

# Sifat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Prof. Dr. Mutiara Sibarani Panggabean, SE., ME.



## PENDAHULUAN

---

**A** kademisi maupun praktisi dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi mengemukakan bahwa keberhasilan perusahaan sangat tergantung kepada perilaku karyawannya. Sebagai contoh, dari kalangan akademisi, Melcher (1976) mengemukakan bahwa keberhasilan dari dua buah organisasi yang berada dalam lingkungan yang sama, menggunakan teknologi yang sama, dan mempekerjakan karyawan yang memiliki kemampuan yang serupa, bisa berbeda karena perilaku karyawannya berbeda. Wirtz *et al* (2008) berpendapat bahwa keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh pemberian jasa yang prima dan produktivitas di mana keduanya adalah sebagian dari konsep yang dapat digunakan untuk mengamati perilaku karyawan. Konsep lainnya dapat berupa ketidakhadiran, terlambat datang, pulang cepat, mencuri, berbuat curang, atau pindah kerja.

Sementara itu, Dave Pace, wakil presiden eksekutif bidang sumber daya manusia (SDM) di Starbucks mengatakan bahwa keberhasilan perusahaannya untuk dapat bertumbuh mengglobal seperti yang mereka capai saat ini, sangat tergantung pada sikap dan kemampuan karyawannya dalam menyambut dan melayani pelanggannya. Dalam hal ini para teoritis juga sependapat bahwa perilaku sangat dipengaruhi oleh sikap. Sebagai contoh, bagi mereka yang berkeinginan untuk pindah, maka ada atau tidak ada kesempatan mereka akan pindah. Dengan kata lain, jika ada kesempatan maka mereka akan pindah, namun jika kesempatan itu tidak ada, maka secara emosional mereka juga dapat dikatakan telah pindah karena mereka akan sering bolos, datang terlambat, pulang cepat, dan bekerja tidak maksimal.

Sikap dan perilaku itu tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan ada yang mempengaruhi (Robbins dan Judge, 2009). Dalam hal ini, pimpinan Starbucks (dalam Noe, 2008) mengemukakan bahwa mereka dapat

memperoleh karyawan yang memiliki sikap dan perilaku seperti yang diharapkan itu terjadi karena mereka memiliki budaya atau cara yang tepat dalam memperlakukan karyawannya, yaitu dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan menciptakan sikap saling memperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat.

Di Starbucks, mereka menyebut karyawannya sebagai mitra usaha dan sebagai akibat peran strategis dari mitra kerja tersebut, mereka memberikan pelatihan yang intensif, penghargaan di atas minimal, rekrutmen melalui pameran kerja, iklan di toko, di situs perusahaan dan referensi karyawan, membekali pewawancara dengan pedoman untuk mendapatkan calon yang memiliki keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk suatu posisi, memberikan tunjangan kesehatan, menyediakan biaya kuliah, opsi saham, cuti liburan, dan uang pensiun.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa akademisi maupun praktisi sependapat bahwa keberhasilan perusahaan untuk memiliki daya saing sangat tergantung kepada sikap dan perilaku SDM di mana sikap dan perilaku itu tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan ada yang mempengaruhi, antara lain adalah praktik-praktik dalam MSDM. Secara khusus, Kochan dan Dyer (1993) maupun Pfeffer (1994) mengemukakan para akademisi, akhir-akhir ini berpendapat bahwa sumber daya manusia berpotensi menjadi satu-satunya sumber dari keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pernyataan ini didasarkan pada pandangan bahwa keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh sumber daya (*resources-based view*) di mana hanya sedikit sumber daya yang bersifat langka, sulit ditiru dan tidak tergantikan, sebagaimana halnya dengan SDM jika ia bernilai.

Daya saing adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan dan memperoleh pangsa pasar dalam industrinya. Pangsa pasar adalah bagian pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan atau prosentase penjualan sebuah perusahaan terhadap total penjualan. Sebagai contoh, jika pangsa pasar dari sebuah perusahaan tertentu 5% dan total penjualan sebesar 1000 unit, maka pangsa pasar atau total penjual perusahaan itu sebesar  $5\% \times 1000 \text{ unit} = 50 \text{ unit}$ . Sedangkan industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Hasil industri tidak hanya berupa barang tetapi juga dalam bentuk jasa.

Selain untuk memiliki daya saing, keberhasilan Starbucks dalam melaksanakan praktik-praktik SDM ini juga berakibat diakuinya perusahaan

itu sebagai tempat terbaik untuk bekerja selama beberapa tahun dan menduduki peringkat ke-16 dari daftar 100 perusahaan terbaik pada tahun 2007 versi Fortune (Noe, *et al.*, 2008). Sebagaimana halnya dengan praktik-praktik MSDM di Starbucks yang menjadikan dirinya sebagai tempat kerja terbaik dengan dapat menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan menciptakan sikap saling memperlakukan dengan penuh hormat dan bermartabat, begitu pula dengan IKEA, perusahaan ritel mebel yang besar bisa terpilih menjadi tempat kerja terbaik bagi ibu-ibu adalah karena kultur kerja perusahaan itu mendukung karyawannya dengan menciptakan tempat kerja yang dapat mengakomodasikan kebutuhan para ibu, seperti jadwal kerja yang fleksibel, cuti bagi orang tua baru, dan fasilitas penitipan anak. IKEA juga menyebut karyawannya sebagai rekan kerja.

Hal yang sama juga dialami oleh Nue Skin Enterprises, perusahaan ini dinobatkan sebagai tempat kerja terbaik karena mempunyai budaya untuk memajukan dan memperkaya karyawannya melalui program sosialnya. Begitu juga HSBC yang dikenal sebagai lembaga finansial terbaik di dunia menjadi tempat kerja terbaik, karena salah satu komitmennya adalah membuat semua karyawan tetap termotivasi dan bersemangat dalam bekerja dengan menyediakan tempat bekerja yang mendukung hal tersebut, baik secara fisik atau non-fisik. ([www.google](http://www.google.com).Tempat kerja terbaik). Sementara itu, filosofi Fedex yang juga membuatnya sebagai tempat kerja terbaik dalam mengelola SDM digambarkan dalam kebijakan berikut.

1. Tidak memberhentikan pegawai.
2. Menjamin perlakuan yang adil.
3. Menggunakan survei untuk mendapatkan kritik dan tindakan panduan.
4. Berpromosi dari dalam.
5. Keuntungan bersama.
6. Mempertahankan kebijakan pintu terbuka.

Terdaftar dalam 100 perusahaan tempat kerja terbaik menjadi idaman setiap perusahaan, karena citra itu dapat memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk mendapatkan SDM terbaik.

Dari uraian-uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan dapat memiliki daya saing dan dapat menjadi tempat kerja terbaik karena mereka dapat mengelola karyawannya dengan tepat.

Secara umum, Noe (2008) berpendapat bahwa kemampuan perusahaan untuk memiliki daya saing yang berlanjut (*sustainable competitive*

*advantage*) tergantung kepada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pemangku kepentingan adalah mereka yang memiliki kepentingan atas kehadiran atau keberhasilan perusahaan. Mereka terdiri dari para pemegang saham (yang menginginkan tingkat pengembalian investasi), pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang berkualitas), dan karyawan (yang menginginkan pekerjaan yang menarik serta kompensasi yang layak atas pelayanan yang mereka berikan). Masyarakat yang menginginkan perusahaan dapat berkontribusi terhadap aktivitas-aktivitas dan proyek-proyek serta meminimalkan tingkat pencemaran lingkungan juga merupakan pemangku kepentingan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. sikap dan perilaku karyawan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan atau kemampuan perusahaan untuk memiliki daya saing dan daya saing itu dapat diwujudkan jika perusahaan dapat memenuhi kepentingan para pemangku kepentingan,
2. salah satu komponen yang terpenting dari pemangku kepentingan yang dapat menciptakan daya saing adalah SDM
3. Kepentingan SDM itu dapat dipenuhi melalui praktik-praktik SDM (MSDM) yang tepat
4. jika kepentingan mereka terpenuhi, maka mereka akan menunjukkan sikap dan perilaku yang menunjang, dan (5) praktik-praktik manajemen yang efektif berpengaruh positif terhadap keberhasilan organisasi melalui sikap dan perilaku karyawan.

Modul 1 ini terdiri dari 3 kegiatan belajar.

Kegiatan Belajar 1: Peran strategis MSDM, berisikan uraian tentang:

1. saling keterkaitan manajemen dengan MSDM;
2. peran dan tanggung jawab departemen SDM atau manajer SDM;
3. kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan profesional SDM;
4. tantangan-tantangan dalam memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan; dan
5. ruang lingkup MSDM.

Kegiatan Belajar 2: Peran Strategis Sumber Daya Manusia (SDM) berisikan uraian tentang:

1. pengertian manajemen strategi;
2. formulasi strategi;

3. pelaksanaan strategi;
4. peran strategis SDM dalam menyiapkan keunggulan bersaing;
5. peran SDM dalam melaksanakan strategi.

Kegiatan Belajar 3: Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan:

1. pengertian dan model etika;
2. melegalisasi etika;
3. kode etik dan etika sumber daya manusia;
4. profesionalisasi manajemen sumber daya Manusia;
5. konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan;
6. pengertian Analisis *Stakeholder* dan Kontrak Sosial;
7. implementasi Program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

## Kegiatan Belajar 1

### Peran Strategis Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan mempunyai pimpinan yang disebut manajer. Pada dasarnya, manajer adalah mereka yang dapat membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain atau melalui dan dengan upaya-upaya orang lain. Manajer dapat dibedakan berdasarkan tingkatannya dan unit yang dipimpinya.

Berdasarkan tingkatannya, dikenal ada manajer puncak, manajer menengah dan manajer bawah. Posisi dari manajer puncak berada di bawah pemilik perusahaan dan bawahannya adalah manajer menengah. Manajer menengah adalah mereka yang atasannya manajer dan bawahannya juga para manajer. Adakalanya manajer menengah ada beberapa lapis. Sedangkan manajer tingkat bawah atau penyelia adalah mereka yang atasannya manajer dan bawahannya karyawan.

Berdasarkan unit atau departemen yang dipimpinya, maka unit itu dapat dikelompokkan berdasarkan fungsi atau divisi. Jika unit itu dikelompokkan berdasarkan fungsi, maka di kenal ada departemen sumber daya manusia, pemasaran, keuangan dan akuntansi, dan departemen produksi atau operasi.

Selanjutnya, jika unit itu dikelompokkan berdasarkan divisi, maka divisi itu ada yang dikelompokkan berdasarkan geografi, produk, pelanggan, dan/atau proses. Sebagai contoh, pada perusahaan penerbitan buku, perusahaan ini sering mengatur aktivitas mereka di seputar kelompok pelanggan seperti perguruan tinggi, sekolah menengah atas, sekolah menengah pertama dan sekolah dasar.

Secara khusus, setelah mempelajari kegiatan belajar 1 ini, Anda diharapkan mampu menjelaskan:

1. keterkaitan manajemen dengan MSDM;
2. peran dan tanggung jawab departemen SDM atau manajer SDM;
3. kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan profesional SDM;
4. tantangan-tantangan dalam memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan; dan
5. ruang lingkup MSDM.

Berikut diuraikan kesalingterkaitan manajemen dengan MSDM yang diawali dengan penjelasan tentang fungsi-fungsi manajemen.

## A. MANAJEMEN DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajer adalah mereka yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Berbeda penulis, berbeda pula pendapatnya mengenai fungsi-fungsi manajemen. Sebagai contoh, Daft, Richard L (2003) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpinan, dan pengendalian. Sedangkan Dessler (2010) mengungkapkan bahwa kebanyakan penulis setuju bahwa fungsi-fungsi dasar yang dilakukan oleh setiap manajer terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pemimpinan dan pengendalian.

Dalam hal ini, David, Fred (2009) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penyusunan staf, dan pengendalian. Berikut uraian tentang masing-masing fungsi manajemen tersebut.

**Perencanaan** adalah sebuah proses yang mencakup pendefinisian tujuan, perumusan strategi dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Ini berarti bahwa proses itu ditujukan untuk membuat rencana di mana rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Rencana itu dapat berupa rencana sekali pakai dan rencana yang relatif dapat dilakukan berulang kali. Rencana sekali pakai terdiri dari program, proyek, dan anggaran. Sedangkan rencana yang relatif dapat dipakai berulang kali itu mencakup aturan, peraturan, prosedur, dan kebijakan. Dengan kata lain, perencanaan mencakup semua aktivitas manajerial yang berkaitan dengan persiapan menghadapi masa depan, ada yang jangka panjang dan ada yang jangka pendek.

**Pengorganisasian** merupakan sebuah proses yang terdiri dari:

1. pembagian kerja atau spesialisasi pekerjaan
2. pengelompokkan pekerjaan-pekerjaan itu ke dalam beberapa
3. kelompok (departementalisasi) yang dapat berdasarkan: produk,
4. fungsi, proses, pelanggan dan atau geografis
5. penentuan rantai komando – siapa atau siapa-siapa melapor atau bertanggung jawab kepada siapa,
6. penentuan rentang kendali – jumlah bawahan di dalam setiap kelompok yang dapat diarahkan secara tepat oleh seorang atasan,

7. penentuan tempat pengambilan keputusan- apakah oleh pelaksana (desentralisasi) atau terpusat (sentralisasi), dan
8. penentuan formalisasi – banyak aturan dan peraturan yang digunakan untuk mengarahkan karyawan dan manajer. Ini berarti di dalam pengorganisasian ditetapkan tugas-tugas yang harus dikerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, dan di mana keputusan dapat diambil.

**Pemotivasian** didefinisikan sebagai segala upaya pimpinan yang ditujukan untuk mempengaruhi, mendorong, dan mengarahkan orang lain, termasuk mereka yang diberikan kesempatan untuk bekerja di situ (bawahan) agar mau dan mampu berperilaku sebagaimana diharapkan. Karena seseorang yang memiliki kesempatan atau bersempatan untuk mengerjakan sesuatu belum tentu mau dan mampu mengerjakannya. Jika ia tidak mau, maka perlu ada upaya untuk mendorong atau memotivasi orang tersebut agar mau melaksanakannya, antara lain dengan memenuhi kebutuhannya yang belum terpenuhi (Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow). Selanjutnya, jika ia tidak mampu, diperlukan upaya untuk mengarahkannya melalui berbagai program pelatihan yang tepat. Sebagai pimpinan diharapkan mereka dapat memotivasi, memberikan pengarahan, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, dan dapat mengatasi konflik yang terjadi di antara anggota kelompok atau antar kelompok.

**Penyusunan staf.** Fungsi penyusunan staf dari manajemen yang juga disebut manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan proses yang ditujukan untuk menentukan tipe orang yang tepat untuk dipekerjakan, menemukan, mempekerjakan dan mempertahankannya. Proses ini diawali dengan melaksanakan fungsi pengadaan, yang terdiri dari upaya untuk memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi atau kualifikasi pekerjaan yang disebut analisis pekerjaan, kemudian melaksanakan fungsi perencanaan SDM untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, dilanjutkan dengan rekrutmen jika ada lowongan, lalu menyeleksi pelamar yang diperoleh melalui rekrutmen itu untuk memilih calon karyawan yang paling tepat untuk menjadi karyawan dan kemudian menempatkannya.

Dalam melaksanakan fungsi penyusunan staf ini juga dilakukan praktik-praktik lainnya yang berkaitan dengan kegiatan setelah penerimaan karyawan, seperti pengarahan dan pelatihan karyawan baru, pemberian



kompensasi yang terdiri dari gaji atau upah, insentif, serta tunjangan dan fasilitas, pengelolaan dan penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan karier, melakukan tindak disiplin, promosi, demosi, mutasi, rotasi, pemutusan hubungan kerja, pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta mengelola hubungan dengan serikat pekerja.

Perlu diperhatikan juga bahwa di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, para manajer harus menaati Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003, yang antara lain mengatur kesempatan yang sama – tidak ada diskriminasi untuk memperoleh kesempatan untuk bekerja, di atur juga batas usia kerja, jam kerja, pengupahan, maupun kesehatan dan keselamatan kerja.

