orang-orang inilah yang menentukan segala sesuatu di dalam keberhasilan suatu organisasi.

Manusia adalah kunci kesuksesan dalam setiap organisasi. Di sisi lain, tidak ada sumber daya manusia yang sukses tanpa memiliki kemampuan yang memadai dalam hal keterampilan maupun pengetahuan. Oleh karena itu, pengembangan karyawan merupakan suatu tolok ukur kesuksesan jangka pendek maupun jangka panjang dari semua organisasi. Semua organisasi baik secara formal maupun informal harus secara kontinyu melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap karyawannya. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya ketertinggalan maupun kegagalan dari organisasi tersebut.

Hampir semua organisasi mengeluarkan lebih banyak uang untuk sumber daya manusia dibandingkan dengan sumber daya lain. Biaya sumber daya manusia akan bertambah secara nyata karena faktor inflasi atau bertambahnya kualitas karyawan. Latihan dan pengembangan dapat membantu organisasi melengkapi karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kelancaran pelaksanaan tugas secara efektif dengan maksud untuk menghasilkan keuntungan-keuntungan kompetitif. Karena tanpa ini seluruh sistem manajemen sumber daya manusia akan gagal.

Jelaslah bahwa manusia merupakan asset yang paling penting dan sangat perlu dihargai dan dimanfaatkan pada setiap usaha atau perusahaan. Adapun cara menghargai dan memanfaatkan dalam setiap usaha adalah dengan meningkatkan kemampuan mereka yang berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin dan wataknya agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya pada masa sekarang dan mendatang melalui

*alamat korespondensi:

jenis pelatihan yang terencana. Perlu banyak penelitian dilakukan untuk mengukur Return on Investment (ROI) pada sumber daya manusia. Upjohn Company memiliki suatu model yang mengaitkan tujuh tindakan manajemen bagi model ROI-SDM. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dari tindakan manajemen di dalam model yang akan dibahas berikut.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Mengukur Return On Investment.

Beberapa penelitian sudah dilakukan untuk mengukur penerimaan pada investasi (ROI) pada sumber daya manusia. Tetapi masih harus dibuktikan. Kita harus mengembangkan ukuran-ukuran ROI yang efektif dan efisien dari sumber daya manusia secara total sebelum dapat melakukan perhitungan secara parsial (staffing, pelatihan dan pengembangan, lingkungan, evaluasi hasil kerja, dsb). Upjohn Company memiliki suatu model yang mengaitkan 7 tindakan manajemen bagi model ROI sumber daya manusia. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu dari “tindakan-tindakan manajemen” di dalam model. Karena sedemikian kecilnya diketahui mengenai hubungan antara pelatihan dan pengembangan dan profitability, atau keberhasilan organisasi, model Upjohn mengandung suatu estimasi yang sebenarnya. Ia juga mengestimasi hubungan-hubungan dan staffing, penempatan, motivasi dan kinerja.

Sedangkan Henry Simamora (1995:69) mengemukakan bahwa pandangan yang bertentangan dari pengeluaran sumber daya manusia sebagai biaya versus investasi memberikan suatu basis untuk mempertimbangkan nilai yang berkesinambungan dari pengeluaran. Jika pelatihan adalah suatu investasi, kembalian (return) apakah yang dapat diukur? Mungkin jauh lebih mudah untuk memperimbangkan banyaknya pengeluaran sebagai biaya operasional saat

ini dan selanjutnya mempertanyakan apakah pengeluaran tersebut bermanfaat dan tepat.

Akuntansi Sumber Daya Manusia.

Pengeluaran biaya untuk aktivitas manajemen sumber daya manusia (rekrutment, pelatihan dan transfer) merupakan biaya-biaya yang suatu saat akan menghasilkan kembalian (ROI) jangka panjang. Oleh karenanya, akuntansi sumber daya manusia memberikan suatu cara berpikir baru mengenai orang sebagai asset organisasi. Ide yang mendasari perhitungan akuntansi sumber daya manusia adalah bahwa karyawan merupakan suatu nilai yang dapat dikuantifikasikan dalam organisasi, yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan manajerial. Akuntansi sumber daya manusia, pada intinya, berarti akuntansi untuk karyawan diantara berbagai level jabatan, yaitu mengukur biaya dan nilai kemampuan personalia. Tidaklah begitu penting memperdebatkan apakah sumber daya manusia merupakan asset, karena issue ini hanya relevan terhadap pelaporan finansial, dan tidak pada pemberian informasi yang berguna bagi manajemen. Meskipun demikian, sumber daya manusia secara jelas sebagai asset modal organisasi, memberikan kembalian (return) sepanjang periode waktu yang panjang.

