

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Drs. Yun Iswanto, M.Si.



PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu *pertama*, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif. *Kedua*, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan-perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. *Ketiga*, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Setelah selesai mempelajari Bagian I BMP ini secara umum mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan fungsi dan perkembangan MSDM tantangan

SDM dan keunggulan kompetitif dan aspek legal dalam MSDM. Secara khusus mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan:

1. fungsi manajemen sumber daya manusia;
2. riwayat singkat perkembangan dan pendekatan manajemen sumber daya manusia;
3. pergeseran peran dan fungsi Departemen Sumber Daya Manusia;
4. tantangan manajemen sumber daya manusia;
5. sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif;
6. manajemen sumber daya manusia global;
7. manajemen sumber daya manusia strategik;
8. peraturan dan ketentuan tentang ketenagakerjaan;
9. peraturan dan ketentuan tentang hubungan perburuhan;
10. peraturan dan ketentuan tentang kesehatan kerja;
11. peraturan dan ketentuan tentang keselamatan kerja.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

A. PENGERTIAN

Saudara mahasiswa, pada Kegiatan Belajar 1 ini topik bahasan kita adalah Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Namun sebelum kita berbicara lebih jauh tentang fungsi MSDM, perlu kita pahami terlebih dahulu pengertian dan fungsi MSDM, setelah itu kita akan membahas fungsi MSDM.

1. Pengertian Fungsi

Saudara mahasiswa, kita sering mendengar atau bahkan menggunakan istilah fungsi. Tetapi seberapa jauh kita memahami tentang arti fungsi? Apa bedanya fungsi dengan tugas? Fungsi, menurut Poerwadarminta (2006), berarti jabatan atau pekerjaan yang dilakukan. Contoh, jika ketua tidak ada, wakil ketua melakukan fungsi ketua. Artinya, wakil ketua melakukan pekerjaan yang dilakukan oleh ketua. Kalau begitu, apa bedanya dengan tugas? Fungsi dan tugas memang tidak ada bedanya. Menurut Poerwadarminta, tugas itu artinya sama dengan fungsi (jabatan).

Dahulu, istilah fungsi dan tugas ini sering digunakan secara bersama-sama. Pada dokumen organisasi dan tata kerja instansi pemerintah, misalnya sering kita jumpai istilah tugas pokok dan fungsi atau disingkat TUPOKSI. Misalnya, tugas pokok dan fungsi fakultas. Fakultas mempunyai tugas pokok melaksanakan pendidikan akademik, profesi, dan/ atau vokasi dalam salah satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau kesenian tertentu. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut fakultas memiliki fungsi sebagai berikut.

- a. Pengembangan program pendidikan, penelitian, dan abdimas.
- b. Pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- c. Pembinaan dan pengembangan dosen dan tenaga kependidikan.
- d. Pembinaan mahasiswa dan alumni.
- f. Pemantauan dan evaluasi kegiatan fakultas.
- g. Ketatausahaan fakultas.

Dengan contoh ini, lebih jelas bagi kita bahwa pada dasarnya tidak ada perbedaan pengertian antara fungsi dengan tugas. Fungsi berarti tugas, dan tugas berarti juga fungsi. Menjalankan fungsi berarti melaksanakan pekerjaan, menjalankan tugas berarti juga melaksanakan pekerjaan. Baiklah, sekarang kita beralih pada pembahasan tentang pengertian manajemen sumber daya manusia.

2. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi (baca: perusahaan) bukan hanya persoalan bahan mentah, alat-alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang *nota bene* adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri. Mengutip pernyataan Rivai (2005), keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Contoh, ketidakpedulian perusahaan komputer Apple terhadap SDMnya telah membawa kepada kejatuhan perusahaan tersebut pada pertengahan Tahun 1980-an. Menurut Pfeffer (dalam Anthony, W.P., et al., 2002), dalam menghadapi tantangan dari para pesaingnya yang semakin meningkat pada pertengahan Tahun 1980 an, perusahaan Apple Computer justru melakukan tindakan merumahkan banyak karyawan yang sangat berbakat dan langka, sehingga menyebabkan jatuhnya kemampuan bersaing Apple Computer akibat tidak adanya inovasi.

Baik, sekarang kita kembali kepada pembicaraan tentang definisi manajemen sumber daya manusia. Definisi MSDM adalah pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk mempermudah saudara dalam mencerna makna definisi MSDM, pertama-tama kita dapat mulai dengan mendefinisikan istilah manajemen. Manajemen pada umumnya didefinisikan sebagai suatu

proses pencapaian sasaran melalui pihak lain. Menurut Stoner, et al. (1996), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Mengutip pendapat Flippo (1991), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Lantas pertanyaannya adalah kewenangan dan kepemimpinan dalam hal apa yang dipergunakan oleh manajemen SDM? Mengenai hal ini terdapat berbagai pendapat dari para ahli, tetapi secara umum kewenangan dan kepemimpinan MSDM adalah dalam hal pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Berdasarkan pengertian ini, kita dapat merumuskan pengertian manajemen sumber daya manusia secara lengkap sebagai berikut. Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

Saudara mahasiswa, sebenarnya masih banyak definisi-definisi MSDM lain di samping apa yang telah kita bahas tadi meskipun secara prinsip tidak jauh berbeda. Sebagai contoh, berikut adalah beberapa definisi MSDM dari beberapa pakar MSDM.

Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) secara sederhana mendefinisikan MSDM sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasional. Selanjutnya, Anthony, Kacmar, dan Perrew (2002) memberikan pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan. Sedangkan menurut Cascio (2003), setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi.

Saudara mahasiswa, dengan memperhatikan ketiga pendapat para ahli tentang pengertian MSDM di atas, maka jelaslah bagi kita bahwa tidak ada perbedaan yang prinsipil antara definisi MSDM dari ketiga pakar di atas dengan definisi MSDM yang telah kita sampaikan sebelumnya.

3. Pengertian MSDM Pelayanan Publik (*Public Service*)

Saudara mahasiswa, sebelumnya kita telah mendefinisikan MSDM dalam konteks organisasi bisnis (orientasi laba). Pertanyaan kita selanjutnya adalah, bagaimana pengertian MSDM dalam konteks organisasi non profit atau pelayanan publik (*public service*), seperti organisasi pemerintah? Dalam konteks organisasi non profit pengertian MSDM pada prinsipnya tidak berbeda dengan pengertian MSDM dalam konteks perusahaan bisnis. Menurut Berman, E. M., *et al.* (2001) MSDM berkaitan dengan pengembangan kebijakan pemanfaatan SDM dalam organisasi secara efektif. Dengan kata lain, seluruh keputusan yang mempengaruhi hubungan antara individu dan organisasi dapat dipandang sebagai dimensi MSDM. Selanjutnya, Berman, E. M. menyatakan bahwa sasaran psikologis dan produktivitas sangat penting pada hubungan individu dalam organisasi tersebut. Artinya, performa pekerjaan harus memiliki nilai, baik bagi individu karyawan maupun bagi organisasi.

Saudara mahasiswa, MSDM juga merupakan kekuatan yang sangat besar yang membentuk kondisi di mana para karyawan dapat menemukan diri mereka sendiri (Berman, E. M., *et al.*, 2001). Dalam praktek sehari-hari, MSDM merupakan area dimana para administrator bertanggung jawab terhadap para karyawan. Pekerjaan yang paling penting dari seorang administrator SDM adalah membantu organisasinya untuk mendapatkan dan menggunakan aset terpentingnya, yaitu karyawan, seefektif mungkin mulai dari membuat keputusan tentang bagaimana individu karyawan akan direkrut hingga bagaimana mereka selanjutnya digaji, dilatih, dan dievaluasi, bahkan (secara terbatas) termasuk pengembangan karier seluruh karyawan.

Saudara mahasiswa, memang diakui bahwa kewenangan mendesain program-program baru dan persetujuan anggaran untuk program SDM ada pada pihak eksekutif kepala (*chief executive*) dan pejabat legislatif, namun dalam prakteknya yang melaksanakan perekrutan, penempatan, penggajian, pengembangan, dan penilaian terhadap kinerja bawahan adalah administrator SDM.

Jadi sebagaimana yang telah disampaikan pada pengertian MSDM organisasi sebelumnya, administrator SDM lah yang mencurahkan waktu lebih banyak dibanding administrator lainnya berkaitan dengan usaha mengangkat, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan serta usaha menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan demi meningkatkan kemampuan organisasi. Secara singkat dapat dikatakan, MSDM adalah usaha memperoleh dan memanfaatkan SDM organisasi seefisien dan seefektif mungkin.

B. FUNGSI DAN AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Saudara mahasiswa, setelah kita mengikuti penjelasan tentang pengertian fungsi dan manajemen sumber daya manusia maka kita akan dapat memahami bahwa fungsi MSDM mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh manajemen SDM untuk mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi.

1. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (*public service*).

a. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis

Menurut Soetjipto (2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Menurut Soetjipto, prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial.

Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkan-kembangkan jiwa *entrepreneur* dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa *entrepreneur* ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko.

Saudara mahasiswa, ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi. Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

b. Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan Publik (Public Service)

Saudara mahasiswa, jika Soetjipto (2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, Berman, E. M., et al. (2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- 1) Adanya peran yang banyak (*many roles*) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (*stakeholders*) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Seringkali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan untuk menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan. Contoh, pemensiunan karyawan

yang didesain untuk menyeimbangkan anggaran, secara simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan.