**Pengendalian.** Fungsi manajer ini merujuk kepada semua aktivitas yang diarahkan untuk menjamin agar hasil yang dicapai sesuai dengan hasil yang diharapkan atau direncanakan. Untuk itu perlu ada: (1) pemahaman akan apa yang ingin dicapai (standar prestasi), (2) pemahaman akan alat ukur yang digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi pelaksanaan rencana yang dituangkan dalam bentuk aturan, peraturan, kebijakan, anggaran, program, atau proyek tersebut, (3) pengukuran untuk mengetahui apakah ada kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan, dan (4) melakukan tindakan perbaikan, jika ada penyimpangan atau ada ketidaksesuaian atau gap antara rencana dengan pelaksanaan. Tindakan perbaikan yang dilakukan bermacam-macam, tergantung dari letak kesalahannya yang dapat terletak pada pelaksanaan atau rencananya. Jika rencananya tidak sesuai lagi dengan kondisi internal maupun kondisi eksternal perusahaan, maka yang akan diperbaiki adalah rencananya.

Dengan mengetahui bahwa manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penyusunan staf, dan pengendalian, di mana proses adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis, maka sebagai sebuah proses atau serangkaian kegiatan, yang harus dilakukan secara sistematis berarti kegiatan itu dilakukan secara berurutan, ada urutannya/berurutan, namun berkaitan satu dengan lainnya, tidak dapat dipisahkan, berkesinambungan dan berkelanjutan.

Oleh karena itu, walaupun fungsi-fungsi ini dijelaskan secara terpisah, namun dalam pelaksanaannya fungsi-fungsi manajemen itu tidak dapat dipisahkan. Dengan kata lain, pada saat menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan (melaksanakan fungsi perencanaan), sudah dipikirkan bagaimana cara membagi pekerjaan itu (pengorganisasian), siapa yang cocok

untuk melaksanakannya (penyusunan staf), bagaimana agar orang mau dan mampu untuk melaksanakannya (pemimpinan), dan ia juga memikirkan upaya apa yang akan dilakukan untuk menjamin agar rencana sesuai dengan pelaksanaannya. Begitu juga di saat pengorganisasian yang diawali dengan perencanaan, maka penyusunan staf, kepemimpinan dan pengendalian sudah turut dipertimbangkan, dan pada saat penyusunan staf yang telah diawali dengan perencanaan, dan pengorganisasian, maka fungsi kepemimpinan dan fungsi pengendaliannya juga turut dipertimbangkan, demikian seterusnya, di saat melaksanakan fungsi pengendalian di mana pengendalian tidak dapat dilakukan, jika yang mengendalikan tidak mengetahui kegiatan apa yang akan dikendalikan (perencanaan), di bagian apa pekerjaan itu dilakukan (pengorganisasian), berapa orang yang melakukan (penyusunan staf), dan apa yang dilakukan agar orang yang diberikan kesempatan itu mau dan mampu melakukan (pemimpinan).

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa salah satu fungsi manajemen adalah fungsi penyusunan staf. Karena fungsi ini dikenal juga sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) (e.g. David, Fred 2009), maka dapat disimpulkan bahwa setiap manajer adalah manajer sumber daya manusia. Berikut diuraikan apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia yang diawali dengan penjelasan tentang apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia.

## **B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pada umumnya, setiap organisasi memiliki paling sedikit tiga (3) tipe sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan semula, yaitu sumber daya manusia (SDM), sumber daya finansial, dan sumber daya fisik. Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003 Pasal 1 ayat 2, manusia sebagai sumber daya atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa, baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Dalam hal ini, Jackson, Schuler, dan Werner (2010) mengemukakan bahwa sumber daya manusia mencakup (1) semua orang yang berkontribusi untuk melakukan pekerjaan perusahaan, (2) orang-orang yang bisa berkontribusi di masa mendatang dan (3) mereka yang telah berkontribusi di masa lalu.

Pada dasarnya, sumber daya yang dimiliki perusahaan terbatas. Mereka tidak dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dalam waktu yang bersamaan, dan karena keterbatasannya, maka sumber daya itu harus dikelola secara tepat, termasuk sumber daya manusia agar dapat bersikap dan berperilaku sebagaimana diharapkan konsumennya. Berikut uraian tentang manajemen sumber daya manusia.

### **Apa itu Manajemen Sumber Daya Manusia?**

Berkaitan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM), ada banyak usaha untuk mendefinisikannya. Menurut Mondy, Wayne R., (2008). MSDM adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Lainnya, Nickson, Dennis (2007). mengemukakannya sebagai upaya yang dilakukan untuk mengelola SDM untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan, Daft, Richard L (2003) mengemukakan bahwa MSDM merujuk kepada rancangan dan aplikasi sistem formal dalam sebuah organisasi untuk menjamin penggunaan talenta SDM secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mencakup aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

Lebih rinci, Dessler (2003) mendefinisikannya sebagai sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan.

Dengan mengemukakan dampaknya terhadap sikap, perilaku, dan kinerja karyawan, Noe dkk (2006) berpendapat bahwa MSDM mengacu kepada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan.

Sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar 1.1, praktik-praktik MSDM yang paling berpengaruh terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan itu, menurut Noe (2006) meliputi aktivitas menganalisis dan merancang pekerjaan, menetapkan kebutuhan SDM (perencanaan SDM), menarik karyawan yang potensial (merekrut), memilih karyawan (seleksi), mengajarkan kepada karyawan tentang melaksanakan pekerjaannya sekarang dan mempersiapkan mereka di masa mendatang (pelatihan dan pengembangan), memberikan penghargaan kepada karyawan (kompensasi),

mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja (hubungan antar karyawan) yang positif.



Gambar 1.1  
Praktik-Praktik MSDM

Ini berarti, jika kebijakan-kebijakan itu dilaksanakan atau dijalankan dengan tepat, maka sikap, perilaku dan kinerja karyawannya akan sesuai dengan yang diharapkan konsumen dan pada gilirannya dapat menunjang upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu dapat memiliki daya saing yang berkelanjutan.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa perusahaan menjadi tempat kerja terbaik karena mereka dapat memenuhi kepentingan para pemangku kepentingannya, dan para pengusaha maupun praktisi sepakat mengemukakan bahwa sebagai salah satu pemangku kepentingan, SDM merupakan salah satu sumber daya terpenting yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, berhasil tidaknya perusahaan untuk memiliki daya saing sangat tergantung kepada sikap dan perilaku karyawannya di mana sikap dan perilaku itu ditentukan oleh ketepatan dalam MSDM di mana perilaku itu sangat dekat dengan sikap atau pernyataan tentang apa yang ingin dilakukan, pada dasarnya sangat dekat dengan perilaku, apa yang dilakukan. Contohnya, jika tidak ada hambatan dari faktor eksternal, seseorang akan pindah, jika ia ingin pindah. Ini berarti MSDM mempunyai peran yang sangat strategis dalam menentukan daya saing perusahaan.

Secara khusus, Dessler (2009), berpendapat bahwa fungsi penyusunan staf yang dikenal juga sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia sangat strategis – penting untuk semua manajer, karena manajer yang telah berhasil melaksanakan fungsi-fungsinya, yaitu dalam menetapkan tujuan

berikut langkah-langkah atau yang telah berhasil menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan (perencanaan), maupun yang telah berhasil dalam melakukan pembagian tugas, kemudian mengelompokkannya, (pengorganisasian) dan dapat menggunakan pengendali yang canggih, masih bisa gagal, jika mereka mempekerjakan orang yang salah atau jika mereka tidak dapat memberikan motivasi kepada bawahannya. Di lain pihak, walaupun pimpinan gagal dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, mereka masih bisa sukses kalau mereka mampu mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, dan dapat memotivasi, menilai, dan mengembangkan karyawannya.

Sementara itu, Daft, Richard L. (2003: 406-407), berpendapat bahwa peran manajer dalam mengelola SDM menjadi strategis – sangat penting dalam menentukan keunggulan perusahaan dalam memenangkan persaingan, karena tiga hal. *Pertama*, semua manajer adalah manajer SDM karena semua manajer terlibat untuk melakukan fungsi penyusunan staf. Sebagai contoh, di IBM setiap manajer diharapkan untuk peduli terhadap pengembangan dan kepuasan bawahannya, Para manajer lini menggunakan survei – penelitian dengan menggunakan kuesioner kepada sebagian karyawan, melakukan perencanaan karier, penilaian kinerja, dan memberikan kompensasi untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap IBM. *Kedua*, keberhasilan perusahaan untuk memiliki daya saing atau memiliki keunggulan bersaing tergantung kepada perilaku karyawannya, bukan kepada bangunan atau mesinnya. Sebagaimana telah dikemukakan bahwa Starbucks dapat mempertahankan daya saingnya karena mereka dapat mengelola karyawannya. *Ketiga*, MSDM merupakan proses penyesuaian, yang ditujukan untuk mengintegrasikan – menyelaraskan, memadukan strategi perusahaan dan tujuan-tujuannya dengan pendekatan yang benar dalam mengelola SDM perusahaan.

Beberapa isu strategik yang sangat diperhatikan manajer saat ini mencakup keinginan menjadi lebih kompetitif di pasar global; memperbaiki kualitas, produktivitas, meningkatkan pelayanan bagi pelanggan, mengelola merger (peleburan dari dua perusahaan atau lebih), akuisisi (pengambilalihan perusahaan lain), dan menggunakan teknologi informasi baru untuk bisnis elektronik. Semua keputusan strategis tersebut menentukan kebutuhan perusahaan akan keterampilan dan karyawan. Oleh karena itu, fungsi manajemen sumber daya manusia ini harus dilaksanakan dengan tepat.

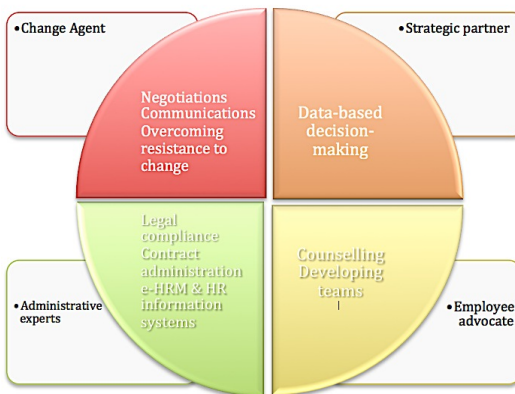
Menurut Dessler (2003), kesalahan-kesalahan pada saat mengelola SDM, dapat berupa:

1. mempekerjakan orang yang salah untuk pekerjaan tersebut;
2. mengalami proses pergantian karyawan yang tinggi;
3. karyawan terbaik di sini tidak berkinerja tinggi;
4. menghabiskan waktu untuk melakukan wawancara yang tidak berguna;
5. orang yang diandalkan tidak melakukan yang terbaik;
6. mengakibatkan perusahaan berurusan dengan pengadilan karena ada diskriminasi;
7. mengakibatkan perusahaan terpaksa diawasi karena kurang memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawannya;
8. mengakibatkan sebagian besar karyawan berpendapat gaji mereka tidak wajar (tidak layak) dan tidak berkeadilan, baik secara distributif (internal, eksternal, dan sesama karyawan), prosedural, maupun interaksional);
9. membiarkan lemahnya pelatihan mengakibatkan berkurangnya efektivitas unit kerja.

Kesalahan-kesalahan di atas dapat dihindari, jika perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya dengan tepat.

### **C. PERAN DAN TANGGUNG JAWAB DEPARTEMEN SDM**

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa departemen SDM menjalankan banyak peran dan setiap peran atau apa yang diharapkan untuk dilakukan oleh manajer atau dilaksanakan oleh departemen SDM itu tentu saja akan selalu diikuti dengan tanggung jawab. Banyaknya peran departemen SDM tergantung kepada skala usaha, karakteristik karyawan, industri dan sistem nilai dari manajemen perusahaan. Ada yang menanggung sepenuhnya, namun ada pula yang membagikannya kepada manajer terkait, seperti manajer keuangan, manajer produksi atau operasional, maupun manajer pemasaran. Ringkasan peran dan tanggung jawab manajer SDM dituangkan ke dalam Tabel 1.1.



Gambar 1.2  
Peran dan Kompetensi SDM

Selanjutnya, sebagaimana terlihat dalam Gambar 1.2 di atas, Noe (2008) mengemukakan, pada dasarnya, peran dan kompetensi SDM dapat dikelompokkan ke dalam empat lini produk, yakni (1) mitra strategis, (2) ahli administrasi (3) advokat karyawan, dan (4) agen pengubah.

**Sebagai mitra strategis (*strategic partner*)** diharapkan departemen atau manajer SDM dapat mengambil Keputusan berdasarkan data dan berkontribusi terhadap strategi bisnis dengan dapat menggabungkan strategi SDM dengan strategi bisnis berdasarkan pertimbangan-pertimbangan modal manusia, kemampuan bisnis, dan kesiapan untuk mengembangkan praktik-praktik SDM yang bersifat strategis.

**Sebagai Ahli Administrasi (*administrative expert*)**. Berperan sebagai tenaga ahli di bidang administrasi ketenagakerjaan maka mereka perlu merancang dan menyediakan sistem, proses, dan praktik MSDM yang efektif dan efisien yang mencakup sistem seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian prestasi, dan kompensasi. Penekanannya pada efisiensi sumber daya dan kualitas jasa.

**Sebagai Advokat karyawan (*employee advocate*)**, berperan juga sebagai advokat karyawan, departemen SDM mungkin tidak seharusnya perlu mempermasalahkan bagaimana keterampilan yang dimiliki karyawan, jika mereka merasa terasing dan marah, maka mereka tidak mau berkontribusi bagi keberhasilan perusahaan dan mereka bahkan akan keluar meninggalkan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sebagai advokat

karyawan, peran manajer SDM sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

**Sebagai Agen Pengubah (*Change agent*).** Berperan sebagai agen pengubah berarti departemen SDM perlu membantu organisasi untuk berubah agar sesuai dengan kondisi pesaing yang baru. Manajer SDM harus membantu untuk mengenali dan mengelola proses perubahan. Sebagai contoh, *Home Depot* (penjual barang-barang keperluan untuk membuat rumah beserta perabotannya) di USA mengadakan perubahan dalam sistem penilaian prestasi kerja dan melaksanakan rencana pembagian laba bagi mereka yang tidak berkesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau bagi mereka yang tidak bekerja di bagian penjualan.

Tabel 1.1  
Peran dan Tanggung Jawab Manajer SDM

Ketenagakerjaan dan rekrutmen	Mewawancarai, merekrut, menguji, dan mengkoordinasikan tenaga kerja untuk sementara waktu.
Pelatihan dan pengembangan	Orientasi, pelatihan keterampilan, manajemen kinerja dan peningkatan produktivitas.
Kompensasi	Administrasi upah dan gaji. Uraian pekerjaan, kompensasi eksekutif, pembayaran insentif serta evaluasi pekerjaan.
Tunjangan	Asuransi, administrasi cuti liburan, rencana pensiun, pembagian keuntungan, dan rencana kepemilikan saham
Jasa bagi karyawan	Program bantuan karyawan, jasa penampungan karyawan, dan jasa bagi karyawan yang habis masa kontrak kerjanya.
Hubungan antarkaryawan dan hubungan masyarakat	Survei tentang sikap, hubungan tenaga kerja, publikasi, kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, dan kedisiplinan.
Pencatatan data karyawan	Sistem informasi dan pencatatan
Kesehatan dan keselamatan kerja	Pemeriksaan kesehatan, tes pemakaian obat-obatan, narkoba, keselamatan, dan kesejahteraan.
Perencanaan strategis	SDM internasional, peramalan, perencanaan, serta merger dan akuisisi.

Sumber: Noe dkk (2008: 6)

## D. KOMPETENSI-KOMPETENSI PROFESIONAL SDM

Agar supaya peran dan tanggung jawab tersebut di atas dapat dilakukan dengan baik, Noe (2008) berpendapat bahwa para profesional SDM membutuhkan enam kompetensi, yaitu menjadi (1) aktivis SDM yang dapat



dipercaya, (2) pengelola budaya organisasi, (3) manajer bakat/perancang organisasi, (4) arsitek strategis, (5) mitra bisnis, dan (6) pelaksana operasional.

Bisa menjadi aktivis yang dapat dipercaya berarti para profesional SDM dapat menyampaikan hasil-hasil kerjanya dengan integritas, berbagi informasi, membangun hubungan yang dapat dipercaya dan mempengaruhi orang lain, memberikan observasi yang terus terang, dan mengambil risiko yang tepat. Kompetensi itu dapat membantu para profesional SDM untuk menunjukkan kepada para manajer bahwa mereka mampu membantu fungsi SDM dalam menciptakan nilai, memberikan kontribusi terhadap strategi bisnis, dan membentuk budaya perusahaan. Para profesional SDM juga membantu departemen SDM secara efektif dan efisien untuk menyediakan ketiga produk SDM lainnya yang telah dibahas di atas.