Terdapat dua cara untuk mengukur biaya melalui akuntansi sumber daya manusia: (1) sebagai biaya histories (historical cost), (2) sebagai biaya pengganti (placement cost). Pendekatan biaya histories paralel dengan praktek akuntansi yang berlaku. Orang-orang dinilai atas dasar biaya perolehan aktualnya. Hal ini berarti menelusuri semua biaya-biaya yang berkaitan dengan rekrutmen seleksi, pengangkatan, orientasi, sertai pelatihan dan pengembangan. Dua tipe dasar biaya histories yaitu biaya perolehan (acquisition cost) dan biaya belajar (learning cost), dan setiap jenisnya meliputi baik pengeluaran langsung dan yang dapat dilihat wujudnya,

maupun biaya tidak langsung yang tidak berwujud. Konsep biaya histories memerlukan penjumlahan biaya yang kemudian mendepresiasi investasi ini sepanjang waktu.

Suatu pendekatan alternatif biaya yang pengganti: orang akan bernilai pada biaya untuk mengganti mereka di pasar tenaga kerja terbuka. Suatu permasalahan dengan penentuan biaya histories adalah bahwa orang dapat bernilai lebih atau kurang dari yang sebenarnya dibayarkan. Akuntansi sumber daya manusia menggambarkan konsep yang membangkitkan minat untuk mengukur dampak sumber daya manusia di dalam organisasi. Walaupun demikian, konsep ini diterapkan hanya dalam sebagian kecil perusahaan dan tetap sukar untuk dipahami oleh akuntan sumber daya manusia. Konsep ini berjalan baik dalam teori, tetapi permasalahan praktis, pengumpulan data dan penyusunan ukuran biaya dan nilai yang layak diterima tidaklah dapat diatasi. Karena tuntutan manajemen terhadap informasi biaya dan manfaat sumber daya manusia semakin meningkat meskipun dapat dibuat dalam penyusunan teknik akuntansi sumber daya manusia secara operasional.

Peranan Return on Investment.

Implikasi-implikasi dari kajian Return on Investment dari pengembangan sumber daya manusia menjadi semakin jelas dan penting karena: Pengembangan sumber daya manusia harus menjadi “partner-partner” di dalam membantu organisasi untuk tetap bertahan hidup dan bertumbuh. Pengembangan sumber daya manusia harus menempati prioritas yang tinggi kalau manajemen ingin mengoptimalkan kinerja SDM yang ada. Pengembangan sumber daya manusia membantu manajemen di dalam mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasilnya pekerjaan dalam organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia harus membantu manajemen di dalam mengevaluasi pengalaman kerja para karyawan dan terus menerus

dihubungkan dengan suatu investasi dalam sumber daya manusia, dan

menumbuhkan teknologi belajar yang lebih efektif. Pengembangan sumber daya manusia membantu manajemen di dalam menemukan, mengidentifikasi atau mengembangkan metode-metode yang efektif dalam membiayai pengembangan karyawan dalam mendapatkan pengetahuan-pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan. Bagian sumber daya manusia harus mengembangkan dan merangsang cara-cara yang valid dan berguna untuk mengukur ROI sumber daya manusia khususnya pengembangan sumber daya manusia.

Mengembangkan Iklim Kompetisi.

Tujuh tindakan kunci untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi suatu batas kompetitif organisasi harus diposisikan secara strategis; Ia harus memiliki struktur organisasi yang efisien untuk mencapai tujuan-tujuannya; job-job harus dirancang secara efektif; Setiap job harus diisi oleh orang yang memiliki ketrampilan, wawasan dan pengetahuan; orang pada setiap job harus memiliki integritas pribadi; Iklim atau budaya harus aktif; dan harus ada suatu metode untuk mengukur hasil kerja yang dicapai.

Peranan Latihan dan Pengembangan. Menurut Moh Agus Tulus (1993:88), pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan, proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan baik bagi karyawan yang baru maupun karyawan yang lama. Pelatihan juga dimaksud untuk menyesuaikan dengan tuntutan-tuntutan baru atas sikap, perilaku, ketrampilan, dan pengetahuan. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1994:103) mengemukakan bahwa ada dua tujuan utama program pelatihan dan pengembangan karyawan

yakni: Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “GAP” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Program pelatihan dan pengembangan diharapkan

Organisasi yang berbasis seperti diatas dapat mengembangkan segmen-segmen pasar yang sempurna; mengetahui sifat dan arah usaha-usaha hanya untuk 10 tahun yang akan datang; sudah memiliki peralatan yang sempurna, jasa-jasa yang unik, suatu basis finansial yang kuat, dan langsung di dalam job, rancangan job dan organisasi; memiliki program-program evaluasi hasil kerja; dan memiliki tiap-tiap jobnya diisi oleh individu-individu yang berdedikasi, memiliki potensial tinggi, dan ingin melakukan suatu job yang tinggi. Latihan dan pengembangan harus membantu organisasi memperlengkapi setiap karyawan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sekarang dan diwaktu yang akan datang. Seluruh sistem management sumber daya manusia gagal jika para karyawan tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk melakukan tugas.