- 2) Masalah nilai. Kompetensi ‘netral’ kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (*merit system*) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum. Di samping itu, nilai-nilai pada sektor publik kini sedang berubah. Tabel 1 menunjukkan perbandingan antara nilai-nilai tradisional dengan yang lebih baru, yaitu nilai-nilai kompetensi. Para manajer perlu menilai nilai-nilai tersebut dalam yurisdiksi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sehingga sejalan.
- 3) Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih; pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten yang ditunjuk) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik. Para manajer yang efektif sangat paham terhadap dasar pemikiran sistem mereka dan berusaha menemukan cara untuk mengatasi keterbatasan tersebut.
- 4) Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, *purchase of service agreements*, privatisasi, *franchise agreements*, *regulatory and tax incentives*). Tata kelola baru tersebut telah memberikan dampak kepada para manajer untuk melakukan

pendefinisian ulang hubungan antara penyedia layanan, perubahan struktur-struktur kontrol, dan pembentukan ulang peran administratif.

- 5) Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola. Contoh, persyaratan legal diadakan untuk meminimumkan standar penyelenggaraan dan menspesialisasi misi angkatan kerja publik. Hukum memang penting (dan batasan tanggung jawab merupakan perhatian dari manajerial yang sah), tetapi para manajer berkeinginan menjadi lebih dari hanya sekedar memenuhi suatu jabatan, karena hanya sekedar patuh pada ketentuan hukum tidak menjamin kinerja menjadi tinggi.

Tabel 1.1.
Perbandingan antara Nilai-nilai Sektor Publik Tradisional
dengan Kompetisi sebagai Titik Berat

Tradisional	Baru
<p>Nilai-nilai Level Makro Monopoli Regulasi (organisasi untuk mengontrol) Pengurangan lawan pertumbuhan Penambahan program</p>	<p>Kompetisi Insentif pasar (organisasi sekitar misi) Pengembangan berkelanjutan Pengubahan program</p>
<p>Nilai-nilai Tentang Struktur Pemusatan Supervisi sebagai pengendali Tidak demokratis Kerja individual Organisasi secara hirarki Jabatan-jabatan sederhana Layanan tunggal</p>	<p>Desentralisasi Supervisi sebagai penolong Partisipatif Tim kerja Organisasi landai Jabatan multidimensi Banyak macam layanan</p>
<p>Nilai-nilai Tentang Kerja Fokus pada pakar (dikendalikan dari dalam) Fokus pada tradisi Analisis masalah Pengukuran menakutkan Protektif Kinerja Inspeksi dan control</p>	<p>Fokus pelanggan (dikendalikan dari luar) Fokus pada inovasi (perubahan) Melihat peluang Pengukuran adalah suatu peluang Produktif Kemampuan Perlindungan</p>

Tradisional	Baru
<p>Nilai-Nilai Tentang Karyawan Ketidaksamaan sistem Karyawan sebagai biaya Fokus pada manajer Penilaian/sanksi/rangking</p>	<p>Kebutuhan karyawan Karyawan sebagai kekayaan Fokus pada karyawan Pengembangan/belajar/pengakuan</p>

Sumber: Berman, E. M., et al. (2001). Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. London: Sage Publications. Inc.

- 6) Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia. Mengelola orang memerlukan pemahaman tentang hubungan manusia dan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Insentif berupa uang saja tidak cukup memotivasi karyawan. Para manajer harus menyadari adanya berbagai alat yang tersedia dan tahu cara-cara menggunakannya jika akan digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.
- 7) Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik. Hal ini mempengaruhi cara-cara melakukan pekerjaan, bagaimana sumber daya manusia dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana sistem dikembangkan. Dalam sektor bisnis, keputusan selalu dibuat sendiri (misal, Undang-Undang Kebebasan Informasi tidak diterapkan), sedangkan keputusan sektor publik selalu ditandai oleh adanya tuntutan untuk akses publik dan input yang lebih besar. Para pejabat harus ingat bahwa mereka bertanggung jawab terhadap publik, meskipun mereka seringkali menghadapi apa yang disebut oleh Thompson (dalam Berman, E. M., et al. 2001) sebagai etika pemerintah yang paradoks (*paradox of government ethics*), yaitu fokus tekanan antara tanggung jawab utama mereka kepada seluruh penduduk bertentangan dengan pelayanan terhadap penguasa organisasi, atau dengan suara hati kecil mereka.

2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan MSDM secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Lake (1990), sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan;
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.(Becker et al., 1997);
- d. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- e. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- f. Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- g. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
- h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
- i. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua;

- k. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
- l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Saudara mahasiswa, berbicara tentang fungsi MSDM, terdapat berbagai pendapat dari para ahli mengenai hal itu, namun antara yang satu dengan yang lain sering kali tidak sama. Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas. Berikut akan kita bahas satu persatu fungsi MSDM sebagai berikut.

a. Perencanaan SDM

Saudara mahasiswa, perencanaan SDM merupakan kegiatan yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan staf organisasi sebagai akibat dari adanya perubahan-perubahan organisasi dalam menghadapi suatu lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), perencanaan SDM merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Proses perencanaan tersebut meliputi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasional dan pengembangan program, demi untuk memastikan bahwa jumlah dan tipe individu karyawan tersedia pada waktu dan tempat yang dibutuhkan. Dengan kata lain bidang pekerjaan perencanaan SDM ini meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM.

Saudara mahasiswa, menurut Soetjipto (2006) kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM tersebut merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang tentu saja bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, misalnya, yang dapat

berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa mendatang. Agar dapat melakukan peramalan dengan baik, menurut Soetjipto, perusahaan memerlukan apa yang disebut dengan *environmental scanning* sistem, yaitu suatu sistem pemantauan situasi dan kondisi lingkungan usaha serta penyediaan data informasi kepada manajemen SDM.

Sedangkan menurut Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (1990), proses perencanaan organisasi sangat tergantung pada skenario “pengandaian” yang melihat kebutuhan di masa mendatang dalam konteks demografi angkatan kerja, proyeksi ekonomi,antisipasi perubahan secara teknologis, keberhasilan program perekrutan, dan daya tahan sasaran organisasional. Termasuk dalam proses perencanaan SDM ini adalah proses deskripsi dan analisis jabatan-jabatan yang ada pada saat ini, juga perancangan pekerjaan (Soetjipto, 2006). Kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan dalam kaitannya dengan perencanaan sistem seleksi dan program pelatihan di masa mendatang. Di samping itu, juga diperlukan dalam kaitannya memberikan jaminan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi secara rasional di dasarkan pada tuntutan dari suatu jabatan. Dengan demikian, aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia meliputi 1) penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi; 2) memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya; dan 3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

b. Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan

Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah berikutnya adalah pengisian posisi/formasi. Kegiatan pengisian posisi/formasi ini meliputi perekrutan pelamar, *screening* dan seleksi terhadap pelamar, serta penempatan atau pengisian posisi pada level-level atas melalui promosi.

Proses pengisian posisi/formasi pada masa kini merupakan fungsi MSDM yang jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu (pada saat manajemen personalia masih bersifat tradisional), yaitu ketika manajer personalia hanya mengandalkan rekomendasi karyawan senior atau papan lowongan kerja yang sering kali dipasang di depan kantor perusahaan.

Munculnya berbagai peraturan perundangan yang memberi peluang sama bagi seluruh warga masyarakat (bahkan akhir-akhir ini, bagi seluruh warga dunia) untuk mendapatkan pekerjaan. Juga semakin meningkatnya

kompleksitas posisi-posisi jabatan yang akan diisi, mengharuskan adanya prosedur yang lebih rumit untuk mengidentifikasi dan memilih calon karyawan yang potensial.

Proses perekrutan dan seleksi mencakup beberapa langkah sebagai berikut. Pertama, mendefinisikan secara hati-hati posisi-posisi yang sedang kosong dan menentukan keahlian apa yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tersebut. Kedua, setelah menentukan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan secara spesifik, selanjutnya manajer personalia berusaha untuk memperoleh jumlah pelamar yang cukup dengan melalui berbagai strategi perekrutan. Manajer SDM harus memanfaatkan prosedur yang telah dikembangkan dan telah divalidasi secara hati-hati pada saat menyaring dan mengevaluasi pekerjaan untuk calon karyawan. Prosedur penyaringan dan evaluasi pekerjaan diantaranya meliputi blanko lamaran, wawancara, tes kemampuan, dan pemeriksaan referensi.

Saudara mahasiswa, cepat atau lambat jika sudah sampai pada waktunya, karyawan harus mengakhiri pengabdianya kepada organisasi/perusahaan, baik karena faktor usia, mengundurkan diri, atau meninggal. Pada saat itulah organisasi/perusahaan harus melakukan proses pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat. Untuk karyawan yang pensiun, bukan karena meninggal dunia, perusahaan bertanggungjawab melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan peraturan perundangan yang ada dan menjamin bahwa karyawan yang dikembalikan kepada masyarakat tersebut berada dalam keadaan sebaik-baiknya. Dengan demikian, aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah: 1) merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru), dan 3) menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

c. Pengupahan dan Pemberian Tunjangan

Saudara mahasiswa, berbicara tentang pengupahan, maka sistem pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (*fairness*), yaitu suatu pandangan adanya hal berikut.

- 1) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi.

- 2) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing.
- 3) Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi.

Saudara mahasiswa, meskipun diusahakan untuk adil dan wajar, pada umumnya karyawan tidak dapat melihat bahwa mereka diperlakukan secara adil dan wajar melalui penghargaan berupa pembayaran upah. Ini merupakan salah satu tantangan di dalam praktik kompensasi. Tantangan lain adalah adanya pengaruh lingkungan legal mengenai keseimbangan antara pembayaran upah dan pekerjaan, antara upah minimum dan ketentuan lembur, serta persyaratan program kesejahteraan seperti keamanan sosial. Oleh karena itu hal yang menjadi sebuah permasalahan sepanjang masa bagi pihak manajemen, serikat pekerja, dan karyawan adalah bagaimana menyelenggarakan sistem pengupahan yang fair kepada seluruh karyawan perusahaan. Suatu ide yang bagus jika perusahaan dapat mengadakan sistem pemberian kompensasi yang memadai dan adil terhadap kontribusi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi.