Berkemampuan menjadi pengelola budaya organisasi berarti dapat memfasilitasi perubahan, mengembangkan dan menghargai budaya organisasi, membantu karyawan untuk mengemudikan budaya organisasi (menemukan makna dari pekerjaan mereka, mengelola keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan serta mendorong inovasi). Berkompeten, memiliki kemampuan, keterampilan, dan sikap untuk menjadi manajer bakat dan dapat merancang organisasi berarti mereka adalah orang yang dapat mengembangkan bakat, merancang sistem-sistem penghargaan, dan mampu merancang organisasi.

Terampil menjadi arsitek strategis berarti dapat mengenal tren-tren bisnis dan dampaknya bagi perusahaan, dapat mengelola SDM berbasis bukti, dan dapat mengembangkan strategi karyawan yang berkontribusi terhadap strategi bisnis. Bisa menjadi mitra bisnis berarti para profesional SDM membutuhkan kemampuan untuk memahami cara berbisnis agar dapat menghasilkan uang dan memahami bahasa bisnis. Terakhir, kompetensi keenam yang dibutuhkan mereka adalah dapat menjadi pelaksana operasional yaitu yang dapat menerapkan kebijakan-kebijakan di tempat kerja, memajukan teknologi SDM, dan mampu mengadministrasikan pekerjaan pengelolaan karyawan setiap hari.

## **E. TANTANGAN-TANTANGAN KOMPETITIF YANG MEMPENGARUHI MSDM**

Dalam upayanya untuk memiliki daya saing, kebutuhan perusahaan untuk mengelola SDM (MSDM) secara tepat akan semakin meningkat dengan meningkatnya tantangan yang dihadapi perusahaan. Pada dasarnya, menurut Noe (2006: 13) tantangan-tantangan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok, yaitu tantangan kesinambungan usaha, tantangan global, dan tantangan teknologi.

### **1. Tantangan Kesinambungan Usaha**

Bersaing melalui kemampuan bertahan atau dengan bertekad untuk bertahan hidup, bertumbuh, dan bisa mendatangkan keuntungan merupakan salah satu dari misi perusahaan. Pernyataan ini merupakan alat yang efektif untuk menyampaikan pesan bahwa perusahaan bertanggung jawab untuk mempertahankan kelangsungan hidup, bertumbuh dan mempunyai keuntungan (David, 2009).

Kesinambungan usaha (*sustainability*) adalah kemampuan perusahaan untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan persaingan yang dinamis. Kemampuan perusahaan untuk berlanjut dapat dilihat dari seberapa baik perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Para pemangku kepentingan adalah mereka yang berkepentingan untuk melihat keberhasilan perusahaan, semisal karyawan, para pemegang saham, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat. Berbeda yang berkepentingan, berbeda pula kepentingannya. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, perusahaan akan bertahan hidup dan bahkan bertumbuh mengglobal seperti Starbucks, paling tidak adalah karena mereka dapat memenuhi kepentingan pembelinya, yaitu dapat memberikan pelayanan yang prima dan mereka dapat memenuhi kepentingan karyawannya.

Kesinambungan usaha juga tergantung kepada kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi, sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, serta dapat menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Karena kesinambungan usaha sangat tergantung kepada kesiapan SDM, maka diperlukan juga upaya untuk memahami data statistik yang mempengaruhi MSDM, seperti:

- a. perubahan dalam perekonomian – untuk memperkirakan, penambahan lapangan pekerjaan di bidang-bidang tertentu;
- b. perubahan tenaga kerja dalam jumlah tenaga kerja berdasarkan usia – usia rata-rata tenaga kerja dan jumlah tenaga kerja dalam usia pensiun dalam lima tahun mendatang, pertumbuhan pekerjaan profesional dan jasa maupun perkembangan jumlah tenaga kerja asing (ekspatriat) dalam lima tahun terakhir untuk menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan di bagian pelatihan dan pendidikan agar mampu bersaing dengan ekspatriat.

## 2. Tantangan Global

Dalam era global saat ini, agar dapat bertahan hidup, perusahaan harus dapat bersaing di pasar-pasar internasional dengan dapat ekspansi ke pasar luar negeri dan dapat mempersiapkan karyawannya agar dapat bekerja di luar negeri. Dalam hal ini, Procter & Gamble mempersiapkan para manajernya agar menjadi pemimpin yang sukses di negara lain. Dengan masuknya perusahaan asing, perusahaan setempat juga harus dapat mengurangi ancamannya dan mengubahnya menjadi peluang, semisal peluang untuk mengembangkan pasar atau produk.

Keberhasilan di pasar global sangat tergantung kepada pemahaman terhadap perbedaan budaya dan memiliki aset tak berwujud, seperti modal manusia, modal pelanggan, modal sosial, dan modal intelektual, karena sudah terbukti bahwa aset ini lebih berharga daripada aset keuangan (kas dan sekuritas) maupun aset fisik seperti bangunan, pabrik dan peralatan. Telah terbukti bahwa perusahaan yang memiliki (1) modal manusia yaitu mereka yang memiliki ilmu yang diperoleh di luar jenjang pendidikan, tingkat pendidikan, keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan, kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan, (2) modal pelanggan, yaitu dapat membina hubungan dengan pelanggan, punya merek, dikenal, memiliki loyalitas pelanggan, dan memiliki saluran distribusi yang lengkap, (3) modal sosial, yaitu budaya perusahaan, filosofi manajemen, praktik-praktik manajemen, sistem jaringan informal, dan hubungan pembinaan/penyehatan, serta (4) memiliki modal intelektual yaitu hak paten, hak cipta, rahasia dagang, dan hak kekayaan intelektual senantiasa lebih berhasil daripada yang tidak memilikinya, walaupun mereka memiliki aset keuangan dan aset fisik yang serupa atau bahkan lebih baik.

### 3. Tantangan Teknologi

Bersaing melalui teknologi atau melalui cara yang digunakan untuk berproduksi, mengubah *input* menjadi *ouput* dengan atau tanpa alat yang mengalami perubahan yang sangat pesat dengan adanya internet (kumpulan jaringan komputer global memungkinkan para penggunanya untuk bertukar data dan informasi) telah mengubah cara berproduksi, berkomunikasi, dan di mana kita bekerja.

## E. RUANG LINGKUP MSDM

Dari definisi-definisi MSDM di atas dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah sebuah proses yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sejumlah individu. Sebagai sebuah proses atau serangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara sistematis, Mondy (2008) berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan atau praktek-praktek tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi, yaitu pengadaan sumber daya manusia (SDM), pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, dan hubungan karyawan dan buruh.

Mengawali penjelasan lengkap mengenai fungsi-fungsi operasional MSDM tersebut yang anda dapat baca dalam modul-modul berikutnya, namun dalam modul ini, uraian fungsi-fungsi tersebut dijelaskan secara singkat.

### 1. Pengadaan SDM

Pengadaan SDM merupakan proses yang ditujukan untuk menjamin suatu organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai sebuah proses, pengadaan SDM mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.

**a. Analisis pekerjaan** adalah proses sistematis penentuan berbagai keahlian, kewajiban, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, analisis pekerjaan ditujukan untuk memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Informasi itu sangat diperlukan untuk melakukan berbagai macam kegiatan, MSDM lainnya, seperti perencanaan SDM, rekrutmen, dan seleksi.

- b. Perencanaan SDM** adalah proses sistematis yang dirancang untuk menjamin agar kebutuhan karyawan dapat dipenuhi secara tetap dan memadai. Pencapaiannya melalui analisis (a) faktor internal, seperti keterampilan yang dibutuhkan saat ini dan yang diharapkan, lowongan, dan perluasan atau pengurangan departemen dan (b) faktor lingkungan eksternal, seperti pasar tenaga kerja.

Dapat pula dikemukakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang berdasarkan kegiatan-kegiatan internal dan lingkungan eksternal. Usaha untuk memperkirakan dan memproyeksikan kebutuhan karyawan pada masa mendatang dengan menggunakan teknik-teknik khusus disebut peramalan sumber daya manusia.

- c. Rekrutmen** adalah proses yang ditujukan untuk merekrut, menarik para individu pada waktu tertentu dalam jumlah yang cukup dan kualifikasi-kualifikasi yang memadai untuk melamar pekerjaan-pekerjaan dalam sebuah organisasi.
- d. Seleksi** adalah proses memilih dari sekelompok pelamar individu yang paling sesuai untuk posisi tertentu dan organisasi. Proses ini merupakan proses yang ditujukan untuk memutuskan apakah perusahaan menawarkan pekerjaan atau tidak dan memutuskan apakah calon itu diterima atau tidak.

## 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi MSDM yang terdiri dari pelatihan dan pengembangan yang diawali dengan orientasi atau sosialisasi, kemudian diikuti oleh perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja karyawan.

- a. Orientasi atau Sosialisasi** adalah sebuah program yang dirancang untuk menolong karyawan agar dapat siap dengan mulus menjadi karyawan dari organisasi tersebut.
- b. Pelatihan** dirancang untuk memberi para pembelajar sejumlah pengetahuan dan keahlian yang diperlukan pekerjaan mereka saat ini. Program ini diawali dengan orientasi atau sosialisasi dan dirancang untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja karyawan saat ini.

- c. **Pengembangan** merupakan pembelajaran tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan berikutnya. Program pengembangan merupakan sebuah proses yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan pada masa mendatang dalam rangka perencanaan dan pengembangan karier atau promosi.
- d. **Perencanaan karier** adalah proses yang berkelanjutan di mana individu menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.
- e. **Pengembangan karier** adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi-kualifikasi dan pengalaman-pengalaman yang memadai tersedia ketika atau pada saat dibutuhkan.
- f. **Pengembangan organisasi** adalah proses perbaikan organisasi yang terencana dengan mengembangkan struktur-struktur, sistem-sistem dan proses-proses untuk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan yang diinginkan.
- g. **Manajemen kinerja** adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan akhirnya organisasi.
- h. **Penilaian Kinerja** adalah sistem formal untuk menilai kinerja individu atau kinerja tim. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam manajemen kinerja dan dalam kenyataannya, informasi yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja ini mempunyai banyak kegunaan, antara lain dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan kenaikan gaji, promosi, dipindahkan, rotasi, demosi atau bahkan dalam menentukan siapa yang terpaksa harus diberhentikan. Dengan kata lain, informasi itu dapat juga digunakan untuk menegakkan disiplin.
  - 1) **Promosi atau kenaikan pangkat** adalah kesempatan untuk maju yang acap kali digunakan sebagai insentif atau penghargaan bagi mereka yang sangat berprestasi, memiliki kinerja yang luar biasa dan promosi merupakan cara yang paling berarti, tepat atau signifikan untuk memberikan penghargaan, pengakuan terhadap mereka yang berkinerja sangat baik.
  - 2) **Dipindahkan/Transfer** digunakan untuk memberikan orang-orang pengalaman yang lebih luas sebagai bagian dari pengembangan dan untuk mengisi lowongan yang terjadi.

- 3) **Separasi** atau pemutusan hubungan kerja biasanya lebih baik daripada membiarkan mereka yang berkinerja buruk tetap melakukan pekerjaannya.

### 3. Kompensasi

Kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Bentuknya bermacam-macam dan alasan pemberiannya juga bermacam-macam. Berdasarkan alasan pemberiannya, kompensasi yang diberikan kepada karyawan ada tiga macam, yaitu gaji atau upah, insentif, dan fasilitas maupun tunjangan. Jika gaji atau upah diberikan agar orang yang dibutuhkan tertarik mau masuk menjadi karyawan perusahaan itu, maka insentif diberikan untuk mendorong mereka yang telah diterima untuk lebih giat lagi bekerja. Sedangkan fasilitas dan tunjangan (*fringe benefits*) disediakan agar mereka yang dibutuhkan itu tetap bekerja untuk perusahaan tersebut.

Berdasarkan bentuknya, penghargaan itu dapat berupa kompensasi finansial dan nonfinansial. Kompensasi finansial ada yang langsung dan tidak langsung.

- a. Kompensasi finansial langsung adalah bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
- b. Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan dari pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.
- c. Kompensasi finansial tidak langsung yang biasa disebut tunjangan adalah semua imbalan berupa uang (*financial*) yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung, misalnya asuransi kesehatan, absen karena sakit, liburan, menikah atau menikahkan anak, naik haji, umroh, dan wisata rohani bagi penganut agama lainnya.
- d. Kompensasi non-finansial dapat berupa kepuasan yang dirasakan pekerja antara lain terhadap pekerjaannya sendiri, rekan kerja, penyelia, maupun kondisi kerja di mana ia bekerja atau terhadap kebijakan promosi, penilaian kinerja, dan kebijakan serta praktik-praktik SDM lainnya yang diberlakukan di tempat kerja itu.

- e. Kesejahteraan pekerja/buruh adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan/atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniyah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

#### **4. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja**

Keselamatan adalah perlindungan bagi karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik dan emosi.

Selain merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengupayakan keselamatan dan kesehatan bagi para karyawan karena diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan No.1 tahun 2003 paragraf 5 tentang Keselamatan dan Kesehatan kerja dalam Pasal 86 dan Pasal 87, upaya ini perlu juga dilakukan oleh perusahaan karena karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan yang baik akan cenderung lebih produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan.

##### Pasal 86

- (1) Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas:
  - a. keselamatan dan kesehatan kerja;
  - b. moral dan kesusilaan; dan
  - c. perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
- (2) Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.
- (3) Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

##### Pasal 87

- (1) Setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan.



- (2) Ketentuan mengenai penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

## **5. Hubungan Kerja Dan Hubungan Antar Karyawan**

Berikut dikemukakan Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Ketenagakerjaan tentang hubungan kerja dan hubungan antar karyawan dalam Bab 1

Ketentuan Umum Pasal 1 ayat:

15. Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah dan perintah.
16. Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang berbentuk Antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang berdasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
17. Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa dalam membina hubungan kerja antara pekerja dengan pengusaha perlu ada perjanjian kerja. Selanjutnya, sebuah sistem hubungan antara pengusaha, pekerja dan pemerintah yang disebut hubungan industrial perlu dijalin dalam mengatasi perselisihan perburuhan yang mungkin terjadi. Begitu juga dengan serikat buruh perlu dibentuk untuk melindungi hak dan kepentingan buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.



## LATIHAN

---

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

- 1) Jelaskan bagaimana kaitan antara manajemen dan manajemen sumber daya manusia!
- 2) Jelaskan beserta contoh mengapa MSDM yang tepat dapat menentukan sikap dan perilaku karyawan!
- 3) Jelaskan apa yang di maksud dengan MSDM, fungsi dan perannya!
- 4) Jelaskan lini produk dan kompetensi yang dibutuhkan agar dapat menjalankan peran dan tanggung jawabnya dengan baik, berikut tantangan-tantangan kompetitif yang mempengaruhi MSDM!
- 5) Uraikan secara ringkas ruang lingkup MSDM.

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Anda harus memahami terlebih dulu pengertian Manajemen dan pengertian Manajemen SDM, baru kemudian mengaitkannya. Referensi juga dapat anda peroleh dari sumber lain.
- 2) Dari penjelasan mengenai kesalahan yang sering terjadi dalam mengelola SDM menurut Dessler, anda dapat menarik contoh bagaimana seharusnya dalam mengelola MSDM yang tepat.
- 3) Uraikan MSDM menurut fungsinya, untuk dapat memahami perannya.
- 4) Anda perlu memahami terlebih dulu enam kompetensi menurut Noe (halaman 1.16 dst), kemudian menjelaskan tantangannya.
- 5) Untuk memperkaya pemahaman anda mengenai ruang lingkup MSDM, referensi juga dapat anda peroleh dari sumber lainnya.



## RANGKUMAN

---

Hal-hal yang dapat diketahui melalui uraian di atas adalah bahwa sebagai berikut.

1. Keberhasilan organisasi untuk memiliki daya saing secara berkelanjutan (*sustainability competitive advantage*) sangat tergantung kepada kemauan mereka untuk memenuhi kebutuhan

para pemangku kepentingan dan yang terpenting di antaranya adalah kepentingan SDM.