Peranan Management. Tanggung jawab untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi suatu keuntungan kompetitif terletak pada top management. Profitabiliti, keberhasilan, pertumbuhan, produktifitas, dan hubungan karyawan semuanya berhubungan langsung dengan kemampuan dari top management. Karena itu, mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan, team management merupakan salah satu prioritas untuk mengembangkan sumber daya manusia. Setiap supervisor, manager, direktur, pejabat, manager umum, dan CEO harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola pada level mereka. Pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola semua sumber daya organisasi adalah penting, tetapi mengelola sumber daya manusia adalah dua kali lebih penting karena semua sumber daya lainnya dari organisasi

dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.

dikelola oleh orang-orang.

Salah satu kesulitan pekerjaan dalam bidang sumber daya manusia adalah tidak adanya ukuran standar (hard measures) dari pencapaian (accomplishment). Management sumber daya manusia lebih merupakan ilmu sosial dibandingkan ilmu matematis, dan khususnya mestilah memiliki toleransi yang tinggi terhadap makna ganda yang melekat dalam bidang ini. Ahli-ahli melihat pada ukuran standar atau perbandingan statistika, barangkali pendekatan yang lebih memberikan hasil adalah mempertimbangkan indicator yang lebih luas dari dampaknya terhadap sebuah organisasi. Efektivitas biaya management sumber daya manusia atau dari setiap aktivitas management sumber daya manusia adalah ukuran subyektif management. Dengan demikian, criteria yang digunakan mestilah dari mangement, lebih disukai yang mewakili dalam rencana dan tujuan bisnis dan diterjemahkan ke dalam tujuan sumber daya manusia.

Pencapaian dalam mengelola sumber daya manusia ditentukan dalam hubungan dengan ekspektasi management. Peran, tanggung jawab, biaya, hasil, dan prioritas semuanya tergantung pada apa yang diinginkan management untuk dicapai. Karena alasan ini, pendekatan management sumber daya manusia bervariasi sangat luas dalam kedalaman dan sofistikasinya antar perusahaan dan bahkan antar divisit didalam perusahaan. Tahap atau level praktek management sumber daya manusia tergantung pada kebutuhan yang dirasakan oleh management, berdasarkan gaya management yang diterapkan dan tingkat perkembangan organisasi.

Suatu upaya untuk mengukur hasil management sumber daya manusia biasanya bermula dari pemeriksaan statistik yang dengan mudah tersedia. Indikator kuantitatif dengan mudah

menyoroti permasalahan berdasar (perputaran karyawan, posisi yang kosong) dan bergeser dari norma (dengan membandingkan terhadap standar industri, data perusahaan lain, atau pengalaman sebelumnya). Perputaran karyawan barangkali merupakan ukuran yang paling sering digunakan, menunjukkan permasalahan yang kemungkinan mendasari dalam sebuah organisasi, level, fungsi, lokasi. Lamanya waktu dinas, atau kategori yang memungkinkan untuk itu.

Rasio staffing mewakili jumlah karyawan untuk sejumlah volume yang dihasilkan, pendapatan dalam rupiah, atau laba bersih yang diperoleh, memberikan indikator kasar staffing yang benar. Terhitung saat ukuran ini di luar garis, management mungkin merasa bahwa organisasi overstaffed atau understaffed. Tentu saja, rasio seperti ini mungkin sebagai kontrol dan juga sebagai ukuran hasil akhir. Biaya gaji dapat digunakan sebagai suatu substitusi untuk hitungan didepan, sebagai suatu denominator bersama dengan indeks finansial lainnya.

KESIMPULAN

Pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan dari orang-orang merupakan elemen penting dari tindakan-tindakan ini karena tanpa itu seluruh sistem akan gagal. Pengetahuan dan ketrampilan team management organisasi merupakan suatu prioritas nomor satu. Masih harus banyak dilakukan untuk mengukur ROI pada sumber daya manusia dan secara lebih khusus pada komponen pelatihan dan pengembangan. Biaya pelatihan dan pengembangannya karyawan yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak boleh dipandang sebagai biaya (expenche) tetapi merupakan investasi. Setiap human investment bagi perusahaan dalam jangka panjang atau jangka pendek akan menimbulkan kembalian (return) bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Henry Simamora, *Management Sumber Daya Manusia*, STIE YPKN, Yogyakarta, 1995.
- Moh. Agus Tulus, *Management Sumber Daya Manusia, Buku Panduan Mahasiswa*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1993.
- T. Hani Handoko, *Management Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Warsowiwoho, *Fungsi Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Majalah Manajemen, Edisi Mei-Juni 1986.