Saudara mahasiswa, istilah kompensasi atau pengupahan pada dasarnya mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima individu karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) penghargaan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal berikut.

- 1) Upah, yaitu uang yang diterima seorang karyawan untuk kinerja pekerjaannya.
- 2) Tunjangan, yaitu tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok, termasuk tunjangan cuti, biaya perawatan sakit, tunjangan hari raya, dan asuransi kesehatan.
- 3) Penghargaan nonfinansial, yaitu berbagai macam penghargaan nonfinansial seperti kepuasan menjalankan pekerjaan atau kenyamanan lingkungan kerja.

Saudara mahasiswa, walaupun kompensasi mencakup pula penghargaan nonfinansial, namun dalam membahas kompensasi, kita hanya mempertimbangkan kompensasi finansial, yaitu upah dan tunjangan, sedangkan penghargaan psikis akan dibahas pada bab lain. Dengan demikian, aktivitas utama pengupahan dan pemberian tunjangan mencakup:

- 1) pendesainan dan implementasi sistem kompensasi bagi semua karyawan,
- 2) memastikan/menjamin bahwa kompensasi adil dan wajar serta konsisten;
- dan 3) pendesainan dan implementasi sistem tunjangan bagi semua karyawan.

a. Penilaian Kinerja, Penghargaan, dan Pengembangan Karier

Saudara mahasiswa, penilaian kinerja bukan merupakan aktivitas yang disenangi oleh banyak manajer, tetapi harus dilaksanakan agar manajer dapat menilai sejauhmana kinerja dan sasaran organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan mata rantai yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penilaian digunakan sebagai alat pada saat organisasi menilai seberapa baik karyawan berkinerja sehingga menentukan seberapa pantas penghargaan diberikan atau sebaliknya seberapa jauh tindakan perbaikan harus dilakukan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja harus dilaksanakan tepat pada waktunya dan diusahakan seakurat mungkin.

Saudara mahasiswa, peranan manajemen sumber daya manusia dalam penilaian adalah bekerja sama dengan manajer lini (*line management*) mengadakan: proses penilaian, dimensi kinerja untuk diukur, prosedur untuk memastikan akurasi penilaian, dan menetapkan persyaratan untuk diskusi mengenai hasil penilaian dengan karyawan. Peranan penting lain manajemen sumber daya manusia adalah memonitor proses dan hasil penilaiannya.

Hasil logis dari proses penilaian kinerja adalah penentuan karyawan yang paling berhak mendapatkan penghargaan. Pengalokasian penghargaan adalah suatu aktivitas yang kompleks dan khusus. Penghargaan meliputi kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung (program kesejahteraan).

Pengembangan karier juga merupakan salah satu aktivitas penting manajemen sumber daya manusia. Dari sudut organisasi, pengembangan karier dapat mengurangi biaya yang berkaitan dengan masalah perpindahan karyawan (*employee turnover*). Jika organisasi membantu karyawan dalam pengembangan program karier, program tersebut memungkinkan karyawan terikat erat dengan organisasi, sehingga karyawan berkurang keinginannya untuk keluar. Memperhatikan karier karyawan juga dapat memperbaiki moral, memperkuat produktivitas, dan membantu organisasi untuk lebih efisien. Di dalam kondisi semacam itu, karyawan percaya bahwa

penghargaan yang diberikan kepada mereka merupakan bagian dari keseluruhan rencana organisasi, sehingga mereka merasa tidak sekadar dipandang sebagai angka-angka saja. Dengan demikian, aktivitas utama penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier mencakup: 1) pendesainan sistem untuk penilaian kinerja karyawan secara individual; 2) pendesainan dan implementasi sistem penghargaan bagi semua karyawan; dan 3) pemberian bantuan kepada karyawan dalam pengembangan dan perencanaan karier.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hal yang unik, terletak pada potensinya untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, ketika karyawan memandang organisasi sebagai tempat bekerja, maka kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri menjadi penting bagi mereka. Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Selanjutnya, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses, merupakan tugas dari organisasi agar tetap dapat berkompetisi.

Saudara mahasiswa, karyawan dapat dilatih dan dikembangkan melalui prosedur formal atau informal. Pelatihan formal sering dikaitkan dengan pengenalan terhadap jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis atau secara prosedural. Pelatihan formal dapat dikordinasi dan diajar oleh sumber daya manusia atau teknisi profesional dalam organisasi tersebut, atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan program-program yang ditawarkan oleh asosiasi-asosiasi profesional atau universitas. Pelatihan informal berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior atau sejawat. Departemen sumber daya manusia dapat memberikan kursus-kursus pelatihan bagi pelatih dan mengkoordinasikan peluang-peluang di tempat kerja dengan perencanaan karier karyawan dan kebutuhan sumber daya manusia yang telah di rencanakan oleh organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti pendesainan dan

pengimplementasian program-program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya.

c. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan, dan Produktivitas

Keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap karyawan dari cedera yang diakibatkan oleh kecelakaan dalam bekerja. Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari penyakit baik jasmani maupun rohani. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) aspek keselamatan dan kesehatan kerja ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan badan yang prima akan lebih mungkin menghasilkan produktivitas yang tinggi dan memberikan keuntungan dalam jangka waktu lama kepada organisasi.

Saudara mahasiswa, di samping menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja, untuk meningkatkan produktivitas organisasional perusahaan juga harus melakukan program integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi atau kecocokan yang memadai atas kepentingan-kepentingan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Adanya tumpang tindih kepentingan antara pihak-pihak di atas perusahaan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerpakan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi. Perusahaan harus menegakkan kepemimpinan yang adil, memberikan motivasi yang positif, dan turut serta dalam mengatasi berbagai konflik yang terjadi baik antar karyawan, karyawan dengan pengusaha, dan masyarakat dengan perusahaan.

Saudara mahasiswa, akhir-akhir ini peningkatan produktivitas melalui peningkatan intervensi yang paling populer adalah memfokuskan pada pengembangan motivasi dan melibatkan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, banyak korporasi di Amerika Serikat telah mengimplementasikan program siklus kualitas dan manajemen kualitas total. Dengan demikian fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti: 1) pendesainan dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja; 2) implementasi program-program motivasi karyawan; 3) penyusunan strategi mengatasi konflik organisasional; dan 3) penghitungan tingkat produktivitas organisasional.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan dan beri penjelasan tentang tiga prinsip manajemen sumber daya manusia organisasi bisnis!
- 2) Sebutkan dan beri penjelasan tentang fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karyawan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan *output* yang seragam karena hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Pengelolaan SDM dengan orientasi pada layanan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan demikian diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial.
Ketiga, adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa *entrepreneur* dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa *entrepreneur* ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan keterampilan, serta keberanian mengambil resiko.
- 2) Fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karyawan adalah fungsi pelatihan dan pengembangan. Sumber daya manusia memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang

dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, karyawan harus diberi kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri mereka. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses perubahan, merupakan tugas dari organisasi agar organisasi tetap dapat berkompetisi.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 1 menjelaskan pengertian dan fungsi manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia diperoleh berdasarkan pada pemahaman terhadap definisi manajemen sumber daya manusia yang diberikan oleh beberapa ahli. Menurut para ahli, manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat.

Kegiatan Belajar 1 juga menjelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia yang mencakup: perencanaan; pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja; kepemimpinan; dan produktivitas.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan
 - A. orang per orang
 - B. organisasi buruh
 - C. organisasional
 - D. organisasi pengusaha

- 2) Pada hakikatnya Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan
- proses manajerial
 - falsafah manajemen
 - tindakan manajemen
 - panduan manajerial
- 3) Untuk mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan *output* yang seragam maka perusahaan dalam mengelola SDM harus memperhatikan prinsip
- berorientasi pada manajemen
 - menaati segala peraturan perundangan
 - melibatkan sebanyak mungkin pegawai
 - berorientasi pada layanan
- 4) Salah satu prinsip mengelola SDM di kantor layanan publik adalah harus
- visible*
 - manageble*
 - akuntabel
 - partisipasi karyawan
- 5) Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari
- penyakit jasmani dan rohani.
 - kecelakaan di tempat kerja
 - stres di tempat kerja
 - gangguan kejiwaan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Riwayat Singkat Perkembangan dan Pendekatan Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

A. PERKEMBANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Saudara mahasiswa, menurut Losey (2004), sejarah dan pertumbuhan profesi manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan sikap masyarakat tentang kerja, yaitu evolusi dari kecenderungan-kecenderungan hukum dan sosiologis berkaitan dengan pekerjaan. Bidang kajian sumber daya manusia (SDM) telah mengakui adanya hubungan dinamis antara strategi, orang, teknologi, dan proses yang mendorong beroperasinya perusahaan. Dinamika hubungan tersebut nampak jelas, meskipun evolusi profesi SDM sendiri seringkali berjalan lambat.

Lambatnya evolusi profesi tersebut dapat dirunut dari sejarah perkembangan pengaturan-pengaturan kerja yang muncul pertama kali. Menurut sejarah (Losey, 2004), pengaturan kerja yang pertama kali terjadi antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu. Para pemegang tersebut seringkali diminta untuk tinggal di toko atau di rumah ahli perajin. Jika seorang pemegang terluka atau sakit, maka keluarga dari ahli perajin tersebut bertanggung jawab memulihkan kembali kesehatan dan kebugaran pekerja muda yang sedang magang tersebut. Di sini terjadi saling berbagi rasa antara guru (ahli perajin) dengan para pemegang, baik dalam waktu senang maupun waktu susah atau baik pada saat memperoleh untung maupun pada saat mengalami rugi.