2. Sikap dan perilaku karyawan akan menunjang keberhasilan perusahaan jika di tempat kerja, mereka mendapatkan perlakuan yang tepat. Dengan kata lain, kesesuaian sikap dan perilaku itu dengan apa yang diharapkan tergantung kepada ketepatan perusahaan dalam mengelola SDM (MSDM).
3. Setiap manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan operasional.
4. Fungsi-fungsi manajerialnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, kepemimpinan, dan pengendalian.
5. Karena fungsi penyusunan staf adalah fungsi MSDM, dan setiap manajer melaksanakan fungsi penyusunan staf, maka setiap manajer adalah manajer SDM.
6. Peran dan tanggung jawab manajer SDM dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) lini produk, yaitu sebagai mitra strategis, ahli administrasi, advokat, dan agen pengubah.
7. Kompetensi yang diperlukan agar dapat menjalankan peran terdiri dari aktivis SDM yang dapat dipercaya, pengelola budaya organisasi, manajer bakat/perancang organisasi, arsitek strategis, mitra bisnis, dan pelaksana operasional.
8. Tantangan dalam melaksanakan dan tanggung jawab berupa tantangan keberlangsungan hidup, tantangan global, dan tantangan teknologi.
9. Fungsi-fungsi operasional manajer SDM dapat dikelompokkan ke dalam lima (5) kelompok, yaitu penyediaan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, dan hubungan karyawan dan buruh.



## TES FORMATIF 1 \_\_\_\_\_

### **Kasus.**

### **Manajer dan profesional SDM di perusahaan Samudra: sahabat atau lawan?**

Perusahaan Samudra merupakan perusahaan berskala menengah yang berlokasi di Jakarta Barat . Perusahaan ini menghasilkan peralatan komputer khusus untuk mobil. Penghasilannya, terutama berasal dari pemberian pelayanan sebagai sub kontaktor untuk beberapa perusahaan mobil. Dalam

tahun 1965 perusahaan ini memiliki 130 karyawan. Pada saat itu, perusahaan memiliki karyawan tetap sebagai direktur departemen kepegawaian yang berpendidikan SMA dan klerik sebagai karyawan tidak tetap.

Departemen kepegawaian ini bertanggungjawab untuk memelihara surat-surat, membuat iklan rekrutmen dalam surat kabar berdasarkan permintaan manajemen, memproses aplikasi ketenagakerjaan dan membayar gaji, menjawab telpon, dan menangani tugas-tugas administrasi rutin. Manajer dan penyelia bertanggungjawab untuk hampir semua masalah kepegawaian, termasuk siapa yang akan dipekerjakan, siapa yang dipromosikan, siapa yang akan dipecat, dan siapa yang akan dilatih.

Saat ini, Samudra mempekerjakan 700 karyawan dengan seorang direktur Departemen SDM, lulusan S2 di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, tiga orang spesialis (dengan tingkat pendidikan dan sertifikat yang sesuai), di mana seorang untuk mengurus kompensasi; seorang menangani pengadaan dan yang seorang lagi untuk menangani pelatihan dan pengembangan. Mereka juga mempunyai empat orang asisten kepegawaian.

Pimpinan puncak perusahaan Samudra yakin bahwa Departemen SDM yang kuat dengan staf yang berkualitas tinggi dapat lebih baik menangani masalah-masalah kepegawaian daripada yang dapat dilakukan penyelia. Mereka juga yakin bahwa Departemen SDM yang baik dapat menjaga manajer lini dari masalah-masalah biaya yang akan muncul. Akhir-akhir ini, salah satu pesaing Samudra dikenakan denda sebesar \$ 5 juta karena dituduh melakukan diskriminasi jender. Kejadian ini membuat Samudra mempertahankan kekuatan dari departemen SDM nya.

Beberapa tanggung jawab kunci yang diberikan perusahaan kepada Departemen SDM adalah:

- **Penerimaan.** Departemen SDM memberikan persetujuan terlebih dahulu terhadap semua iklan atau advertensi yang akan dibuat, menyaring semua pelamar, menguji dan mewawancari calon karyawan dan seterusnya. Manajer lini diberikan daftar terbatas dari calon karyawan (biasanya tidak lebih dari tiga) untuk masing-masing posisi dari mana mereka akan dipilih.

- **Keanekagamana angkatan kerja.** Departemen SDM menjamin bahwa komposisi angkatan kerja di Samudra memenuhi petunjuk pemerintah mengenai keanekagamana bagi kontraktor.
- **Kompensasi.** Departemen SDM menentukan rentang gaji bagi masing-masing gaji yang didasarkan pada survey yang dilakukan mereka sendiri terhadap gaji dari perusahaan lain yang serupa. Departemen SDM terlebih dahulu harus menyetujui semua keputusan-keputusan pembayaran tersebut.
- **Penilaian prestasi karyawan.** Departemen SDM memerlukan semua penyelia untuk melengkapi formulir penilaian karyawan mereka. Departemen SDM meneliti penilaian kinerja SDM ini dari dekat. Tidaklah biasa bagi penyelia untuk dipanggil pada saat menilai untuk menjustifikasi nilai kinerja yang tidak biasa tinggi atau rendah.
- **Pelatihan.** Departemen SDM melakukan beberapa program pelatihan bagi karyawan, termasuk program untuk memperbaiki hubungan kerja, manajemen kualitas, dan penggunaan paket komputer.
- **Survey Sikap (attitudes survey).** Setiap tahun, Departemen SDM melakukan survey yang mendalam tentang sikap dari semua karyawannya, menanyakan bagaimana perasaan mereka terhadap semua sisi pekerjaan, seperti kepuasan terhadap penyelia, kepuasan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan terhadap gaji.

Beberapa minggu belakangan ini, beberapa penyelia mengadu kepada manajer puncak bahwa Departemen SDM telah banyak mengambil alih hak mereka, beberapa pengaduan mereka adalah bahwa:

- Departemen SDM meranking karyawan berdasarkan angka ujian atau kriteria formal lainnya (sebagai contoh berdasarkan tahun atau pengalaman). Acap kali orang yang mereka pekerjakan tidak cukup baik dalam departemen dan tidak bisa bekerjasama dengan penyelia dan rekan kerja.
- Pekerja yang unggul pindah karena Departemen SDM tidak mau menyetujui kenaikan gaji melebihi batasan yang telah ditetapkan untuk jabatan yang dijabat, bahkan ketika seseorang dapat melaksanakan tugas-tugasnya melebihi apa yang telah dinyatakan secara khusus dalam uraian pekerjaan.

- Memakan waktu yang lama untuk memproses kertas kerja untuk menerima karyawan-karyawan baru sehingga unit kehilangan calon yang baik kepada pesaing.
- Kebanyakan pelatihan yang diperlukan karyawan tidak berfokus pada pekerjaan itu sendiri. Program ini menyia-nyiakan waktu karyawan yang berharga dan kurang menguntungkan perusahaan.
- Penyelia takut menjadi jujur dalam memberikan angka karena ketakutan untuk diinvestigasi oleh Departemen SDM.
- Data survey sikap dirusak oleh Departemen SDM. Kemudian Departemen SDM menyelidiki bagian yang memberikan angka yang rendah. Beberapa penyelia merasa bahwa survey sikap telah menjadi sebuah kontes popularitas yang menghukum para manajer yang mau membuat keputusan penting (tapi tidak populer).

Direktur Departemen SDM menolak semua tuduhan ini, dan mengemukakan bahwa penyelia hanya mau menjalankan pekerjaan mereka dengan cara mereka sendiri. Tidak mempertimbangkan mana yang terbaik bagi perusahaan.

**Pertanyaan:**

- 1) Jelaskan apa yang nampaknya menyebabkan adanya konflik diantara penyelia dengan departemen SDM!
- 2) Apakah anda yakin bahwa manajer seharusnya diberikan lebih banyak wewenang untuk membuat keputusan kepegawaian, seperti penerimaan, penilaian, dan pemberian kompensasi bagi karyawan? Jelaskan!
- 3) Jelaskan bagaimana manajer puncak menangani komplain yang dikemukakan para penyelia? Bagaimana seharusnya Direktur SDM mengatasi masalah ini? Jelaskan!

## Kegiatan Belajar 2

### Peran Strategis Sumber Daya Manusia

Saat ini, agar mampu bersaing secara efektif dalam lingkungan yang dinamis, perusahaan secara terus-menerus harus mampu memperbaiki kinerjanya, antara lain dengan mengurangi biaya atau menghasilkan barang dan menyediakan layanan yang berbeda dari pesaingnya.

Dari uraian terdahulu dapat diketahui bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh sikap dan perilaku SDM di mana sikap dan perilaku itu sangat tergantung pada praktek-praktek MSDM. Para akademisi dan praktisi juga sepakat, keberlanjutan perusahaan untuk memiliki daya saing sangat tergantung kepada sumber daya, terutama SDM karena hanya sedikit sumber daya yang langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan. Dalam hal ini, para peneliti menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia strategis adalah alat untuk meningkatkan keunggulan bersaing (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Agar benar-benar berhasil untuk meningkatkan keunggulan bersaing, fungsi MSDM harus menyatu dengan proses manajemen strategis perusahaan. Ini berarti, MSDM seharusnya (1) memberikan masukan dalam merencanakan strategi, baik itu berkaitan dengan isu-isu SDM maupun yang berkaitan dengan kemampuan SDM untuk melaksanakan alternatif-alternatif strategi tertentu; (2) memiliki pengetahuan khusus tentang tujuan strategis perusahaan, (3) memahami tipe keterampilan, sikap, dan perilaku karyawan yang dibutuhkan untuk mendukung rencana strategis; dan (4) mengembangkan program untuk menjamin agar karyawan memiliki keterampilan, sikap, dan perilaku itu.

Setelah membaca Kegiatan Belajar 2 ini, Anda diharapkan mampu untuk menjelaskan berikut ini.

1. Pengertian Manajemen Strategi
  - Komponen-Komponen Proses Manajemen Strategis.
  - Hubungan MSDM dengan Proses Manajemen Strategis.
2. Perumusan Strategis
  - Peran MSDM dalam Perumusan Strategi.

3. Pelaksanaan Strategi
  - Praktik-praktik MSDM.
  - Tipe-tipe strategi.
  - Kebutuhan MSDM dalam Tipe-tipe strategi.
  - Mendapatkan dan Mempertahankan Karyawan Terbaik.
4. Peran strategis SDM dalam menyediakan Keunggulan Bersaing

## A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIS

Para penulis mengemukakan bahwa dalam persaingan pasar saat ini untuk bertahan dan bertumbuh, organisasi harus terlibat di dalam mengelola strategi. Kata strategi, berasal dari kata *strategos*. Dalam bahasa Yunani, strategis dapat diterjemahkan sebagai komandan militer pada zaman demokrasi di Athena atau dapat diartikan sebagai Jenderal, pangkat perwira tertinggi, pemimpin angkatan bersenjata. Pada awalnya, kata strategi hanya dipergunakan untuk kepentingan militer saja yang berarti cara untuk memenangkan peperangan, tetapi kemudian berkembang ke bidang yang berbeda, seperti strategi bisnis, olah raga, catur, pemasaran, manajemen strategi dan lain-lain. Siapa pun yang menggunakan kata itu, mereka akan menang kalau strategi yang dipilih untuk dilaksanakan itu tepat. Dengan kata lain, kesalahan dalam menentukan strategi yang akan dilaksanakan dapat mengakibatkan kekalahan dalam peperangan jika kata itu digunakan dalam peperangan, atau kekalahan dalam persaingan, jika kata itu digunakan dalam bisnis, dan kekalahan dalam pertandingan, jika kata itu digunakan dalam olahraga, seperti tenis, sepak bola, basket atau catur.

Dalam perkembangannya, jika kata itu digunakan dalam berbisnis, maka strategi dapat diartikan sebagai cara yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang di mana tujuan jangka panjang perusahaan adalah untuk memiliki keunggulan bersaing, memenangkan persaingan. Dalam hal ini Porter, Michael (1996) mengemukakan bahwa strategi adalah cara yang digunakan untuk menciptakan posisi yang unik dan berharga dan agar cara yang dipilih itu tepat, maka seharusnya ada pengelolaannya yang disebut sebagai manajemen strategis.

Apa itu manajemen strategis? Menurut Noe (2006) manajemen strategis adalah sebuah proses, sebuah pendekatan dalam menjawab tantangan kompetitif yang dihadapi sebuah perusahaan dan dapat dipikirkan sebagai pola perencanaan yang memadukan tujuan, kebijakan, dan urutan



kegiatan ke dalam sebuah keterikatan yang menyeluruh. Pola-pola perencanaan atau strategi itu dapat berupa pendekatan generik untuk bersaing atau berbagai penyesuaian dan tindakan tertentu yang diambil agar dapat berhubungan dengan situasi tertentu.

Strategi generik yang sering kali digunakan perusahaan tertentu dapat berupa diferensiasi, biaya rendah atau fokus (Michael Porter). Organisasi yang berbeda pada industri yang sama seringkali menggunakan strategi generik yang berbeda, contohnya IBM merasa lebih nyaman menggunakan diferensiasi, barang yang lebih berkualitas dan pelayanan yang lebih baik. Sedangkan Dell menggunakan strategi berbiaya rendah, harga yang lebih murah.

Namun, manajemen strategis bukan hanya berisikan sekumpulan jenis-jenis strategis. Manajemen strategis merupakan proses untuk mengembangkan berbagai strategi agar dapat mencapai sasaran-sasaran perusahaan, jika dipandang dari sudut pandang lingkungan pada saat itu. Lebih lanjut Noe (2008) mengemukakan bahwa manajemen-manajemen strategis merupakan sebuah proses untuk menganalisis situasi kompetisi yang dialami perusahaan, mengembangkan sasaran-sasaran strategis perusahaan serta menyusun rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang akan meningkatkan kemungkinan untuk mencapai sasaran-sasarannya. Dalam hal ini, David, Fred (2009) berpendapat bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai sasarnya.

Pendekatan strategis semacam ini harus ditekankan pada MSDM. Para manajer SDM harus dilatih untuk mengidentifikasi masalah-masalah kompetitif yang dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan SDM, serta berpikir secara strategis tentang cara menanggapinya.

Apa yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya stratejik (MSDMS)? Dan bagaimana hubungan manajemen strategis dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM)? Seperti yang tersirat dalam definisi manajemen strategi, fokus manajemen strategi terletak pada keberhasilannya untuk memadukan aktivitas-aktivitas dari berbagai fungsi yang ada dalam sebuah organisasi. Aktivitas-aktivitas yang ada dalam sebuah perusahaan meliputi aktivitas di bidang manajemen (termasuk fungsi penyusunan staf atau manajemen sumber daya manusia), pemasaran,

keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Telah diungkapkan bahwa fungsi-fungsi manajemen lainnya akan sia-sia, jika manajernya gagal dalam melaksanakan fungsi penyusunan staf atau dalam mengelola SDM. Hal yang sama juga dikemukakan oleh pimpinan Starbucks yang yakin bahwa kunci keberhasilannya terdapat pada karyawan yang disebut sebagai mitra. Ini berarti manajer SDM memiliki fungsi yang strategis, sangat berperan dalam menentukan keberhasilan perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sehingga sangatlah mendasar apabila manajernya memiliki kemampuan untuk mengelola strategi, diikutsertakan dalam pengelolaan strategi perusahaan. Fungsi mereka bukan hanya pelaksana strategi, tetapi juga sebagai penentu strategi.

Peran Manajemen SDM dalam Manajemen Strategis yang disebut sebagai **manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS)**, menurut Noe (2008) dapat didefinisikan sebagai pola penyebaran SDM yang direncanakan dan kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Contohnya, perusahaan banyak merancang sistem pabrikasi terpadu seperti teknologi pabrikasi maju, Pengendalian persediaan dengan “*Just in Time*”, persediaan datang hanya pada waktu yang diinginkan, dan pengendalian kualitas terpadu dalam upaya pun meningkatkan posisi daya saing. Namun demikian, sistem ini harus dijalankan oleh orang. Dalam kasus ini, MSDM terlibat dalam menilai keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan sistem ini dan terlibat dalam praktik-praktik SDM, seperti seleksi dan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan itu bagi karyawan.

Pemahaman terhadap pendekatan strategis dalam MSDM perlu diawali dengan pemahaman akan peran MSDM dalam proses manajemen strategi. Berikut pemodelan proses manajemen strategis dituangkan dalam Gambar 1.3.

## **B. KOMPONEN-KOMPONEN MANAJEMEN STRATEGIS**

Dari dalam Gambar 1.3 dapat diketahui bahwa ada dua komponen-komponen yang berbeda, namun saling berkaitan: perumusan dan pelaksanaan strategis. Selama perumusan strategi, kelompok perencanaan strategis memutuskan arah strategi dengan mendefinisikan misi, sasaran-sasaran perusahaan, berbagai peluang dan ancaman eksternal, serta berbagai

kekuatan dan kelemahan internal. Kemudian mereka menghasilkan berbagai alternatif strategi dan memilihnya dengan membandingkan kemampuan alternatif-alternatif tersebut agar dapat mencapai misi dan sasaran-sasaran perusahaan.

Selama pelaksanaan strategi, organisasi mengikuti strategi yang dipilih, dalam hal ini terdiri atas struktur organisasi, mengalokasikan berbagai sumber daya, memastikan bahwa perusahaan memiliki para karyawan yang terampil untuk ditempatkan, serta mengembangkan sistem penghargaan yang menyelaraskan perilaku dengan sasaran-sasaran strategis organisasi.

### **C. HUBUNGAN MSDM DENGAN PROSES MANAJEMEN STRATEGIS**

Pilihan strategi berisikan jawaban terhadap berbagai pertanyaan mengenai kompetisi, bagaimana perusahaan akan bersaing untuk mencapai misi dan sasaran-sasarannya. Pertanyaan itu meliputi berikut ini.

1. Di mana tempat bersaing?

Di dalam pasar atau kita akan bersaing dengan pasar apa (industri, produk, dan lain-lain)?

2. Bagaimana cara bersaing?

Pada kriteria atau karakteristik-karakteristik apakah yang akan membedakan kita dari pesaing? Biaya? Kualitas? Keandalan? proses penyampaian?

3. Dengan apa kita bersaing?

Sumber daya apakah yang akan memungkinkan kita untuk mengalahkan pesaing kita? Bagaimanakah kita bisa mendapatkan, mengembangkan, dan menyebabkan sumber daya agar bersaing?

Walaupun seluruh keputusan itu penting, para pembuat strategis sering kali kurang memperhatikan masalah “dengan apa kita bersaing” sehingga keputusan strategisnya lemah. Contohnya, pada Tahun 1980-an, PesiCo memutuskan untuk menjual produknya di restoran-restoran siap saji seperti Kentucky Fried Chicken, Taco Bell, dan Pizza Hut (keputusan-keputusan di mana tempat bersaing). Namun, PepsiCo gagal mengenali perbedaan-perbedaan yang nyata antara tenaga kerja yang ada (sebagian besar karyawan PepsiCo adalah karyawan Professional). Sedangkan karyawan di restoran cepat saji adalah orang-orang dengan keterampilan yang rendah dan Sekolah

Menengah Atas). Mereka juga tidak memiliki kemampuan untuk mengelola tenaga kerja seperti itu. Ini adalah salah satu alasan mengapa pada tahun 1998 PepsiCo pindah dari rantai makanan siap saji. Intinya PepsiCo telah membuat keputusan tentang tempat di mana mereka akan bersaing tanpa sepenuhnya memahami berbagai sumber daya apakah yang akan dibutuhkan untuk bersaing di pasar seperti itu.

#### **D. PERAN MSDM DALAM PERUMUSAN STRATEGI**

Seperti diuraikan dengan contoh sebelumnya, pertanyaan “dengan apa kita akan bersaing?”, sering kali menyajikan cara-cara ideal bagi MSDM untuk mempengaruhi proses manajemen strategis. Jika memang SDM yang dapat melaksanakan strategi, belum tersedia, maka perlu dipertanyakan bagaimana dan berapa biaya yang diperlukan untuk memperoleh atau mengembangkan SDM-nya. Contohnya, para eksekutif di PepsiCo dapat melihat bahwa perusahaan tidak memiliki keahlian dalam mengelola tenaga restoran siap saji. Untuk menghindari kesalahan serupa, maka fungsi MSDM perlu dilibatkan pada setiap komponen dari proses manajemen strategis.

Pada dasarnya keterkaitan atau hubungan fungsi MSDM dengan manajemen strategis dapat berupa hubungan (1) administratif, (2) satu arah, (3) dua arah, dan (4) terpadu.

#### **E. HUBUNGAN ADMINISTRATIF**

Dalam hubungan administratif (level integrasi terendah) perhatian fungsi MSDM difokuskan kepada aktivitas sehari-hari. Eksekutif MSDM tidak mempunyai waktu atau kesempatan untuk menggunakan wawasan strategis terhadap masalah-masalah MSDM. Fungsi perencanaan strategis bisnis perusahaan dibuat tanpa masukan dari departemen SDM. Dengan demikian pada tingkat integrasi ini, departemen SDM benar-benar terpisah dari unsur proses manajemen strategis.

##### **1. Hubungan Satu Arah**

Dalam hubungan satu arah, fungsi perencanaan bisnis strategis perusahaan mengembangkan rencana strategis dan kemudian menginformasikannya kepada fungsi MSDM. Banyak yang percaya bahwa level interaksi ini adalah MSDM strategis- Ini berarti peran fungsi MSDM

adalah merancang sistem dan atau program untuk melaksanakan rencana strategis. Walaupun hubungan satu arah memahami pentingnya SDM dalam melaksanakan rencana strategis, hubungan tersebut menghalangi perusahaan dalam mempertimbangkan masalah-masalah SDM selagi merumuskan rencana strategis.

## **2. Hubungan Dua Arah**

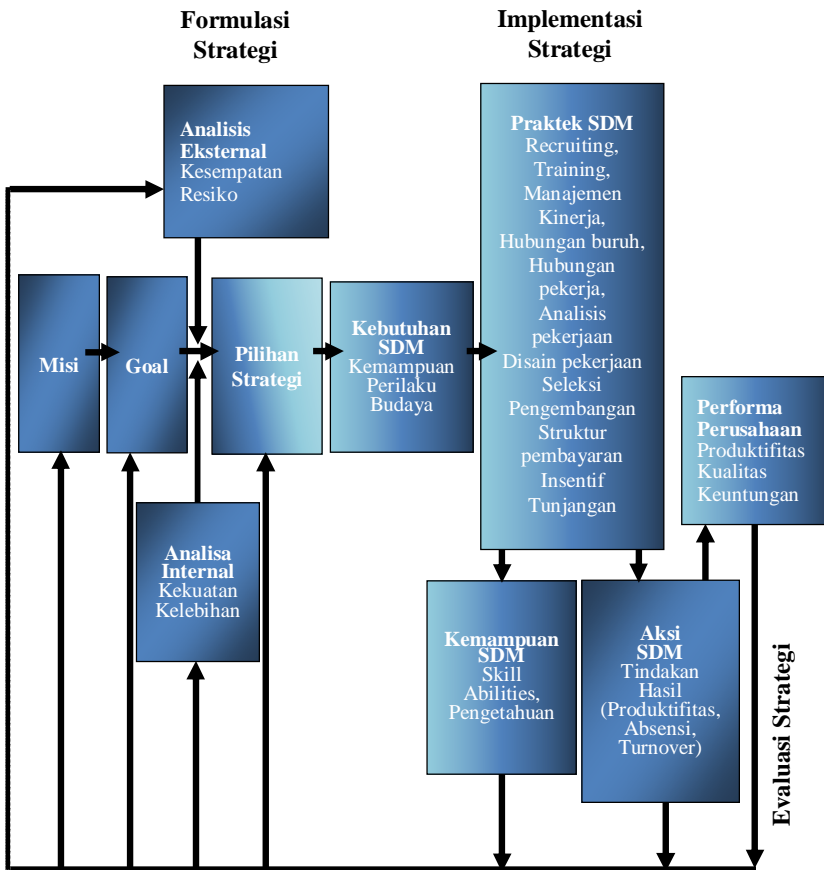
Hubungan dua arah memungkinkan untuk mempertimbangkan masalah-masalah SDM selagi merumuskan strategi. Integrasi dalam hubungan ini terjadi dalam tiga tahapan. Pertama, tim perencana strategi menginformasikan berbagai strategi yang sedang dipertimbangkan kepada fungsi MSDM, kemudian eksekutif MSDM menganalisa implikasi SDM dari berbagai strategi itu, lalu mengemukakan hasil analisis itu kepada tim perencana strategis, dan akhirnya setelah keputusan strategis dibuat, rencana strategis itu disampaikan kepada eksekutif MSDM yang digunakan dalam mengembangkan program untuk melaksanakannya. Dalam hubungan dua arah, fungsi perencanaan strategis dengan fungsi MSDM saling terkait.

## **3. Hubungan Integratif**

Hubungan integratif dinamis dan bersisi banyak, berlandaskan keberlanjutan, bukan interaksi berurutan. Dalam hampir semua kasus, eksekutif MSDM adalah salah satu anggota tim manajemen senior. Ia punya hak untuk merencanakan dan merumuskan strategi. Jadi dalam MSDM strategis, fungsi MSDM dilibatkan dalam perumusan maupun pelaksanaan. Para eksekutif MSDM memberikan informasi kepada para perencana strategis tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki departemen SDM.

## **F. MANAJEMEN STRATEGI**

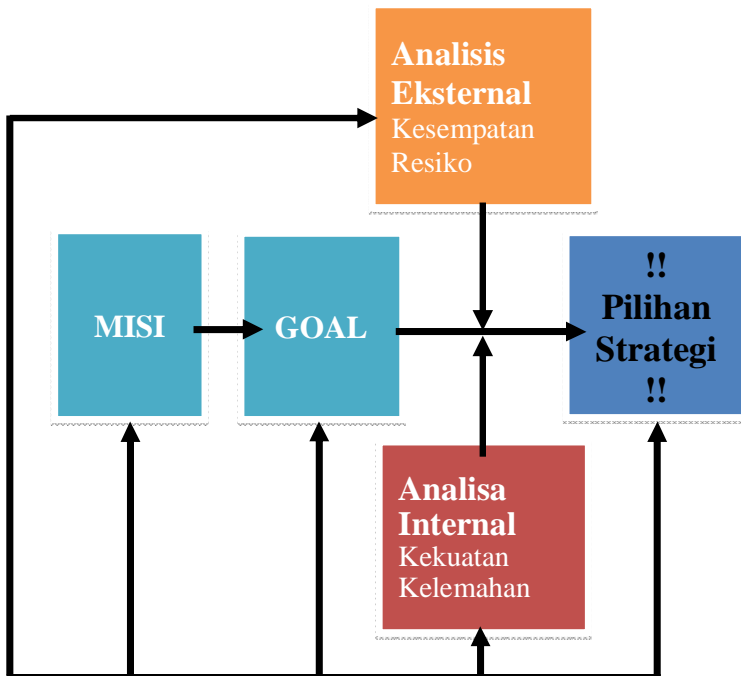
Sebagaimana dituangkan ke dalam Gambar 1.3, proses, kegiatan-kegiatan dalam manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan, yaitu perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi.



Gambar 1.3  
Permodelan dari Proses Manajemen Strategis

Sebagaimana dapat dilihat dalam Gambar 1.4. perumusan strategi meliputi lima komponen utama, yaitu: (1) misi perusahaan, (2) penetapan sasaran jangka panjang, (3) analisis eksternal untuk menemukan informasi akan adanya peluang dan ancaman terhadap upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya, (4) analisis internal untuk memahami kekuatan dan kelemahan perusahaan, (5) pencarian alternatif-alternatif strategi yang dapat dipilih dengan menggunakan alat-alat analisis tertentu, seperti analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, dan threat*), SPACE (*strategic position and action evaluation*), Boston Consulting grup (BCG), Internal-eksternal

*evaluation*, dan *grand strategy*, dan langkah terakhir (6) dalam merumuskan strategi adalah memilih strategi yang paling tepat untuk dilaksanakan dengan menggunakan *the Quantitative Statagic Planning Matrix* (QSPM). Cara menggunakan alat-alat ini dibahas dalam mata kuliah Manajemen Strategi.



Gambar 1.4  
Formulasi Strategi

### MISI PERUSAHAAN

Dalam proses manajemen strategi ini, David, Fred (2009) mengawalinya dengan pemahaman akan Visi, yaitu suatu pernyataan yang menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi seperti apa?” Contoh, Visi Bank Indonesia: Menjadi lembaga bank sentral yang dapat dipercaya (kredibel) secara nasional maupun internasional melalui penguatan nilai-nilai strategis yang dimiliki serta pencapaian inflasi yang rendah dan stabil. Sedangkan mengenai misi, bapak manajemen modern, Peter Drucker mengatakan bahwa

mengajukan pertanyaan “apa bisnis kita?” sama halnya dengan mengajukan pertanyaan “apa misi kita?”.

Pernyataan misi paling tidak mengidentifikasi hal-hal yang berkaitan dengan:

1. produk yang dan/atau jasa yang ditawarkan,
2. pasar yang akan dimasuki,
3. pelanggan yang dilayani,
4. teknologi yang digunakan, dan
5. kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan kemampuan untuk mendapatkan keuntungan,
6. falsafah yang digunakan,
7. konsep diri,
8. kepedulian terhadap pandangan masyarakat,
9. kepedulian terhadap karyawan.

Sebagai contoh

Misi Bank Indonesia adalah untuk mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah melalui pemeliharaan kestabilan moneter dan pengembangan stabilitas sistem keuangan untuk pembangunan nasional jangka panjang yang berkesinambungan.

## **SASARAN JANGKA PANJANG**

Sasaran atau tujuan jangka panjang adalah hasil yang diharapkan dari keberhasilan menjalankan strategi. Kerangka waktu untuk strategi dan sasaran harus konsisten, biasanya dari dua sampai lima tahun. Sasaran dinyatakan dalam istilah seperti pertumbuhan dalam aset, pertumbuhan dalam penjualan, profitabilitas, pangsa pasar.

Berikut disampaikan sasaran Bank Indonesia:

1. terpeliharanya kestabilan moneter;
2. terpeliharanya stabilitas sistem keuangan;
3. terpeliharanya kondisi keuangan Bank Indonesia yang sehat dan akuntabel;
4. meningkatkannya efektivitas dan efisiensi manajemen moneter.
5. memelihara SSK: (1) melalui efektivitas pengaturan dan pengawasan bank, *surveillance sektor keuangan*, dan manajemen krisis serta (2) mendorong fungsi intermediasi.



6. memelihara keamanan dan efisiensi sistem pembayaran.
7. meningkatkan kapabilitas organisasi, SDM dan sistem informasi.
8. memperkuat institusi melalui *good governance*, efektifitas komunikasi, dan kerangka hukum.
9. mengoptimalkan pencapaian dan manfaat inisiatif Bank Indonesia.

## **MENGANALISIS FAKTOR EKSTERNAL**

Faktor **eksternal** adalah semua faktor/lembaga/kekuatan yang tidak dapat dikendalikan oleh sebuah perusahaan. Faktor eksternal itu dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori besar: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam; (3) kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan pesaing. Faktor-faktor itu ada yang memberikan peluang dan ada yang mengancam usaha perusahaan untuk melaksanakan kegiatan intinya. Contoh dari adanya peluang adalah pasar pelanggan belum ada yang melayani, dan berbagai kemajuan teknologi dapat yang membantu perusahaan untuk menghasilkan produk lebih baik atau memasarkan produknya dengan lebih cepat. Berbagai ancaman dapat berupa kekurangan tenaga kerja yang potensial, dan bertambahnya para pesaing baru.

## **MENGANALISIS FAKTOR INTERNAL**

Faktor internal adalah semua faktor yang dapat dikendalikan perusahaan. Menganalisis faktor internal berarti mengumpulkan, mengolah, dan mengevaluasi informasi mengenai kondisi dari unit-unit yang ada di dalam organisasi, seperti manajemen, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan (litbang) dan pengoperasian sistem informasi manajemen untuk memahami di mana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis internal berfokus pada kualitas dan kuantitas sumber daya yang tersedia bagi organisasi yang paling tidak terdiri dari sumber daya finansial, fisik dan sumber daya manusia.

## ALTERNATIF STRATEGI

Menurut David, Fred (2009), strategi alternatif yang dapat dilakukan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 13 tindakan, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, usaha patungan, penghematan, divestasi, dan likuidasi. Penjelasan tipe-tipe strategi ini disertai dengan contohnya dituangkan ke dalam Tabel 1.2.