Hubungan yang sangat erat dan bermanfaat antara yang muda dan yang tua tersebut pada akhirnya berakhir dengan datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari *gilde-gilde* dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Dengan diperkenalkannya teknik perakitan mesin, muncullah kebutuhan terhadap karyawan dengan tingkat keahlian rendah untuk melakukan tugas-tugas yang

dilakukan secara berulang-ulang, seperti memasang baut, memasang roda dan sebagainya yang tidak lagi memerlukan kepandaian pikiran, tapi hanya mengandalkan kekuatan fisik. Dalam kegiatan merakit bagian-bagian mesin (produk pabrik) tersebut perusahaan membutuhkan sejumlah besar karyawan (pegawai). Karyawan tersebut harus bekerja secara bersama-sama, dan di antara mereka dapat saling mengganti. Bahkan pada tingkat tertentu satu atau sejumlah pekerja dapat ditiadakan karena melalui mekanisasi, perusahaan hanya butuh sedikit orang/keahlian saja untuk melakukan sebagian besar pekerjaan pabrik. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian pengusaha hanya bagaimana memenuhi kebutuhan/permintaan pelanggan melalui intensifikasi kerja mesin-mesin baru mereka. Setelah berlangsungnya era industrial tersebut beberapa waktu kemudian muncullah beberapa pergerakan, seperti pergerakan administrasi personel, pergerakan hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia (Losey, 2004). Beberapa pergerakan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

1. Pergerakan Administrasi Personel

Pada akhir tahun 1800-an permasalahan karyawan di tempat kerja sungguh memprihatinkan. Hampir di semua pekerjaan, pekerja kerah biru upahnya sangat rendah, kerjanya monoton, dan tidak aman. Sejumlah industri mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan karena kondisi kerja yang jelek dan pekerja tidak terlindungi. Dengan bergesernya produksi dari tanah pertanian dan gilde-gilde ke pabrik-pabrik di kota, akhirnya menumbuhkan keprihatinan terhadap upah, keamanan, penggunaan buruh anak, dan pelaksanaan kerja selama 12 jam sehari. Oleh karena itu, para pekerja mulai bersatu dalam perserikatan untuk melindungi kepentingan mereka dan berusaha meningkatkan standar hidup mereka.

Dengan adanya permasalahan pekerja tersebut, pemerintah mulai turun tangan dengan menyediakan hak-hak dasar dan memberikan perlindungan kepada pekerja. Selanjutnya, para pengusaha juga mulai sadar bahwa produktivitas perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan dan partisipasi karyawan. Mereka juga sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat memenuhi skedul produksi jika bekerja dengan sekumpulan pekerja yang tidak puas.

Pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, para ahli urusan personel tumbuh kepedulian dan keprihatinannya terhadap tingginya ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Mereka mencoba membantu memecahkan

permasalahan pekerja melalui fungsi-fungsi manajemen personel dasar, seperti seleksi karyawan, pelatihan, dan kompensasi.

Dengan adanya perubahan yang drastis dalam teknologi, perkembangan organisasi, munculnya serikat pekerja, dan adanya perhatian serta campur tangan pemerintah dalam menangani permasalahan buruh, lahirlah perkembangan baru, yaitu pembentukan departemen personalia dalam perusahaan.

Saudara mahasiswa, menurut Losey (2004) Departemen Manajemen Personalialia yang pertama kali didirikan adalah di National Cash Register Co. (NCR). Pada pergantian abad 19 ke abad 20, NCR menghadapi pemogokan besar-besaran dan NCR akhirnya mengalahkan serikat pekerja setelah adanya larangan bekerja pada tahun 1901. Setelah perang melawan serikat pekerja yang sangat menyulitkan tersebut selesai, Presiden NCR memutuskan mengembangkan hubungan kerja dengan para pekerja yang diorganisir oleh departemen personalia. Hubungan kerja ini diadakan terutama untuk menangani keluhan, pemberhentian, keamanan, dan isu-isu karyawan lainnya.

Pada tahun 1929 di Amerika Serikat (AS) mulailah apa yang disebut dengan *Great Depression* yang mengubah secara drastis tata aturan bisnis di AS. Pada saat itu banyak perusahaan yang mulai berkurang keuntungannya sehingga mengurangi semua program kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya mengurangi jumlah pekerjaan. Kemudian, pemerintah turun tangan memberikan bantuan melalui penciptaan pekerjaan mulai dari pembangunan jalan raya hingga ke pembuatan lukisan murah di gedung-gedung pemerintah melalui program Administrasi Kerja Sipil. Selain itu juga dikembangkan program-program sosial baru termasuk pensiun hari tua, standar tenaga kerja dan upah minimum untuk beberapa industri.

2. Pergerakan Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*)

Bidang kajian hubungan manusia (atau hubungan industrial dan personel) yang lahir pada tahun 1920 an memberikan fokus baru bagi profesi sumber daya manusia. Pergerakan hubungan manusia memberikan pemikiran baru, khususnya yang berasal dari studi yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, dilandasi oleh filosofi manajemen yang menekankan pada komunikasi, kooperasi, dan pelibatan karyawan. Pemikiran baru tentang kooperasi karyawan berkembang dari studi Elton Mayo (dikenal dengan Bapak Hubungan Manusia) dan studi Hawthorne, yaitu serangkaian studi

eksperimental pencahayaan di ruang kerja pabrik yang diadakan antara tahun 1924 dan 1932 di pabrik listrik dekat Chicago. Studi tersebut mengeksplorasi tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas. Meskipun studi tersebut dimulai dengan usaha mengkuantifikasi level pencahayaan dan kondisi fisik lainnya yang akan memaksimalkan produktivitas karyawan, para peneliti menemukan adanya hubungan yang lebih besar antara produktivitas karyawan dengan level perhatian manajer terhadap karyawan dan perilaku mereka. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa, dalam rangka memotivasi karyawan, faktor-faktor kemanusiaan seringkali lebih penting daripada kondisinya. Selanjutnya, sekitar tahun 1940 an peran konsep motivasi karyawan menjadi semakin penting. Karya pemikiran Mayo tersebut dengan diperkuat oleh pengalaman kenyataan bisnis dunia, telah menimbulkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kelompok kerja dan kebutuhan sosial karyawan. Para pemimpin bisnis mulai menghargai produksi yang dihasilkan oleh manajer yang bertindak sebagai pemimpin, konselor, dan fasilitator yang baik, dan bukan sebagai penguasa. Penghargaan non moneter menjadi pelengkap penting dari penghargaan berbentuk uang untuk memotivasi karyawan.

3. Pergerakan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Movement*)

Pada pertengahan kedua abad 20 peningkatan kesejahteraan sosial bersamaan dengan pergerakan sosial, telah mengubah pikiran karyawan di Amerika Serikat. Pada akhir tahun 1960 an atau awal tahun 1970 an banyak bermunculan kelompok manajer yang lebih peduli kemanusiaan. Mereka tertarik memperhatikan orang dan keseluruhan tahap-tahap perkembangan bisnis yang mencakup perkembangan riset pasar, komunikasi dan hubungan publik. Kelompok manajer tersebut lebih menekankan pada hubungan antara pengusaha dengan karyawan daripada menggunakan pendekatan manajemen ilmiah. Mereka terus memikirkan pengembangan program-program untuk meningkatkan upah dan tunjangan karyawan. Studi baru yang mengaitkan antara produktivitas dengan filosofi manajemen yang mendorong ide dan inisiatif karyawan, terus dikembangkan. Undang-undang atau peraturan yang melindungi karyawan dari ketidakamanan pekerjaan dan kekerasan, terus bermunculan. Para manajer hubungan personel bertanggung jawab memotivasi karyawan dan membantu mengarahkan organisasi dari kesimpangsiuran regulasi, perintah eksekutif, atau putusan pengadilan.

Saudara mahasiswa, sejalan dengan perubahan waktu, sifat pekerjaan juga terus berubah. Kelompok orang-orang berpendidikan tinggi juga mulai menghayati dan menerapkan teori-teori SDM baru dengan menempatkan hak-hak asasi manusia dalam perhatian mereka. Mereka menginginkan tidak hanya sekedar pekerjaan, tetapi pekerjaan yang lebih menantang dan menarik. Karyawan mulai melihat dirinya sebagai pemangku kepentingan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kalau pada awal tahun 1900 an karyawan hanya dianggap sebagai bagian dari mesin-mesin pabrik, saat ini pekerja terampil dan berpengetahuan baik mengontrol mesin, memiliki kekuasaan dan kemampuan membuat keputusan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Mereka berdedikasi untuk membuat kerja lebih berarti, memperkaya lingkungan kerja; berkomunikasi dan berimajinasi melalui tujuan organisasi. Mereka mengaitkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Di sisi lain organisasi telah mengakui pentingnya sumber daya manusia dalam kaitannya dengan perencanaan strategik jangka panjang organisasi. Saat ini profesional sumber daya manusia ditugaskan untuk mengoptimalkan keahlian karyawan, mencocokkan karyawan dengan pekerjaannya, dan memaksimalkan potensi karyawan sebagai sumber daya yang berharga.

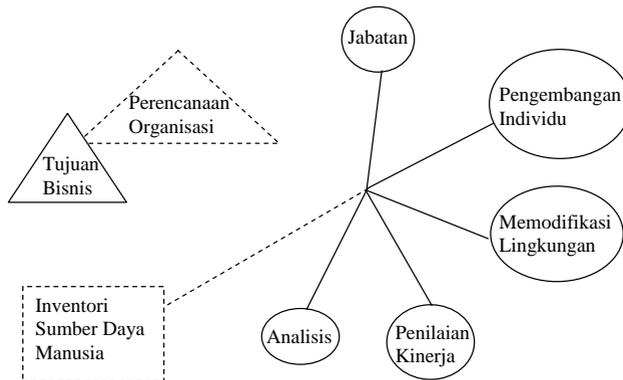
A. PENDEKATAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Saudara mahasiswa, setelah kita mengetahui fungsi dan riwayat singkat manajemen sumber daya manusia, selanjutnya kita akan membahas tentang peranan manajemen sumber daya manusia sebagai subsistem organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan gambaran lebih jelas letak, peranan, dan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.