Tabel 1.2  
Tipe-Tipe Strategi

Strategi	Definisi	Contoh
Integrasi ke Depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer	Toyota Astra memasarkan produk-produknya melalui anak usahanya Auto 2000
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok	Adhi Karya, kontraktor BUMN memiliki anak usaha Adhi Mix yang bergerak di bidang penyediaan <i>ready mix concrete</i>
Integrasi Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pesaing	Trans TV mengakuisisi TV7 yang sekarang menjadi Trans7
Penetrasi Pasar	Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar	Hampir semua perusahaan selular di Indonesia gencar melakukan promosi
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis yang baru	Pabrik-pabrik otomotif kelas dunia menyebarkan produk mereka ke Cina, ketika perekonomian Cina membaik
Pengembangan Produk	Mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru	Awal tahun 90 General Motor memasarkan mobil sedan listrik pertama dengan nama EVI
Diversifikasi Konsentrik	Menambah barang atau jasa baru tapi berkaitan	Group Bakri Salim Group Sampoerna
Diversifikasi Konglomerat	Menambah produk atau jasa baru tapi tidak berkaitan	Group Sampoerna Group Bakri Salim
Diversifikasi Horizontal	Menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada	Group Sampoerna Group Bakri

Strategi	Definisi	Contoh
Usaha Patungan	Dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama	Nokia Siemens Networks (NSN), perusahaan penyedia solusi telekomunikasi yang tercipta sebagai hasil gabungan dari divisi COM dari Siemens AG (tidak termasuk unit bisnis enterprises) dan kelompok usaha Network Nokia pada tahun 2006
Penghematan ( <i>retrenchment</i> )	Melakukan penghematan tanpa ada menjual apapun dengan melakukan penggabungan beberapa divisi atau bagian untuk menjaga keutuhan perusahaan secara keseluruhan dan menghilangkan pemborosan yang sekecil-kecilnya guna menghindari penurunan lebih lanjut	Strategi ini paling umum digunakan dalam industri penerbangan, contohnya Lion Air dengan meniadakan tiket dan makan
Divestasi	Menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi	Dalam industri penerbangan dengan menutup rute-rute penerbangan tertentu
Likuidasi.	Menjual semua aset perusahaan, bagian per bagian atas nilai aset berwujud	Tahun 80-an Harley Davidson mengalami kesulitan akibat serangan motor-motor Jepang

Sumber: David, Fred (2009)

Sementara itu, menurut Porter, Michael dari Harvard, keunggulan bersaing berasal dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai dalam proses produksi. Nilai itu dapat diciptakan dengan dua cara. *Pertama*, nilai dapat diciptakan dengan mengurangi biaya. *Kedua*, nilai dapat diciptakan dengan membedakan produk atau jasa sedemikian rupa sehingga memungkinkan perusahaan dapat menawarkannya dengan harga premium, harga yang lebih tinggi dari pesaing. Hal ini mengarah pada dua strategi dasar. Menurut Porter, strategi kepemimpinan biaya secara keseluruhan (*Overall cost leadership*) berfokus untuk menjadi produsen dengan biaya terendah dalam suatu industri. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan (1) membangun fasilitas-fasilitas berskala besar yang efisien, (2) mengurangi biaya melalui pemanfaatan pengalaman, dan dengan (3) mengendalikan biaya-biaya *overhead* (biaya yang tidak berkaitan langsung dengan hasil produksi), serta biaya-biaya yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan, pelayanan tenaga penjualan, dan periklanan.

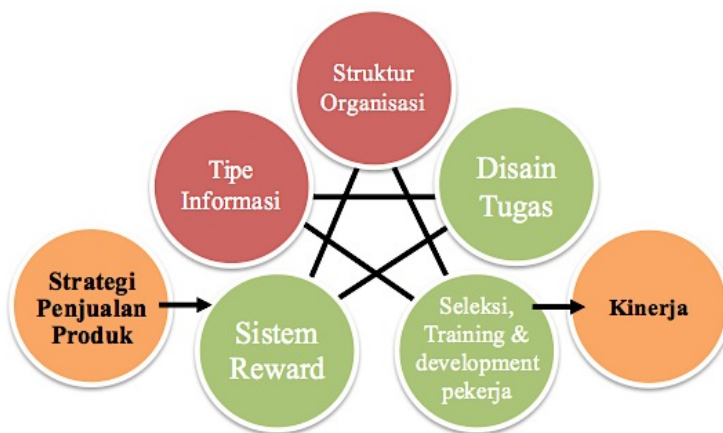
Strategi tersebut memungkinkan pengembalian di atas rata-rata industri, serta cenderung menghambat perusahaan-perusahaan lain untuk masuk ke industri karena perusahaan dapat menurunkan harga di bawah biaya pesaing. Contohnya, perusahaan komputer yang setara dengan IBM, Dell dan Compaq dapat menawarkan komputer pribadi pada harga yang lebih rendah daripada IBM.

Diferensiasi, menurut Porter adalah strategi dengan tujuan membuat produk atau jasa yang unik di seluruh industri. Keunikannya dapat dirasakan dari penciptaan citra merek. Teknologi, penawaran fitur-fitur atau pelayanan pelanggan yang uni. Contohnya, IBM senantiasa menekankan kepada citra merek dan reputasi terhadap pelayanan yang unggul ketika membebankan harga yang lebih tinggi untuk komputer-komputernya. Strategi ini ditujukan bagi konsumen yang relatif tidak peka terhadap perubahan harga.

### **Pelaksanaan Strategi**

Strategi yang telah dirumuskan belum ada artinya selama belum dilaksanakan. Kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan strategi terdiri dari (1) penentuan sasaran tahunan, (2) penetapan kebijakan, (3) pemotivasian karyawan, dan (4) pengalokasian sumber daya. Strategi, pada dasarnya adalah cara yang digunakan untuk meningkatkan daya saing. Jika strategi dapat dilaksanakan dengan baik, berarti ada perubahan.

Seperti yang dapat diketahui dari Gambar 1.5 ada lima variabel penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan strategi: struktur organisasi, perancangan tugas, seleksi, pelatihan dan pengembangan, sistem-sistem penghargaan, dan jenis-jenis informasi serta sistem informasi.



Gambar 1.5  
Variabel yang perlu diperhatikan dalam implementasi Strategi

Dengan demikian, dalam pelaksanaan strategi ada tiga tanggung jawab utama dari MSDM dan secara tidak langsung MSDM juga berpengaruh terhadap dua variabel tersisa, yaitu struktur organisasi dan sistem informasi. Ini berarti bahwa agar strategi sukses, maka pertama-tama, tugas harus dirancang dan dikelompokkan dalam pekerjaan-pekerjaan dengan suatu cara yang efisien dan efektif. Kedua, fungsi MSDM harus dapat memastikan bahwa orang-orang dikelola oleh mereka yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan agar dapat melakukan bagian mereka dalam melaksanakan strategi. Sasaran tersebut dapat dicapai terutama melalui rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen karier. Selain itu, fungsi MSDM harus mengembangkan manajemen kinerja dan sistem-sistem penghargaan yang mengarahkan para karyawan agar dapat bekerja serta mendukung pelaksanaan rencana strategis.

Dengan kata lain, peran fungsi MSDM adalah (1) memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah karyawan yang tepat sesuai dengan berbagai tingkat dan jenis keterampilan yang diperlukan oleh rencana strategis, (2) mengembangkan sistem-sistem pengendalian sehingga memastikan bahwa para karyawan bertindak dengan cara-cara yang mampu mendorong pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

## **G. PRAKTIK-PRAKTIK MSDM**

Fungsi MSDM dapat dikatakan memiliki enam menu praktek-praktek MSDM, dari mana perusahaan dapat memilih salah satu yang paling tepat untuk melaksanakan strategi. Setiap menu mengacu kepada bidang fungsional MSDM tertentu, yaitu: analisis dan rancangan pekerjaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, gaji, insentif, serta fasilitas dan tunjangan (*benefits*), serta hubungan tenaga kerja dan hubungan antar karyawan.

### **RANCANGAN DAN ANALISIS PEKERJAAN**

Perusahaan menghasilkan barang atau jasa tertentu (ataupun seperangkat barang atau jasa) dan pabrik di mana barang itu dihasilkan atau tempat di mana jasa itu disampaikan memerlukan sejumlah tugas untuk dilaksanakan. Kumpulan tugas-tugas itu disebut pekerjaan.

Uraian pekerjaan adalah sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi secara rinci tentang pekerjaan. Sedangkan rancangan pekerjaan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikelompokkan ke dalam sebuah pekerjaan tertentu.

### **REKRUTMEN DAN SELEKSI**

Langkah selanjutnya setelah menentukan cara bagaimana pekerjaan itu dibagi-bagi atau setelah menyesuaikan struktur organisasinya dengan strategi adalah rekrutmen dan seleksi karyawan. Rekrutmen adalah sebuah proses yang dapat dilakukan untuk mencari para pelamar potensial untuk dipekerjakan. Seleksi adalah sebuah proses yang ditujukan untuk mengenali seberapa sesuaikah pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik pelamar dibandingkan dengan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang maupun di masa mendatang.

Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam strategi yang berbeda-beda itu membutuhkan jenis-jenis dan jumlah karyawan yang berbeda-beda juga. Dengan demikian, strategi perusahaan akan berdampak langsung terhadap jenis-jenis karyawannya yang dicari untuk direkrut dan diseleksi.

## **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Setelah rekrutmen dan seleksi ada pelatihan dan pengembangan. Pelatihan mengacu kepada usaha yang direncanakan untuk mempermudah proses pembelajaran tentang pengetahuan, keterampilan, dan perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya saat ini. Sedangkan, pengembangan melibatkan usaha untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai tantangan pekerjaan yang ada atau yang berbagai tantangan pekerjaan belum ada.

Perubahan strategi seringkali memerlukan perubahan dalam jenis, tingkat, dan perpaduan dari keterampilan, Dengan demikian upaya perolehan berbagai keterampilan, pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan strategi merupakan unsur penting dalam pelaksanaan strategi. Contohnya, karena ada upaya untuk meningkatkan kualitas (strategi diferensiasi), akhir-akhir ini acapkali diadakan pelatihan tentang “Manajemen Kualitas Terpadu” di mana pesertanya dapat menjangkau seluruh karyawan. Perusahaan dapat memperoleh sejumlah karyawan yang mampu menerapkan strategi tertentu melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan.

## **MANAJEMEN KINERJA**

Manajemen kinerja digunakan untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas para karyawan dan hasil-hasilnya sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Untuk dapat memastikannya, perlu ada pemahaman akan (1) tujuan atau hasil-hasil yang ingin dicapai yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi, (2) aktivitas-aktivitas yang diperlukan, dan (3) cara bagaimana aktivitas itu dilaksanakan. Kegiatan ini juga memerlukan adanya penilaian subjektif terhadap semua unsur yang adadalam manajemen kinerja tersebut.

Contohnya, sebuah perusahaan yang bergerak di dalam industri perawatan kesehatan mempunyai lima perintah atau keinginan, yaitu (1) ingin mencapai kinerja yang unggul di bidang kesehatan, (2) dapat melayani pelanggan secara efektif, (3) dapat menciptakan produk dan jasa yang baik, (4) dapat menciptakan ramah lingkungan, dan (5) dapat menciptakan keunggulan dalam biaya. Pada perusahaan tersebut seluruh individu menetapkan

tujuannya atau kinerja yang ingin dicapainya. Dari setiap tujuan tersebut paling tidak ada salah satunya berkaitan dengan salah satu keinginan atau perintah yang harus dijalankan di dalam perusahaan itu. Wakil presiden senior bidang SDM akan menggunakan sistem teknologi perusahaan untuk memeriksa sejauh apa setiap unit bisnis atau fungsi berfokus pada setiap perintah itu.

### **KOMPENSASI: STRUKTUR GAJI, INSENTIF DAN *BENEFITS* (FASILITAS DAN TUNJANGAN)**

Sistem penghargaan atau kompensasi (yang terdiri dari gaji/upah, insentif dan *benefits*) berperan penting dalam penerapan strategi. *Pertama*, tingkat penghargaan yang tinggi dapat memastikan perusahaan dapat menarik memotivasi, dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas, yang memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan kebutuhan, namun ini mungkin akan berdampak negatif terhadap seluruh biaya tenaga kerja perusahaan. *Kedua*, dengan mencoba membayar sesuai dengan kinerja, perusahaan dapat membangkitkan aktivitas-aktivitas khusus dan tingkat-tingkat kinerja para karyawan.

### **HUBUNGAN TENAGA KERJA DAN HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN**

Ada atau tidak serikat buruh atau serikat pekerja di dalam perusahaan, dalam kenyataannya adanya hubungan-hubungan dengan karyawan sangat mempengaruhi daya saing. Contohnya pada akhir tahun 1970-an, Chrysler Corporation mengalami kebangkrutan. Lee Lacocca, presiden Chrysler yang baru memina konsesi tentang upah dan peraturan kerja. Serikat buruhnya menyetujui konsesi itu dan sebagai imbalannya karyawan menerima pembagian keuntungan serta menjadi perwakilan direksi. Hanya beberapa tahun, hubungan dan dukungan dari serikat buruh ini dapat mengakibatkan Chrysler bangkit kembali dari keterpurukannya dan mencatat kemampuan untuk memperoleh keuntungan.



## **H. KEBUTUHAN SDM DALAM TIPE-TIPE STRATEGI**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, tipe-tipe strategi bermacam-macam, namun dalam modul ini yang akan dibahas adalah biaya dan diferensiasi. Tiap-tiap strategi membutuhkan jenis-jenis karyawan yang berbeda dengan jenis sikap dan perilaku yang berbeda pula. Strategi yang berbeda mensyaratkan karyawan memiliki keterampilan khusus dan juga mensyaratkan karyawan-karyawan ini memperlihatkan berbagai perilaku peran yang berbeda. Perilaku peran merupakan perilaku-perilaku yang diperankan, diharapkan untuk dilakukan sebagai karyawan. Contohnya, dalam melaksanakan strategi kepemimpinan biaya keseluruhan, perusahaan mensyaratkan para karyawannya memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kuantitas dan fokusnya pada sasaran jangka pendek, menjadi nyaman dengan kestabilan serta menjadi tidak menyukai risiko. Para karyawannya diharapkan menyukai perilaku peran yang relatif berulang dan dilakukan secara bebas dan mandiri.

Dengan demikian, perusahaan-perusahaan yang terlibat dengan strategi kepemimpinan biaya karena berfokus pada produksi yang efisien, cenderung mendefinisikan berbagai keterampilan yang diperlukan secara khusus, dan berinvestasi dalam bentuk pelatihan para karyawan dalam bidang-bidang keterampilan tersebut. Mereka juga mengandalkan sistem manajemen kinerja behavioral dengan sebagian besar komponen kompensasi didasarkan pada kinerja, prestasi kerja atau perilaku individual. Perusahaan-perusahaan ini mempromosikan karyawan dari dalam dan mengembangkan sistem penggajian yang konsisten dengan pembayaran yang berbeda banyak antara supervisor dengan bawahan. Mereka mencari efisiensi melalui partisipasi karyawan dan meminta ide-ide dari karyawan tentang cara berproduksi lebih efisien.

Di lain pihak, karyawan dalam perusahaan dengan strategi diferensiasi perlu menjadi lebih kreatif dan kooperatif; mempunyai perhatian yang biasa-biasa saja terhadap kuantitas, fokus fasa jangka panjang, toleran terhadap ketaksaan, kemenduaan, dan berani mengambil risiko. Para karyawan pada perusahaan itu diharapkan memperlihatkan perilaku peran, yaitu mampu bekerja sama, mengembangkan ide-ide baru, dan mengambil pendekatan yang seimbang antara hasil dan proses, tidak hanya peduli terhadap hasil, melainkan juga peduli terhadap prosesnya.

Dengan adanya diferensiasi, perusahaan-perusahaan berupaya menghasilkan lebih banyak kreativitas melalui pendefinisian pekerjaan secara luas dengan deskripsi pekerjaan secara umum. Mereka dapat lebih banyak merekrut karyawan dari luar, terlibat dalam sosialisasi karyawan baru yang terbatas dan menyediakan jalur karier yang lebih luas. Kegiatan pelatihan dan pengembangan fokus pada kerja sama. Sistem kompensasi diarahkan pada keadilan eksternal, ditentukan berdasarkan hasil survei gaji, dan mengembangkan sistem manajemen kinerja berbasis hasil dari evaluasi kinerja divisi perusahaan agar dapat mendorong pengambilan risiko dari pihak manajer.