Saudara mahasiswa, riset dalam ilmu keperilakuan (behavioral) telah membuka peluang untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu dengan menunjukkan pengaruh keefektifan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia pada keberhasilan organisasi. Dalam organisasi-organisasi yang progresif, para manajer memberikan respon terhadap peluang baru tersebut dengan melakukan pendefinisian ulang terhadap peran, sasaran, dan struktur fungsi manajemen sumber daya manusia. Tindakan tersebut terutama dimotivasi oleh adanya kebutuhan sistem yang terintegrasi dimana manajemen sumber daya manusia (sebagai salah satu subsistem) berkaitan langsung dengan tujuan bisnis organisasi. Dengan begitu,

memungkinkan para manajer untuk menentukan seberapa baik subsistem melengkapi dan mendukung subsistem-subsistem yang lain. Bahkan (yang lebih penting), sistem tersebut memungkinkan para manajer melakukan evaluasi program dan aktivitas manajemen sumber daya manusia sehingga diketahui seberapa besar kontribusi langsung MSDM terhadap pencapaian tujuan bisnis organisasi.

Saudara mahasiswa, sebelum membahas lebih jauh tentang model pendekatan sistem manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita lihat model fungsi manajemen personalia tradisional (lihat Gambar 1.1) yang masih sering kita temui di beberapa organisasi. Gambar 1.1 tersebut menunjukkan model manajemen personalia tradisional dimana sub-subfungsi bagaikan sebuah “kerajaan” yang terpisah dari subfungsi lainnya, dan hanya mengejar tujuan sempit mereka masing-masing. Pada model tersebut hanya ada sedikit ikatan diantara sub-subproses yang saling terpisah, dan juga tidak ada suatu alur yang logis dari perencanaan dan tindakan, juga tidak ada penggunaan secara eksplisit umpan-balik kinerja untuk penyesuaian-penyesuaian perencanaan di masa depan. Model tersebut juga tidak menggambarkan struktur organisasional dari fungsi personalia yang secara tipikal harus berisi seorang direktur personalia dan manajer-manajer bawahan dari pengembangan, kompensasi, dan sebagainya. Di situ tidak jelas hubungan antara tujuan bisnis organisasi dan sub-sub fungsi manajemen personalia.



Gambar 1.1
Fungsi Personalia Tradisional

Sumber: Schuster F.E., 1985. *Human Resource Management: Concept Case and Reading*. 2nd Edition. Virginia: reston Pblishing Company, Inc.

Berbeda dengan model Fungsi Personalial Tradisional adalah sistem terintegrasi dari manajemen sumber daya manusia. Sistem ini bergantung pada tujuan organisasi. Gambar 1.2 menggambarkan kerangka konseptual bagi sistem manajemen sumber daya manusia yang memperoleh masukan (*input*) dari organisasi yang lebih besar. Sistem tersebut menghasilkan keluaran baik untuk organisasi maupun individu di dalamnya, dan sistem tersebut terdiri dari beberapa subsistem.

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa pada setiap memulai perencanaan, kinerja dan siklus umpan balik, estimasi yang bersifat teknologis, estimasi pasar, estimasi finansial, estimasi pasar tenaga kerja dan estimasi segala apa yang mampu dilakukan oleh organisasi dikombinasikan dalam proses perencanaan korporasi untuk menghasilkan tujuan organisasi. Tujuan organisasi tersebut kemudian menjadi besaran masukan tunggal ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Keseluruhan tujuan organisasi tersebut kemudian digunakan untuk perencanaan sistem manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia tersebut berisi tindakan-tindakan yang harus diambil oleh sistem sumber daya manusia jika tujuannya sepenuhnya sejalan. Tindakan-tindakan tersebut dapat dibagi dua tipe prinsip, yaitu penstafan (*staffing*) organisasi dan modifikasi lingkungan internal dimana organisasi melaksanakan usahanya.

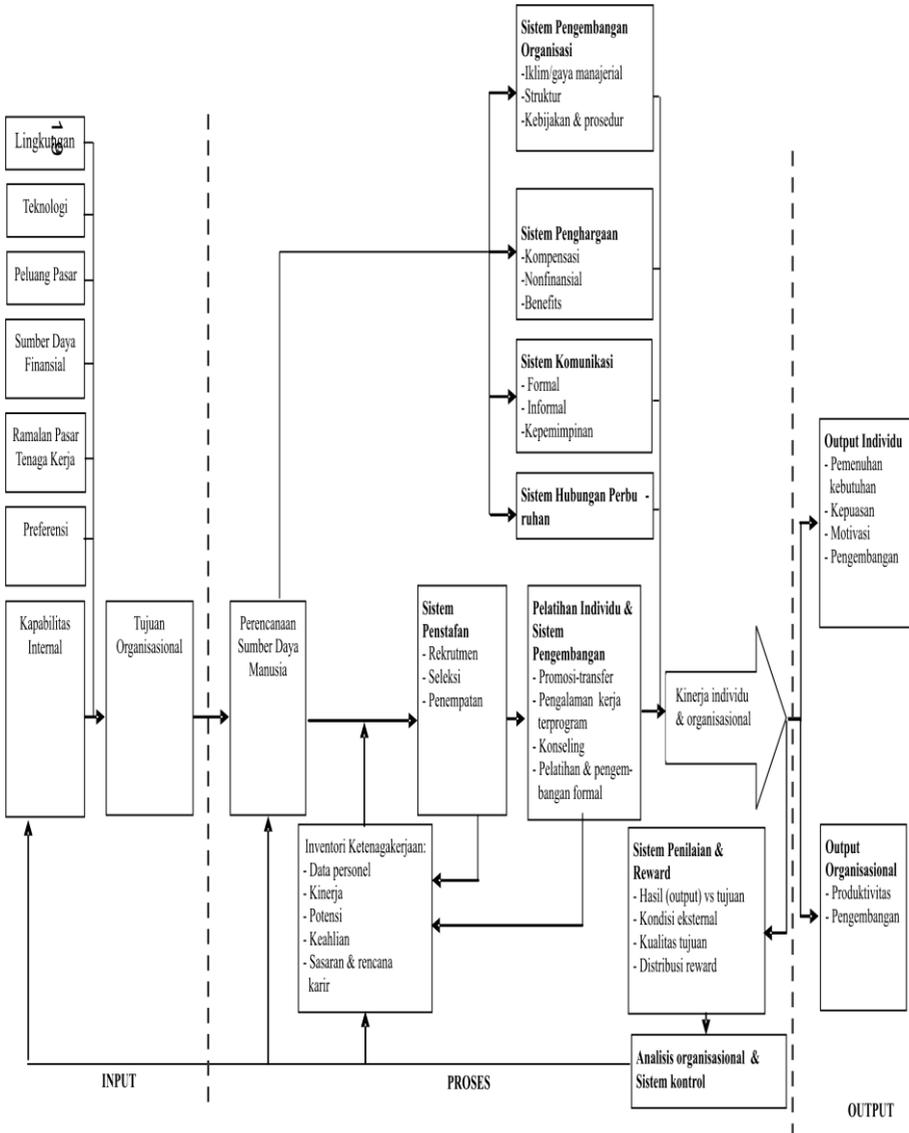
Perencanaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan persyaratan ketenagakerjaan dikombinasikan dengan inventori sumber ketenagakerjaan untuk menghasilkan penstafan bagi organisasi. Namun, hal ini tidak dapat dilakukan kecuali inventori ketenagakerjaan internal dan keadaan persyaratan ketenagakerjaan keduanya didefinisikan ke dalam terminologi yang sama, yaitu keahlian, pelatihan, dan tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan subsistem yang berkaitan dengan modifikasi lingkungan internal adalah sistem pengembangan organisasi, sistem penghargaan (*reward system*), sistem komunikasi, dan sistem hubungan perburuhan.

Berdasarkan pada pandangan sistem manajemen sumber daya manusia tersebut, maka rencana dan tindakan bagi keseluruhan sistem ditentukan dalam relasi antara subsistem yang satu dengan lainnya untuk memastikan bahwa mereka memang saling melengkapi tidak saling tumpang tindih dan berselisih. Oleh karena itu, organisasi tidak boleh melakukan aktivitas-aktivitas seperti perbaikan gaya manajerial atau merevisi struktur organisasi hanya karena kebiasaan yang harus dilakukan, tetapi itu semua harus dalam konteks pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, aktivitas didalam

subsistem apapun adalah tidak layak, kecuali mereka dapat berhasil mencapai tujuan organisasional. Dengan demikian, kriteria evaluasi suatu rencana subsistem atau program harus dilihat dari kontribusinya terhadap sistem manajemen sumber daya manusia secara total.

Dalam masing-masing siklus kinerja, terdapat dua macam keluaran (*outputs*) yang dihasilkan yaitu pertama, keluaran organisasional dari produktivitas yang berisi barang dan jasa dan kedua, adalah keluaran individu yang berisi terpenuhinya kebutuhan, kepuasan, pengembangan, dan motivasi untuk siklus masa depan kinerja.

Umpan balik melengkapi sistem manajemen sumber daya manusia. Umpan balik dari kinerja diperlukan untuk pengendalian dan regulasi mandiri terhadap sistem. Oleh karena itu, umpan balik dari keluaran individu dan organisasional mengalir ke dalam sistem penilaian dan sistem penghargaan, kemudian dari sini mengalir ke dalam sistem analisis dan sistem kontrol. Tujuan organisasional dibandingkan dengan hasilnya (*outputs*) seperti pada langkah pertama dalam penilaian organisasional. Tujuan individu juga dibandingkan dengan hasil individu di dalam sistem penilaian tersebut. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan oleh manajer untuk memberikan penghargaan kepada individu yang layak untuk itu berkaitan dengan kinerjanya. Selanjutnya, penilaian tersebut menjadi masukan terhadap sistem analisis. Sistem analisis mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi hasil, menguji kekuatan dan berbagai masalahnya. Keluaran dari sistem analisis menjadi umpan balik terhadap inventori ketenagakerjaan dan estimasi kapabilitas internal. Idealnya, masing-masing siklus dari perencanaan, kinerja, dan umpan balik sistem manajemen sumber daya manusia akan meningkatkan keluaran dan kapabilitas organisasi.



Sumber: F.E. Schuster, 1985, Human Resource Management: Concept Case and Reading, 2nd Edition)

Gambar 1.2
Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Tinjauan Sistem



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan faktor-faktor yang mendorong munculnya pergerakan administrasi personel!
- 2) Jelaskan sejak kapan konsep motivasi mendapatkan perhatian para manajer!
- 3) Jelaskan perbedaan antara model manajemen personalia tradisional dengan model sistem manajemen sumber daya manusia terintegrasi!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Upah pekerja yang rendah, kerja yang monoton dan tidak aman, kondisi kerja yang jelek dan pekerja yang tidak terlindungi, penggunaan buruh anak, serta pelaksanaan kerja selama 12 jam sehari, telah mendorong para pekerja bersatu dalam perserikatan untuk melindungi kepentingan mereka dan berusaha meningkatkan standar hidup mereka. Dengan adanya permasalahan pekerja tersebut, pemerintah mulai turun tangan dengan menyediakan hak-hak dasar dan memberikan perlindungan kepada pekerja. Selanjutnya, para pengusaha juga mulai sadar bahwa produktivitas perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan dan partisipasi karyawan. Mereka juga sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat memenuhi skedul produksi jika bekerja dengan sekumpulan pekerja yang tidak puas. Oleh karena itu, pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, para profesional personel yang tumbuh kepedulian dan keprihatinannya terhadap tingginya ketidakhadiran dan perputaran karyawan mencoba membantu memecahkan permasalahan pekerja melalui fungsi-fungsi manajemen personel dasar, seperti seleksi karyawan, pelatihan, dan kompensasi yang selanjutnya, telah melahirkan perkembangan baru, yaitu pembentukan departemen personalia dalam perusahaan.
- 2) Motivasi mendapat perhatian sejak dilakukannya studi Hawthorne, yaitu serangkaian studi eksperimental yang mengeksplorasi tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas. Studi tersebut menemukan adanya hubungan yang lebih besar antara

produktivitas karyawan dengan level perhatian manajer terhadap karyawan dan perilaku mereka. Studi tersebut menyimpulkan bahwa dalam rangka memotivasi karyawan, faktor-faktor kemanusiaan lebih penting daripada kondisi fisiknya. Selanjutnya, sekitar tahun 1940 an peran konsep motivasi karyawan menjadi semakin penting. Studi tersebut yang diperkuat oleh pengalaman kenyataan bisnis telah menimbulkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kelompok kerja dan kebutuhan sosial karyawan. Para pemimpin bisnis mulai menghargai produksi yang dihasilkan oleh manajer yang bertindak sebagai pemimpin, konselor, dan fasilitator yang baik, bukan sebagai penguasa.

- 3) Model manajemen personalia tradisional lebih menekankan pencapaian tujuan masing-masing subfungsi secara sempit, karena masing-masing subfungsi ibarat sebuah kerajaan yang terpisah dari subfungsi lainnya. Sedangkan, model sistem manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Sistem ini akan menghasilkan keluaran baik untuk kepentingan individu maupun organisasi.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 2 menjelaskan secara singkat mengenai perkembangan manajemen sumber daya manusia mulai dari pengaturan kerja yang pertama kali antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu. Di sini terjadi saling berbagi rasa antara guru (ahli perajin) dengan para pemegang, baik dalam waktu senang maupun waktu susah atau pada saat memperoleh untung maupun pada saat mengalami rugi. Hubungan kerja mentor dan pemegang ini kemudian berakhir setelah datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran-pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari *gilde-gilde* dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Setelah era industrial ini secara berturut-turut muncullah pergerakan administrasi personel, hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia.

Selanjutnya pada Kegiatan Belajar 2 ini juga membahas pendekatan pengelolaan sumber daya manusia dari model manajemen personalia

tradisional yang hanya menekankan pada kepentingan sub-subfungsi kepada model sistem manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada integrasi sistem. Artinya, antara fungsi yang satu dengan lainnya saling melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada era industrial, sejumlah perusahaan seperti tambang dan tekstil di beberapa Negara Eropa berproduksi secara massal. Kondisi semacam ini berdampak pada hubungan manajer buruh menjadi semakin
 - A. akrab
 - B. renggang
 - C. intens
 - D. menyokong

- 2) Adanya perubahan teknologi secara drastis, perkembangan organisasi, dan munculnya serikat buruh yang berusaha memperjuangkan kepentingan dan kesejahteraan buruh sekitar tahun 1900-an mengakibatkan
 - A. dibentuknya serikat buruh secara nasional
 - B. dibentuknya serikat pengusaha
 - C. dibentuknya departemen personalia
 - D. campur tangan buruh dalam pengelolaan perusahaan

- 3) Hubungan kerja dengan serikat buruh yang pertama kali dilakukan oleh National Cash Register Co. terutama bertujuan untuk
 - A. menangani keluhan, pemberhentian, dan keamanan
 - B. mengatur keterwakilan serikat buruh dalam manajemen perusahaan
 - C. memberikan penghargaan kepada buruh
 - D. menetapkan hak dan kewajiban buruh dan pengusaha

- 4) Pada model manajemen personalia tradisional hubungan antara sub-sub sistem adalah
 - A. lebih jelas polanya
 - B. saling mendukung dan terintegrasi
 - C. terlepas satu sama lain
 - D. menyatu dan terkoordinasi

- 5) Sistem manajemen sumber daya manusia terintegrasi akan menghasilkan keluaran yang bermanfaat
- A. hanya untuk perusahaan dan manajemen
 - B. hanya bagi individu yang melaksanakan pekerjaan
 - C. bagi serikat buruh perusahaan
 - D. individu karyawan dan organisasional

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Pergeseran Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Para manajer sumber daya manusia pada saat ini diharapkan dapat memberikan arah yang diperlukan untuk mengatasi berbagai permasalahan dan tantangan yang terus meningkat. Contoh, dalam beberapa dekade mendatang diperkirakan lebih dari separuh jabatan yang ada pada saat ini kemungkinan akan berubah, bahkan menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), sekitar 30% dari keseluruhan jabatan yang ada pada saat ini akan hilang akibat dari kemajuan teknologi. Oleh karena itu, para profesional sumber daya manusia (SDM) harus memberikan respons secara positif terhadap kecenderungan tersebut sambil secara seksama menjaga keseluruhan sasaran organisasi.

Saudara mahasiswa, dalam riwayat singkat perkembangan manajemen sumber daya manusia secara implisit dinyatakan bahwa beberapa dekade yang lalu masyarakat terlibat dalam tugas-pekerjaan departemen SDM di bawah nama-nama jabatan seperti *welfare secretary* dan klerk. Tugas-tugas mereka sangat terbatas dan sering kali hanya berkaitan dengan pengupahan, menangani masalah kesehatan karyawan, rekreasi, atau perumahan karyawan. Departemen personalia atau kini dikenal departemen SDM, pada umumnya dianggap memiliki kebanggaan diri yang rendah. Dalam struktur organisasi, pada umumnya posisi departemen personalia dekat dengan hierarki terbawah (Mondy, Noe, dan Premeaux, 1996). Dalam beberapa organisasi, posisi manajer SDM merupakan posisi yang disediakan bagi mereka yang tidak memiliki kinerja bagus di posisi masing-masing sebelumnya dalam organisasi. Saat ini situasi tersebut telah berubah. Banyak organisasi telah menyadari pentingnya departemen SDM. Mereka telah belajar bahwa departemen SDM memiliki pengaruh besar terhadap keefektifan dan profitabilitas keseluruhan organisasi.

Oleh karena besarnya pengaruh terhadap keberhasilan organisasi, maka karier dalam manajemen SDM diperkirakan naik sekitar 22 persen dalam tahun 2000 an. Demikian juga pendapatan profesional di bidang SDM mengalami kemajuan, untuk gaji eksekutif SDM level korporat tergantung pada ukuran organisasi yang mempekerjakan eksekutif SDM yang

bersangkutan. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), di Amerika Serikat rata-rata gaji eksekutif puncak manajer SDM pada perusahaan dengan karyawan lebih dari 10.000 orang adalah \$196,000, termasuk tunjangan dan insentif. Pada perusahaan yang mempekerjakan karyawan antara 1.300 hingga 3.500, jika tunjangan dan insentif ditambahkan pada gaji dasarnya maka rata-rata gaji manajer SDM adalah sekitar \$113,000. Sedangkan pada perusahaan yang mempekerjakan karyawan di bawah 250 orang maka rata-rata gajinya adalah \$109,000 termasuk tunjangan dan insentif.

A. PERUBAHAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Pada masa lalu Menurut Ulrich (1997), peran profesional sumber daya manusia sering dilihat hanya merupakan transisi peran dari: operasional ke stratejik, kualitatif ke kuantitatif, polisi ke kemitraan, jangka pendek ke jangka panjang, administratif ke konsultatif, orientasi fungsional ke orientasi bisnis, fokus internal ke fokus pelanggan dan eksternal, reaktif ke proaktif, atau fokus aktivitas ke fokus solusi.