## LATIHAN

---

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

- 1) Jelaskanlah Arti Pentingnya Manajemen Strategi!
- 2) Uraikan dan tuangkan ke dalam gambar Proses Manajemen Strategi.
- 3) Jelaskan jenis-jenis Strategi disertai contohnya!
- 4) Sebutkan Peran MSDM dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.
- 5) Uraikan apa yang dimaksudkan dengan Manajemen Sumber Daya Strategis.
- 6) Uraikan praktek-praktek MSDM dalam manajemen strategis.
- 7) Jelaskan apa yang dilakukan dalam menterjemahkan strategi ke dalam kebijakan dan praktek-praktek MSDM!
- 8) Jelaskan praktek-praktek MSDM dalam Manajemen Strategi!
- 9) Jelaskan cara bagaimana menciptakan sistem Manajemen sumber daya manusia strategis!
- 10) Jelaskan komponen-komponen yang diperlukan di dalam menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

<b>No.</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban (halaman)</b>
1)	Jelaskanlah Arti Pentingnya Manajemen Strategi!	35 – 37
2)	Uraikan dan tuangkan ke dalam gambar Proses Manajemen Strategi.	37 – 44
3)	Jelaskan jenis-jenis Strategi disertai contohnya!	44 – 49
4)	Sebutkan Peran MSDM dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.	50 – 51
5)	Uraikan apa yang dimaksudkan dengan Manajemen Sumbe Daya Strategis.	51 – 52
6)	Uraikan praktek-praktek MSDM dalam manajemen strategis.	52 – 55
7)	Jelaskan peran strategis MSDM!	55 – 59
8)	Jelaskan apa yang dilakukan untuk menterjemahkan strategi ke dalam kebijakan dan praktek SDM praktek-praktek MSDM dalam Manajemen Strategi!	59 – 61
9)	Jelaskan cara bagaimana menciptakan sistem Manajemen sumber daya manusia strategis!	61– 62
10)	Jelaskan komponen-komponen yang diperlukan di dalam menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi!	62

**RANGKUMAN**

Agar benar-benar berhasil untuk meningkatkan keunggulan bersaing, fungsi MSDM harus menyatu dengan proses manajemen strategis perusahaan. Porter, Michael (1996) mengemukakan bahwa strategi adalah cara yang digunakan untuk menciptakan posisi yang unik dan berharga dan agar cara yang dipilih itu tepat, maka seharusnya ada pengelolaannya yang disebut sebagai manajemen strategis. Sedangkan pengertian manajemen strategis Menurut Noe (2006) adalah sebuah proses, sebuah pendekatan dalam menjawab tantangan kompetitif yang dihadapi sebuah perusahaan dan dapat dipikirkan sebagai pola perencanaan yang memadukan tujuan, kebijakan, dan urutan-urutan kegiatan ke dalam sebuah keterikatan yang menyeluruh. Apa yang dimaksud dengan Manajemen sumber daya stratejik (MSDMS)? Dan bagaimana hubungan manajemen strategis dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM)? Peran Manajemen SDM dalam Manajemen

Strategis yang disebut sebagai manajemen sumber daya manusia strategis (MSDMS), menurut Noe (2008) dapat didefinisikan sebagai pola penyebaran SDM yang direncanakan dan kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Hal-hal yang dapat dikemukakan dari uraian di atas mencakup:

1. Arti Pentingnya Manajemen Strategi.
2. Proses Manajemen Strategi.
3. Jenis-jenis Strategi disertai contohnya.
4. Peran MSDM dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing.
5. Pengertian Manajemen Sumber Daya Strategis.
6. Praktek-praktek MSDM dalam manajemen strategis.
7. Apa yang dilakukan di dalam menterjemahkan strategi ke dalam kebijakan dan praktek-praktek MSDM.
8. Praktek-praktek MSDM dalam Manajemen Strategi.
9. Cara bagaimana menciptakan sistem Manajemen sumber daya manusia strategis.
10. Komponen-komponen yang diperlukan di dalam menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi.



## TES FORMATIF 2

---

### **Kasus.**

#### **Sistem kerja berkinerja tinggi**

Sebagai yang baru lulus dan yang membaca majalah bisnis, Jeri manajer konsulting dari perusahaan Laundry milik ayahnya, tidak merasa asing dengan program-program benefits seperti manajemen kualitas terpadu dan sistem kerja berkinerja tinggi. Ayahnya Johan sudah menggunakan program manajemen kualitas terpadu dan sudah digunakan kiara-kira selama lima tahun program ini membentuk pertemuan sesama karyawan. Johan melakukan pertemuan dengan karyawan secara periodik, khususnya jika ada masalah yang serius di perusahaannya. Seperti kualitas kerja yang buruk, mesin yang rusak, jika masalah ini muncul, maka segera setelah perusahaan tutup, maka ia akan memanggil semua karyawan, termasuk Jeri untuk mendiskusikannya. Johan tidak menyelesaikannya sendiri maupun hanya dengan Jeri.

Pertemuan ini bermanfaat dalam membantu Jack untuk menemukan dan memecahkan beberapa masalah. Sebagai contoh di salah satu toko laundrynya, semua kemeja berwarna putih terlihat kotor. Hal itu terjadi karena tukang cucinya mengabaikan peraturan perusahaan untuk menggunakan cairan khusus pembersih sebelum mencuci kemeja-kemeja putih. Hasilnya, kemeja-kemeja putih yang kotor itu dicuci kembali dengan cairan pembersih. Jen berunding apakah pertemuan karyawan ini harus dilanjutkan untuk memberikan karyawan peran yang lebih besar dalam mengelola kualitas perusahaan.

”Kami tidak bisa mengawasi semuanya di mana-mana, setiap waktu”, katanya kepada ayahnya. ”Ya tapi apakah orang-orang ini mau bertindak sebagai manajer mini,” jawab ayahnya.

**Pertanyaan:**

- 1) akankah anda merekomendasikan agar perusahaan meningkatkan program kualitasnya? Jika ya, bentuk apa yang digunakan?
- 2) Seandainya perusahaan menggunakan sistem kerja berkinerja tinggi sebagai program percobaan pada salah satu tokonya, tuliskan dalam satu lembar kertas ringkasan dari isi program yang anda akan usulkan.

## Kegiatan Belajar 3

# Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

**D**ari tahun ke tahun, kebutuhan akan perawat diperkirakan meningkat. Di USA, pada tahun 2012 diperkirakan kebutuhannya meningkat 30%. (Ming-Tie said an Chun-Chen Huang (2007), kurangnya dan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja perawat menjadi isu global. Berbagai penelitian dilakukan untuk menemukan penyebabnya dan mereka menemukan bahwa penyebabnya adalah karena mereka tidak puas dan tidak berkomitmen. Lebih lanjut, mereka menemukan bahwa penyebab mereka tidak puas dan tidak memiliki komitmen antara lain adalah karena iklim di perusahaan tidak beretika. Melalui uraian yang ada dalam Kegiatan Belajar 3 ini, Anda diharapkan mampu:

1. mendefinisikan etika dan memahami model etika;
2. menjelaskan upaya-upaya melegalisasi etika;
3. memahami pentingnya kode etik dan mendeskripsikan etika sumber daya manusia;
4. mendeskripsikan profesionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia;
5. mendeskripsikan konsep tanggung jawab sosial perusahaan;
6. menjelaskan apa yang dimaksud dengan analisis *Stakeholder* dan kontrak sosial;
7. mendeskripsikan cara program tanggung jawab sosial diimplementasikan.

### A. ETIKA

Etika adalah disiplin yang berkenaan dengan apa yang baik dan buruk, yang benar, dan salah, atau dengan kewajiban dan tanggung jawab moral.

Sebagian besar perusahaan di USA memiliki kode etik yang memuat standar-standar perilaku tertulis, edukasi internal dan perjanjian-perjanjian formal dalam standar industri, namun mereka juga yang melanggarnya sehingga reputasi yang telah mereka peroleh dengan susah payah itu hancur dan mengakibatkan perusahaannya terpaksa ditutup. Contohnya Kasus Enron. Di Enron, nilai-nilai yang dinyatakan perusahaan, respek, integritas,

komunikasi, dan keunggulan pernah membuat citra perusahaan ini sangat baik, namun akibat ketidaketisan pimpinannya, perusahaan itu hancur. Meskipun begitu, dewasa ini skandal etika bisnis tetap saja menjadi berita utama. Berbohong dalam audit, pelanggaran hukum, penghancuran dokumen, maupun manipulasi harga saham.

Praktis tidak ada bidang yang tidak memiliki krisis etika. Krisis etika melanda semua bidang, termasuk dalam bidang olahraga di mana ada pelatih yang mengubah sertifikat kelahiran pemainnya, bahkan tenaga pendidik, guru yang memberikan jawaban ujian-ujian siswanya untuk meningkatkan kinerja dari sekolah mereka. Namun yang paling berpengaruh terhadap masyarakat adalah etika dalam bisnis karena ini akan menentukan siapa yang akan memilih untuk bekerja di sana, dengan kata lain, salah satu faktor yang dipertimbangkan para pelamar untuk memilih tempat kerja adalah karena perusahaan itu beretika.

## 1. Model Etika

Etika memang bukan hukum. Pelanggaran terhadap hukum pasti tidak etis dan berdampak pada hukuman, namun pelanggaran terhadap etika belum merupakan pelanggaran hukum dan ada hukumannya.

Etika berkenaan dengan pembuatan keputusan apakah sebuah tindakan baik atau buruk, dan apa yang harus dilakukan tentang hal tersebut jika hal tersebut dinilai buruk. Etika adalah disiplin filosofis dan mendeskripsikan dan mengarahkan perilaku moral. Orang-orang dalam dunia manajemen mengambil keputusan etis (atau tidak etis) setiap hari. Apakah Anda mempekerjakan orang dengan kualifikasi terbaik, yang tergolong minoritas, apakah Anda menyampaikan kepada calon mengenai aspek-aspek berbahaya dari pekerjaan yang anda tawarkan. Jika Anda menjawab **ya** maka Anda telah berlaku etis. Beberapa keputusan etis bersifat penting dan lainnya mungkin kurang penting.

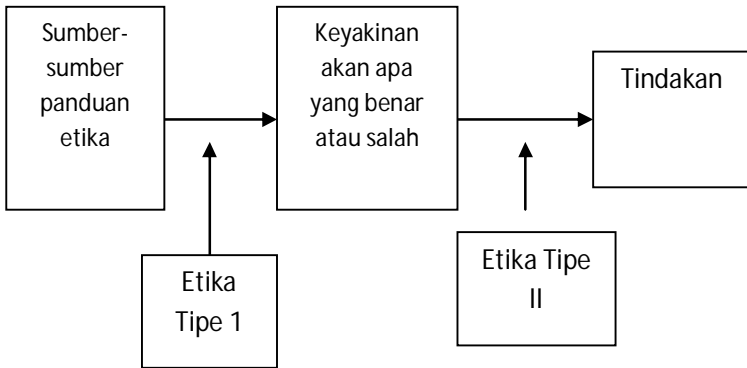
Sebuah model etika digambarkan dalam Gambar 1.6. Sebagaimana dapat dilihat etika secara pokok terdiri atas dua hubungan yang ditunjukkan dengan panah horizontal. Orang atau organisasi dianggap etis jika hubungan-hubungan tersebut kuat dan positif. Pada sumber-sumber panduan etika, seseorang dapat menggunakan sejumlah sumber untuk menentukan apa yang benar dan salah atau apa yang baik dan buruk, bermoral atau tidak bermoral. sumber-sumber tersebut mencakup injil, Alquran, dan kitab-kitab suci lainnya. Hal tersebut juga mencakup kata hati. Sumber lain panduan etika

adalah perilaku dan nasihat dari orang-orang yang penting, orang tua, teman, teman, panutan atau majelis gereja. Tanpa kata hati yang telah terbentuk, orang itu akan mudah untuk mengatakan "Setiap orang melakukan yang sama" atau "Tidak ada orang yang tahu".

Sumber-sumber panduan itu harus menciptakan keyakinan mengenai apa yang benar dan apa yang salah. Sebagian orang sepakat bahwa orang memiliki tanggung jawab untuk memanfaatkan sumber-sumber etika tersebut. Sebagai contoh seorang pimpinan harus memilih satu di antara dua orang calon yang akan dipromosikan, calon pertama memenuhi semua persyaratannya, namun calon yang kedua lebih disukai dan ia dapat bekerja sama dengan yang pertama. Siapakah yang Anda akan pilih etisnya adalah pertama karena kita harus peduli tentang apa yang benar dan apa yang salah bukan hanya peduli kepada kepentingan orang banyak kekuatan hubungan antara apa yang individu atau organisasi yakini sebagai bermoral dan benar secara moral adalah Etika Tipe. Contoh, anggaplah seorang manajer bersikeras untuk tidak mempekerjakan kaum minoritas, lepas dari kenyataan bahwa hampir semua orang menegakkan praktik tersebut. Manajer tersebut tidak etis, namun mungkin hanya dalam makna Etika Tipe I.

Memiliki keyakinan yang kuat mengenai apa yang benar dan salah serta mendasarkan keyakinan tersebut pada sumber yang tepat bisa memiliki hubungan yang lemah dengan apa yang seseorang lakukan. Gambar 1.6 mengilustrasikan bahwa Etika Tipe II adalah kekuatan hubungan antara apa yang seseorang yakini dengan bagaimana ia berperilaku. Contohnya, jika manajer mengetahui bahwa membayar gaji berlebihan kepada CEO adalah hal yang salah, namun ia tetap melakukannya, manajer tersebut menjadi tidak etis Tipe II. Secara umum, seseorang tidak dianggap etis, kecuali ia memiliki kedua tipe etika tersebut. sering kali memang ada alasan yang dapat membelokkan seseorang sehingga membuat keputusan menjadi kurang etis. Coba Anda renungkan beberapa keputusan yang Anda anggap kurang etis?





Sumber: Mondy (2010:32)

Gambar 1.6  
Model Etika

## 2. Melegalisasi Etika

Orang tidak pernah lari dari peraturan. Paling tidak oleh peraturan yang mereka buat sendiri. Jika karena kebodohan atau keinginan untuk memuaskan diri sendiri mereka menolak untuk mengatur diri mereka sendiri, maka pada akhirnya, mereka akan diatur oleh orang lain. Banyak orang berpendapat bahwa etika tidak dapat dilegalisasi. Meskipun hukum tidak bisa mengatur etika, namun hukum mungkin bisa mengidentifikasi yang dimaksud sebagai etika yang baik. Banyak yang dilegalisasi saat ini menunjukkan rapuhnya etika saat ini.

## 3. Kode Etik

Sebagaimana halnya dengan pencari kerja yang ingin bekerja di perusahaan yang beretika, mempunyai budaya yang etis, beberapa perusahaan juga mencari karyawan baru yang memiliki dasar etika yang baik karena mereka telah menyadari bahwa seseorang yang bersifat etis cenderung lebih berhasil.

Dengan mendorong budaya etis yang kuat, perusahaan-perusahaan mampu lebih baik memperoleh kepercayaan dan kesetiaan karyawan mereka dan para *stakeholder* yang dapat menghasilkan pengurangan risiko finansial, legal, reputasi, dan perbaikan kinerja organisasi. Sebagai bagian dari pencarian tersebut, organisasi merancang ulang program-program etika

mereka untuk memfasilitasi proses yang lebih luas dan lebih konsisten yang mencakup analisis hasil dan pengembangan berkelanjutan.

Untuk membangun dan mempertahankan sebuah budaya etis, organisasi membutuhkan kerangka kerja yang komprehensif yang mencakup pengomunikasian harapan-harapan perilaku, pelatihan etika, dan isu-isu kepatuhan, masukan *stakeholder*, resolusi masalah-masalah yang dilaporkan, dan analisis program etika secara keseluruhan.

Apa tepatnya kode etik itu? Kode etik adalah pernyataan nilai-nilai yang diadopsi para karyawannya dan para direkturnya dan menetapkan sikap resmi manajemen puncak berkenaan dengan perilaku yang diharapkan. Contoh dari kode etik yang dikembangkan oleh *Society for human resource management* (SHRM). Ketentuan-ketentuan utama dalam kode etik SHRM mencakup tanggung jawab profesional, pengembangan profesional, kepemimpinan etis, keadilan dan kebenaran, konflik kepentingan, dan penggunaan informasi. Berkenaan dengan konflik kepentingan, kode tersebut menyatakan: “sebagai profesional SDM, kami harus menjaga tingkat kepercayaan yang tinggi dengan para pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). kami harus melindungi kepentingan para *stakeholder* sebagaimana juga integritas profesional kami dan tidak seharusnya terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang menciptakan konflik kepentingan aktual, terselubung, atau potensial.

#### **4. Etika Sumber Daya Manusia**

Etika sumber daya manusia adalah penerapan prinsip-prinsip etika pada hubungan-hubungan dan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia (SDM). Beberapa orang percaya SDM berpengaruh dalam membangun kesadaran organisasi, tentunya mengemukakan beberapa kesenjangan etis yang muncul dalam bidang yang dikaitkan sebagai bidang MSDM. Kesimpulannya, jika para profesional SDM sudah fokus secara strategik, mungkin skandal-skandal tersebut dapat dihindari atau dampaknya dapat dikurangi.

Manajer SDM dapat membantu mendorong budaya etis dengan membantu memperkenalkan praktik-praktik etis ke dalam budaya etis. Ada dua bidang di mana para profesional SDM bisa memiliki pengaruh besar pada etika dan dengannya, budaya perusahaan. Bidang-bidang tersebut adalah tata kelola perusahaan (*corporate governance*) dan kompensasi eksekutif SDM. Seluruh karyawan harus tahu apa yang etis dan tidak etis dalam bidang operasi mereka yang spesifik. Sebagai contoh, pertanyaan-

pertanyaan yang dihadapi tenaga penjual akan berbeda dari yang dihadapi orang-orang dalam bidang penelitian dan pengembangan.