Pada saat ini pandangan transisi dianggap menyederhanakan masalah, karena dalam kenyataannya peran profesional SDM sangat banyak (multi peran), tidak hanya tunggal. Mereka harus melaksanakan seluruh peran di atas baik peran operasional maupun stratejik, sebagai polisi maupun sebagai mitra, bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran secara kualitatif maupun kuantitatif, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Singkat kata, dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks maka peran profesional SDM juga semakin kompleks bahkan mungkin saling bertentangan.

Saudara mahasiswa, berkaitan dengan peran ganda manajemen SDM tersebut Ulrich (1997) menggambarkan peran ganda manajemen SDM dalam sebuah model sebagaimana pada Gambar 1.3 berikut.



Gambar 1.3 Model Peran Multi Manajemen SDM

Pada Gambar 1.3 tersebut nampak bahwa dua sumbu menggambarkan **fokus** dan **aktivitas** profesional SDM. Fokus terbentang mulai dari jangka panjang/strategik hingga ke jangka pendek/operasional. Artinya, profesional SDM harus belajar hal-hal baik yang berhubungan dengan persoalan stratejik maupun operasional. Selanjutnya, aktivitas terbentang mulai dari pengelolaan proses (alat dan sistem SDM) hingga ke pengelolaan orang. Kedua sumbu tersebut dengan demikian menggambarkan empat peran utama SDM, yaitu 1) manajemen SDM stratejik, 2) manajemen infrastruktur perusahaan, 3) manajemen kontribusi karyawan, dan 4) manajemen transformasi dan perubahan. Keempat peran utama di atas diikhtisarkan dalam Tabel 1.1 berikut (Ulrich, 1997).

Tabel 1.2 Definisi Peran SDM

Peran (Cell)	Cara Pelaksanaan (Outcome)	Istilah/Metafora	Aktivitas
Manajemen SDM stratejik	Pelaksanaan strategi	Mitra Stratejik	Menyatukan SDM dengan strategi bisnis: "Diagnosa Organisasional"
Manajemen infrastruktur perusahaan	Membangun infrastruktur yang efisien	Pakar Administrasi	Proses reengineering organization: "Shared services"

Peran (Cell)	Cara Pelaksanaan (Outcome)	Istilah/Metafora	Aktivitas
Manajemen kontribusi karyawan	Meningkatkan komitmen dan kapabilitas karyawan	Penopang Karyawan	Mendengarkan dan mempedulikan karyawan: "Menyediakan sumber daya untuk karyawan"
Manajemen transformasi dan perubahan	Menciptakan organisasi yang terbarukan	Agen Perubahan	Mengelola transformasi dan perubahan: "Memastikan kapasitas untuk perubahan"

Keempat peran utama tersebut dijelaskan lebih rinci sebagai berikut.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Peran SDM strategik berfokus pada usaha menyinkronkan strategi dan praktek SDM dengan strategi bisnis perusahaan. Dalam menjalankan peran ini profesional SDM bertindak sebagai mitra strategik dan membantu memastikan keberhasilan strategi-strategi bisnis perusahaan. Disamping itu, dengan menjalankan perannya ini profesional SDM dapat meningkatkan kemampuan bisnisnya sehingga dapat melaksanakan strategi-strategi SDM-nya secara berhasil. Usaha menerjemahkan strategi-strategi bisnis ke dalam praktek-praktek SDM dapat membantu penyelenggaraan bisnis dalam tiga hal. Pertama, bisnis dapat menyesuaikan dengan perubahan karena waktu mulai dari penyusunan konsep hingga pelaksanaan strategi diperpendek. Kedua, bisnis perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik karena strategi pelayanan pelanggannya telah diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktek-praktek yang lebih spesifik. Ketiga, bisnis perusahaan dapat mencapai kinerja keuangan melalui semakin efektifnya pelaksanaan strategi. Sebagai contoh, pada waktu hotel Marriott Hong Kong membuat keputusan strategik memasuki pasar hotel di Hong Kong eksekutif mengetahui bahwa keberhasilan praktek-praktek SDM akan meningkatkan kemungkinan keberhasilan bisnisnya. Oleh karena mutu pelayanan merupakan deferensiasi utama hotel Marriott dari para pesaingnya, dan oleh karena mutu SDM berkorelasi dengan persepsi pelayanan, maka eksekutif hotel tahu bahwa mereka harus dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang paling berkualitas di wilayah situ. Oleh karena itu eksekutif

SDM dan eksekutif garis melakukan uji coba praktek SDM dengan mencari cara yang membedakan dia dengan para pesaingnya. Salah satu cara adalah dengan membujuk orang-orang yang berkualitas bagus yang bekerja di perusahaan pesaing bersedia bekerja untuk Marriott. Setelah mempertimbangkan berbagai pilihan, perusahaan menawarkan kepada calon karyawan potensial untuk bekerja di hotel Marriott selama lima hari kerja per minggu dibanding 6 hari kerja seminggu sebagaimana diterapkan secara tradisional oleh perusahaan-perusahaan pesaing. Meskipun ini kelihatannya merupakan kebijakan yang sederhana, namun sangat penting untuk karyawan yang potensial. Lima hari kerja seminggu menjadi batu loncatan strategi perusahaan untuk mencapai pelayanan yang berkualitas tinggi yang memungkinkan perusahaan untuk beriklan, meminta, dan mempertahankan karyawan berkualitas dan berbakat bersedia memberikan pelayanan di pasar Hong Kong.

Keterselenggaraan manajemen SDM stratejik adalah strategi eksekusi. Berikut adalah beberapa contoh mengenai hal ini. Ketika perusahaan Sears berusaha menurunkan biaya, manajer SDM menerapkan kompensasi, rotasi pekerjaan, dan praktek-praktek *downsizing* yang menurunkan biaya tenaga kerja untuk setiap toko. Pada waktu perusahaan Whirlpool berusaha memperluas pangsa pasar global, strategi SDM-nya adalah memodifikasi praktek-praktek pengangkatan dan jalur karier untuk memastikan kompetensi internasionalnya. Sedangkan pada saat Colgate-Palmolive ingin meningkatkan pendapatannya globalnya, sistem kompensasinya diubah untuk memberikan penghargaan pada pertumbuhan penjualan.

Masing-masing praktek SDM tersebut pada contoh di atas membantu pelaksanaan strategi bisnis. Eksekutif SDM yang merancang praktek-praktek baru tersebut adalah mitra stratejik: mereka menguasai keahlian diagnose organisasional dan menyelaraskan praktek-praktek SDM dengan strategi bisnis perusahaan.

2. Manajemen Infrastruktur Perusahaan

Peran manajemen infrastruktur perusahaan adalah peran tradisional SDM. Peran ini menuntut para profesional SDM mendesain dan menyelenggarakan proses-proses SDM secara efisien dalam kaitannya untuk mengangkat, melatih, menilai, memberi penghargaan, melakukan promosi, dan pengelolaan aliran karyawan lainnya melalui organisasi. Sebagai penanggung jawab infrastruktur perusahaan, profesional SDM harus

menjamin bahwa proses-proses organisasional tersebut didesain dan diselenggarakan secara efisien. Keterseleenggaraan peran infrastruktur adalah efisiensi administratif. Profesional SDM mencapai efisiensi administratif melalui dua cara. Pertama, mereka menjamin efisiensi dalam proses-proses SDM. Contoh, melalui *reengineering* proses-proses SDM, sebuah perusahaan pada akhirnya menemukan dua puluh empat sistem registrasi terpisah-pisah untuk pelatihan. Efisiensi baru dan penghematan biaya dicapai melalui penyederhanaan dan otomatisasi sistem ke dalam sistem tunggal.

3. Manajemen Kontribusi Karyawan

Peran kontribusi karyawan bagi profesional SDM meliputi keterlibatannya sehari-hari dalam permasalahan, keprihatinan, dan kebutuhan karyawan. Bagi perusahaan dimana kapital intelektual merupakan sumber daya kritis bagi nilai perusahaan, profesional SDM harus aktif dan agresif mengembangkan sumber daya intelektual tersebut. Dengan demikian, profesional SDM menjadi penopang karyawan dengan mengaitkan kontribusi karyawan dengan keberhasilan perusahaan. Melalui dukungan yang aktif dari mereka yang memahami kebutuhan karyawan dan adanya jaminan bahwa kebutuhan karyawan tersebut akan dipenuhi, maka seluruh kontribusi karyawan akan berlangsung terus.

Dengan demikian, keterseleenggaraan dari manajemen kontribusi karyawan adalah meningkatnya komitmen dan kompetensi karyawan. Praktek SDM harus membantu karyawan untuk berkontribusi melalui keduanya baik melalui kompetensinya yaitu melakukan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya maupun melalui komitmennya yaitu bekerja secara cerdas. Di era dimana *downsizing* telah menggerus kontrak psikologis antara karyawan-majikan, eksekutif SDM dapat menjadi mitra bisnis dengan melanjutkan menjadi penyokong karyawan yaitu pihak yang memberikan perhatian kepada kebutuhan karyawan. Contoh, Microsoft menyelenggarakan pertemuan dengan seluruh karyawan dimana dalam pertemuan tersebut suara karyawan didengar dan dihargai. Perusahaan computer Apple telah menciptakan pusat layanan karyawan dimana karyawan dapat menelepon dengan menggunakan 800 nomor, dioperasikan seorang staf yang dapat menjawab pertanyaan tentang kebijakan dan administrasi perusahaan.

4. Manajemen Transformasi dan Perubahan

Peran kunci keempat yang digunakan oleh profesional SDM untuk meningkatkan nilai perusahaan adalah mengelola transformasi dan perubahan. Transformasi mengharuskan adanya perubahan budaya secara mendasar di dalam perusahaan. Profesional SDM pengelola transformasi menjadi kedua-duanya baik sebagai pelindung maupun sebagai katalisator budaya. Perubahan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan desain dan mengimplementasikan inisiatif serta menurunkan siklus waktu dalam keseluruhan aktivitas organisasi. Profesional SDM membantu mengidentifikasi dan mengimplementasikan proses perubahan. Keterseleenggaraan dari manajemen transformasi dan perubahan adalah kapasitas untuk perubahan. Pada perusahaan yang sedang menjalankan transformasi eksekutif SDM bertindak sebagai mitra bisnis dengan membantu karyawan meninggalkan budaya lama dan menyesuaikan dengan budaya baru. Sebagai agen perubahan eksekutif SDM membantu organisasi mengidentifikasi proses untuk mengelola perubahan.

B. PERUBAHAN PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Pengaruh globalisasi juga merasuk hingga ke perubahan peranan strategis MSDM. Coba saja kita lihat manajer sekarang yang lebih dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Para manajer SDM tidak bisa tinggal diam dengan adanya resesi ekonomi global, PHK massal, dan mengalirnya tenaga asing yang mampu menggantikan para profesional lokal. Begitu juga dengan berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada satu-dua dekade tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika. Singkatnya, pengaruh globalisasi akan menjadikan persaingan yang semakin mendunia, pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan sebagainya oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang, dan munculnya berbagai perusahaan baru yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).

Peran MSDM juga harus mewaspadai terjadinya perubahan demografi tenaga kerja global yang mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga

kerja wanita. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri raksasa, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan. Pergeseran dan perubahan tersebut di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *merger*, *joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Hal yang sangat mendasar terjadinya pergeseran perubahan peran MSDM adalah dengan melihat kecenderungan organisasi yang lebih datar (*flat organization*). Organisasi piramidal dengan 7 – 10 lapis kini mulai di"datar"kan menjadi hanya 3 – 4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*. Sementara "rantai komando" semakin tidak diikuti. Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam tim yang lebih mendasarkan kerjanya kepada proses, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan. Berkenaan dengan kiprah manajer mengantisipasi perubahan struktur organisasi bisnis, Prof. Rosebeth Moss Kanter (1989) mengatakan: "*Position, title and authority are no longer adequate tools for managers to rely on to get their jobs done. Instead, success depends increasingly on tapping into sources of good idea, on figuring out whose collaboration is needed to act on those ideas, and on working with both to produce results.*"

Indikasi terjadinya pergeseran peran MSDM sebagai akibat gelombang globalisasi sebetulnya sudah terasa sejak 20 tahun lampau ketika manajemen organisasi melakukan penggantian mesin-mesin sebagai basis keberhasilan oleh human kapital. Drucker (1988), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu. Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga *manual* dan

clerical ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah (“komando”) ala militer yaitu cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu.

Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech.-knowledgeable, high tech.- knowledgeable*) yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung. Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu (*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut “pengetahuan” baru dan “cara penanganan” (manajemen) yang baru. *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau (Moskowitz, R. and Warwick D. : 1996).

Pergeseran peranan dan perubahan yang terjadi telah menjelaskan bahwa dinamika bisnis di milenium sekarang mengandung kata-kata kunci seperti: *high tech knowledge-based HR, strategic management, IT, e-business (banking, commerce, procurement, dll)*. Inilah antara lain tantangan MSDM masa kini dan angkatan kerja milenium. Pola pikir para pengelola SDM perlu berubah, perlu menyesuaikan diri, meninggalkan paradigma lama agar tak tertinggal bersama keusangan abad yang lalu.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan mengapa pandangan tentang (misal, dari operasional ke strategik, dari kualitatif ke kuantitatif, dari polisi ke kemitraan, dan dari jangka pendek ke jangka panjang) dianggap menyederhanakan masalah?
- 2) Usaha menerjemahkan strategi-strategi bisnis ke dalam praktek-praktek SDM dapat membantu penyelenggaraan bisnis dalam tiga hal. Jelaskan ketiga hal tersebut!
- 3) Jelaskan salah satu peran ganda manajemen SDM pada peran kontribusi karyawan.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Karena dalam kenyataannya peran profesional SDM sangat banyak (multi peran), tidak hanya tunggal. Mereka harus melaksanakan seluruh peran di atas baik peran operasional maupun strategik, sebagai polisi maupun sebagai mitra, bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran secara kualitatif maupun kuantitatif, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Singkat kata, dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks maka peran profesional SDM juga semakin kompleks bahkan mungkin saling bertentangan.
- 2) Pertama, bisnis dapat menyesuaikan dengan perubahan karena waktu mulai dari penyusunan konsep hingga pelaksanaan strategi diperpendek. Kedua, bisnis perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih baik karena strategi pelayanan pelanggannya telah diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktek-praktek yang lebih spesifik. Ketiga, bisnis perusahaan dapat mencapai kinerja keuangan melalui semakin efektifnya pelaksanaan strategi.
- 3) Peran kontribusi karyawan bagi profesional SDM meliputi keterlibatannya sehari-hari dalam permasalahan, keprihatinan, dan kebutuhan karyawan. Bagi perusahaan dimana kapital intelektual merupakan sumber daya kritis bagi nilai perusahaan, profesional SDM harus aktif dan agresif mengembangkan sumber daya intelektual tersebut. Dengan demikian, profesional SDM menjadi penopang karyawan dengan mengaitkan kontribusi karyawan dengan keberhasilan perusahaan. Melalui dukungan yang aktif dari mereka yang memahami kebutuhan karyawan dan adanya jaminan bahwa kebutuhan karyawan tersebut akan dipenuhi, maka seluruh kontribusi karyawan akan berlangsung terus.

**RANGKUMAN**

Kegiatan Belajar 3 menjelaskan mengenai pergeseran peran manajemen SDM. Dalam beberapa dekade yang lalu masyarakat terlibat dalam tugas-pekerjaan departemen SDM di bawah nama-nama jabatan seperti *welfare secretary* dan klerk. Tugas-tugas mereka sangat terbatas dan sering kali hanya berkaitan dengan pengupahan, menangani masalah kesehatan karyawan, rekreasi, atau perumahan karyawan. Dalam struktur organisasi, pada umumnya posisi departemen personalia dekat dengan

hierarki terbawah bahkan dalam beberapa organisasi posisi manajer SDM merupakan posisi yang disediakan bagi mereka yang tidak berkinerja bagus di posisi sebelumnya. Saat ini situasinya telah berubah. Banyak organisasi telah menyadari pentingnya departemen SDM. Mereka telah belajar bahwa departemen SDM memiliki pengaruh besar terhadap keefektifan dan profitabilitas keseluruhan organisasi. Pada saat ini peran manajer SDM tidak lagi tunggal, tetapi telah berubah menjadi multi tugas. Ulrich (1997), menyatakan ada empat peran utama SDM, yaitu 1) manajemen SDM strategik, 2) manajemen infrastruktur perusahaan, 3) manajemen kontribusi karyawan, dan 4) manajemen transformasi dan perubahan.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pada awal perkembangan manajemen sumber daya manusia peran manajer SDM pada umumnya bersifat
 - A. tunggal
 - B. jamak
 - C. lintas fungsi
 - D. lintas departemen

- 2) Pada perkembangan peran manajemen sumber daya manusia berikutnya, peran manajer SDM pada umumnya dianggap sebagai
 - A. peran administrasi
 - B. transisi peran
 - C. pembinaan aparat organisasi
 - D. pelaksana operasi organisasi

- 3) Pada perkembangan terakhir, peran manajemen sumber daya manusia pada umumnya dianggap sebagai
 - A. bersifat tunggal
 - B. transisi peran
 - C. multi peran
 - D. fungsi administratif

- 4) Profesional SDM harus menyingkronkan strategi dan praktek SDM dengan strategi bisnis perusahaan, hal ini sesuai dengan perannya sebagai
- A. manajer SDM stratejik
 - B. manajer transformasi
 - C. manajemen kontribusi SDM
 - D. manajemen perubahan
- 5) Pada peran kontribusi karyawan, maka profesional SDM bertindak sebagai
- A. wakil majikan
 - B. pembela karyawan
 - C. penjaga norma organisasi
 - D. pengelola administrasi pegawai

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) C
- 2) A
- 3) D
- 4) C
- 5) A

Tes Formatif 2

- 1) B
- 2) C
- 3) A
- 4) C
- 5) D

Tes Formatif 3

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) A
- 5) B

Daftar Pustaka

- Anthony, W. P., Kackmar, K. M., dan Perrewew, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., dan Wart, M. V. (2001). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. London: Sage Publications. Inc.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Sixth Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management, International Edition, 8th Ed*. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Drucker, Peter (1988). *The Coming of the New Organization*. Harvard Business Review. Jan-Feb 1988, p. 45.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. dan Shaw, J. B. (1990). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Flippo, E. B. (1991). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Foulkes, Fred K. (1975). *Harvard Business Review*. March-April 1975
- Kanter, Rosabeth Moss (1989). *The New Managerial Works*. Harvard Business Review, Nov-Dec 1989, p. 88.
- Losey, M. 2004. *Bibliography for "HR Comes of Age History of Human Resource Management*. Gale Group.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., dan Premeaux, Sh. R. (1996). *Human Resource Management*. Sixth Edition. New York: Prentice Hall. Inc

- Moskowitz, R. and Warwick D. (1996). *The 1994-2005 Job Outlook in Brief*. Occupational Outlook Quarterly 40(1): 2-41.
- Poerwadarminta, W. J. S. (2006). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Schuster, F.E. (1985). *Human Resource Management: Concept, Case and Reading. 2nd Edition*, Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Soetjipto, B. W. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif*. Nilai Stratejik SDM. Seri Manajemen SDM. Jakarta: Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., dan Gilbert Jr, D. R. (1996). *Manajemen*. Jilid 1. Alih Bahasa: Drs. Alexander Sindoro. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.