Bidang kedua, di mana SDM harus berfokus adalah kompensasi eksekutif. mungkin dalam bidang kompensasi para eksekutif SDM bisa memiliki pengaruh terbesar para perilaku perusahaan. Jika para profesional SDM level puncak mengetahui ciri-ciri strategik dari perusahaan dan mengenal perusahaan secara keseluruhan mereka dapat memainkan peran pendukung utama dalam menerapkan dan menyesuaikan kompensasi untuk para CEO dan para manajer puncak lainnya agar tidak terkesan sangat tinggi. Kewajiban para profesional SDM-lah yang mempromosikan praktik-praktik kompensasi yang etis.

## **B. PROFESIONALISASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sebuah profesi adalah pekerjaan yang dicirikan dengan keberadaan seperangkat pengetahuan bersama dan sebuah prosedur untuk mensertifikasi para anggota.

Standar-standar kinerja ditetapkan oleh para anggota dari profesi yang bersangkutan dan bukan oleh pihak luar; jelasnya profesi diatur oleh dirinya sendiri, sebagian besar profesi juga memiliki organisasi perwakilan yang efektif yang memungkinkan anggotanya bertukar gagasan mengenai masalah bersama. Karakteristik-karakteristik tersebut diterapkan dalam bidang MDM dan sejumlah organisasi terkemuka melayani profesi tersebut. Di mana di antara organisasi terkemuka yang paling terkenal adalah *Society for Human Resource Management* (SHRM). Tujuan dasar perkumpulan ini mencakup mendefinisikan, memelihara, dan memperbaiki standar-standar prestasi dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

## **C. TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN**

**Beberapa** perusahaan, seperti Bank of American Corporation, Generic Electric Corporation, Coca Cola Company, Johnson and Johnson atau Nike inc., dikenal telah memiliki komitmen untuk keunggulan dalam bidang tanggung jawab sosial perusahaan. Perusahaan-perusahaan tersebut telah menunjukkan kemauannya untuk mengelola ‘tiga pilar utama’ tanggung jawab sosial (masyarakat, lingkungan dan ekonomi).

Tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate sosial responsibility /CSR*) adalah kewajiban yang diimplikasikan, didorong atau dirasakan para manajer, yang bertindak dalam kapasitas resmi mereka untuk melayani, melindungi kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok di luar diri mereka sendiri. Ketika suatu perusahaan berperilaku seolah ia adalah makhluk yang memiliki kesadaran akan benar dan salah, perusahaan tersebut dikatakan bertanggung jawab secara sosial. Hal tersebut tentunya lebih dari sekedar kata-kata yang diucapkan. Tanggung jawab sosial telah bergeser dari sekedar menyenangkan untuk dilakukan ke harus dilakukan.

#### **D. ANALISIS *STAKEHOLDER* DAN KONTRAK SOSIAL**

Sebagian besar organisasi, baik yang mencari laba maupun yang nirlaba memiliki sejumlah besar *stakeholder*. Masyarakat semakin menuntut tanggung jawab dewan direksi dan manajemen organisasi untuk menempatkan kepentingan *stakeholder* pada urutan pertama. Namun, manajer mungkin tidak mengakui tanggung jawab untuk mereka semua.

Suatu pendekatan untuk analisis *stakeholder* melibatkan pertimbangan mengenai kontrak sosial. Kontrak sosial adalah sekumpulan peraturan serta asumsi-asumsi mengenai pola hubungan timbal balik yang dapat diterima di antara berbagai unsur masyarakat. Banyak kontrak sosial yang melekat dalam adat kebiasaan masyarakat. SDM pada dasarnya harus merasa terbantu, bukannya terganggu oleh para pemegang saham, terutama jika mereka menemukan bahwa manajemen eksekutif tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap isu-isu tempat kerja tertentu. Kontrak sosial berkenaan dengan hubungan antara para individu, pemerintah dan organisasi-organisasi lainnya.

#### **E. IMPLEMENTASI PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL**

Untuk mengatasi pemberitaan negatif mengenai kejahatan-kejahatan perusahaan dan memulihkan kepercayaan, perusahaan-perusahaan kini mengadakan pemeriksaan atas kegiatan-kegiatan tanggung jawab sosial mereka, dan bukan hanya pemeriksaan keuangan. Pemeriksaan sosial adalah penilaian sistematis atas kegiatan-kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan dampak sosialnya.

Semakin banyak perusahaan mencoba menilai kinerja sosial mereka secara sistematis. Tiga jenis pemeriksaan sosial yang saat ini mungkin digunakan adalah: (1) daftar kegiatan sementara, (2) kumpulan pembelanjaan-pembelanjaan yang relevan secara sosial, dan (3) penentuan dampak sosial.

Daftar tersebut terdiri atas rincian kegiatan-kegiatan berorientasi sosial yang dilaksanakan. Contohnya, (1) pemberian pekerjaan dan pelatihan kaum minoritas, (2) bantuan bagi perusahaan-perusahaan minoritas, (3) pengendalian polusi, (4) sumbangan perusahaan, (5) keterlibatan para eksekutif dalam menyaring proyek-proyek masyarakat, dan (6) program penanggulangan pengangguran terdidik.

Langkah-langkah yang direkomendasikan di dalam menyusun dan mengimplementasikan program tanggung jawab sosial adalah:

1. memberikan seseorang tanggung jawab atas program tersebut dan membangun strukturnya, individu ini harus sekurang-kurangnya, melapor kepada manajer senior atau anggota dewan;
2. menetapkan penilaian mengenai apa yang saat ini perusahaan lakukan berkenaan dengan CSR. Menentukan perbedaan di mana perusahaan berada saat ini dan di mana perusahaan nanti inginkan berada (analisis kesenjangan);
3. menyatakan harapan dan persepsi para pemegang saham;
4. menuliskan sebuah pernyataan kebijakan yang meliputi bidang-bidang CSR, seperti isu lingkungan, sosial dan masyarakat;
5. menyusun sekumpulan tujuan perusahaan, menyusun rencana tindakan untuk mengimplementasikan kebijakan-kebijakan tersebut;
6. menciptakan sasaran-sasaran dan indikator kinerja kunci secara kuantitatif dan kualitatif yang mencakup organisasi secara keseluruhan dalam periode dua sampai lima tahun, bersama dengan mekanisme pengukuran pemantauan, dan pemeriksaan yang diperlukan. Tindakan-tindakan dan strategi-strategi tersebut harus berfokus pada bisnis inti dari organisasi yang bersangkutan;
7. mengomunikasikan kepada para *stakeholder* dan manajer dana arah CSR bagi perusahaan;
8. menetapkan kemajuan dari program CSR;
9. melaporkan kemajuan dari program CSR.

Program CSR seharusnya bukanlah kegiatan satu waktu saja, namun lebih merupakan upaya berkelanjutan untuk memantau dan melaporkan.



## LATIHAN

---

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

- 1) definisikan etika dan memahami model etika;
- 2) jelaskan upaya-upaya melegalisasi etika;
- 3) uraikan pentingnya kode etik dan mendeskripsikan etika sumber daya manusia;
- 4) deskripsikan profesionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia;
- 5) uraikan konsep tanggung jawab sosial perusahaan;
- 6) jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis Stakeholder dan kontrak sosial;
- 7) deskripsikan cara program tanggung jawab sosial diimplementasikan.

*Petunjuk menjawab soal latihan*

No.	Pertanyaan	Jawaban (halaman)
1)	definisikan etika dan memahami model etika;	57-60
2)	jelaskan upaya-upaya melegalisasi etika;	60
3)	uraikan pentingnya kode etik dan mendeskripsikan etika sumber daya manusia;	60-61
4)	deskripsikan profesionalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia;	61-62
5)	uraikan konsep tanggung jawab sosial perusahaan;	62-63
6)	jelaskan apa yang dimaksud dengan analisis Stakeholder dan kontrak sosial;	63
7)	deskripsikan cara program tanggung jawab sosial diimplementasikan.	64-65



## RANGKUMAN

---

1. Mendefinisikan etika dan memahami model etika  
Etika adalah disiplin yang berkenaan dengan apa yang baik dan buruk, atau benar dan salah, atau dengan kewajiban dan tanggung jawab moral. Pada prinsipnya, etika terdiri atas dua hubungan. Unsur pertama dari model tersebut adalah sumber-sumber panduan

etis. Kekuatan hubungan antara apa yang individu atau organisasi yakini sebagai bermoral dan benar dengan apa yang sumber-sumber panduan yang ada nyatakan benar secara moral adalah Etika Tipe I. Etika Tipe II adalah kekuatan hubungan antara apa yang seseorang yakini dengan bagaimana ia berperilaku. Secara umum, seseorang tidak dapat dianggap memiliki sifat etis, kecuali ia memiliki kedua tipe etika tersebut.

2. Menjelaskan upaya-upaya melegalisasi etika  
Berbagai usaha telah dilakukan untuk menyusun undang-undang agar individu atau organisasi lebih beretika.
3. Memahami pentingnya kode etik dan mendeskripsikan etika sumber daya manusia  
Kode etik membangun aturan-aturan yang dengannya organisasi hidup. Manajer SDM dapat membantu mendorong diterapkannya budaya etis.
4. Mendeskripsikan Profesi MSDM  
Sejumlah organisasi terkemuka melayani profesi tersebut. Salah satu yang paling terkenal adalah *Society for Human Resources Management*.
5. Mendeskripsikan konsep tanggung jawab sosial perusahaan  
Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban yang disarankan, didorong, atau dirasakan para manajer yang bertindak dalam kapasitas resmi mereka, untuk melayani atau melindungi kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok di luar diri mereka. Ini adalah perihal perusahaan sebagai suatu keseluruhan berperilaku terhadap masyarakat.
6. Menjelaskan apa yang dimaksud dengan analisis *stakeholder* dan kontrak sosial  
Melindungi kepentingan-kepentingan *stakeholder* yang beraneka ragam memerlukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkenaan dengan bagaimana Anda akan memperlakukan beragam *stakeholder*. Menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dikatakan sebagai analisis *stakeholder*. Kontrol sosial adalah sekumpulan aturan tertulis dan tidak tertulis serta asumsi-asumsi mengenai pola hubungan timbal balik yang dapat diterima di antara berbagai unsure dari masyarakat.
7. Mendeskripsikan bagaimana program tanggung jawab sosial perusahaan diimplementasikan  
*Pertama*, seseorang harus diberi tanggung jawab atas program tersebut dan sebuah struktur harus dibangun. *Kedua*, sebuah penilaian mengenai apa yang saat ini perusahaan lakukan berkenaan dengan CSR harus ditetapkan. *Ketiga*, harapan dan persepsi para

pemegang saham ditentukan. *Keempat*, sebuah pernyataan kebijakan yang meliputi bidang-bidang CSR seperti isu lingkungan, sosial, dan masyarakat harus ditulis. *Kelima*, sekumpulan tujuan perusahaan dan sebuah rencana tindakan untuk mengimplementasikan kebijakan-kebijakan tersebut harus disusun. *Keenam*, sasaran-sasaran dan indikator-indikator kinerja kunci kuantitatif dan kualitatif yang mencakup organisasi secara keseluruhan harus diciptakan. *Ketujuh*, para *stakeholder* dan manajer dana harus diberi tahu ke mana arah CSR bagi perusahaan. *Kedelapan*, kemajuan dari program CSR harus diletakkan. Terakhir, kemajuan dari program CSR harus dilaporkan.



## TES FORMATIF 3

---

### Studi Kasus

#### Tantangan Manajemen Yahoo!

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tanpa memperhatikan apakah perusahaan tersebut berskala besar dengan 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang hanya memiliki 10 karyawan, semua karyawan harus diberikan upah atas hasil kerja mereka. Sehingga dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik. Setiap aktivitas MSDM membutuhkan pemikiran dan pemahaman tentang apa yang akan berhasil dan apa yang tidak. Dalam sebuah lingkungan di mana tantangan angkatan kerja terus berubah, di mana kebutuhan pemberi kerja juga berubah, maka MSDM harus terus berubah dan berkembang.

Yahoo!, salah satu perusahaan media internet terbesar asal Amerika dalam waktu kurang dari 4 tahun perusahaan telah melakukan PHK terhadap 2.700 karyawan. Sejarah mengatakan bahwa perusahaan yang berbasis di California ini telah memecat sekitar 1.400 pekerja di tahun 2008 pada masa resesi dan kemudian sampai dengan 700 pekerja di tahun 2009. Saat ini, selama bulan Desember 2010, perampingan (*downsizing*) kembali dilanjutkan yang mengakibatkan 600 pekerja harus mencari pekerjaan lain.



Mencoba memahami logika di balik perampingan tersebut dan melihat apakah strategi semacam ini telah benar-benar membantu Yahoo! selama masa lalu. Alasan yang sangat jelas untuk melakukan PHK biasanya adalah perampingan biaya. Alasan kedua adalah optimalisasi kerja dalam tubuh organisasi dengan restrukturisasi agar memiliki daya saing. Seorang juru bicara Yahoo! mengatakan bahwa perusahaan akan terus mempekerjakan karyawan pada basis global sedangkan karyawan yang terkena di-PHK akan menerima paket pesangon dan jasa.

**Pertanyaan:**

Bagaimana tantangan manajemen sumber daya manusia di perusahaan Yahoo sebelum dan setelah dilakukannya pengurangan tenaga kerja (*downsizing*).

Petunjuk pemecahan masalah:

Pertama yang harus anda pikirkan adalah definisi ‘Manajemen’ dan ‘Karyawan’ dalam organisasi tersebut, bagaimana seharusnya hubungan manajemen dan karyawan. Kedua, tantangan apa saja yang berasal luar organisasi, tantangan internal organisasi, dan tantangan dari dalam individu karyawan. Ketiga, bagaimana metode rekrutmen dan kompensasi serta pemutusan hubungan kerja yang sudah berjalan dan bagaimana seharusnya metode yang tepat.

## Glosarium

- Sustainability
- Stakeholdededr
- Manajemen
- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Penyusunan staf
- Pemimpinan
- Pengendalian
- Sumber Daya Manusia
- Manajemen strategi
- Strategi
- Pelaksanaan strategi
- Evaluasi kinerja
- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Pengadaan tenaga kerja
- Pelatihan dan pengembangan
- Kompensasi
- Keselamatan dan kesehatan kerja
- Hubungan kerja
- Integrasi
- Intensifikasi
- Diversifikasi
- Strategi bertahan
- Etika Tipe I
- Etika Tipe II
- Etika sumber daya manusia

## Daftar Pustaka

- Boone, Louis E dan Kurtz, David L., 2011. *Contemporary Business*. 14<sup>th</sup> Edition John Wiley & Sons, Inc.
- Daft, Richard L., 2003. *Management*. 6<sup>th</sup> edition. South Western.: Thompson
- David, Fred R., 2009. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> edition. Pearson Education Inc.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. 10th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Person Education Inc.
- Dessler, Gary dan Tan Chwee Huat. 2007. *Human Resource Managemen An Asian Perspective*. 2<sup>th</sup> edition. Asia: Pearson Education South Asia
- Jackson, Susan E., Schuller, Randall S., dan Werner, Steve. 2010. *Managing Human Rsources*, 10<sup>th</sup> . USA: South-Western Cengage Learning.
- Kochan, T. dan Dyer, L/. 1993. Managing transformational change: the role of human resource professionals, *The International Journal of Human Resources Management*, Vol.4 No. 3, pp. 569-590
- Luis R. Gomez-Mija, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy. 2007. *Managing Human Resource*. Fifth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Melcher, Arlyn J. 1976. *Structure and Process of organizations: a System Approach*. New Delhi: Prentice-Hall.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through people: unleashing the power of the workforce*, Harvard Business School Press, Boston, MA

- Robbins, Stephen P., and Timothy, Judge. 2009. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, 13<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Russ, F.A., and McNeilly, K.M., 1995. Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender and performance, *Journal of Business Research*, 34, 57-65.
- Michael E. Porter. 1980. *Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press
- Mondy, Wayne R., 2008. *Human Resource Management*. 10<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Nickson, Dennis. 2007. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Linacre House, Jordan Hill Oxford: Elsevier Ltd
- Noe, Raymond A., John R. Hollenberg, Barry Gerhart dan Patrick M., 2008 *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* . McGraw-Hill
- Undang-Undan Ketenagakerjaan R I No 13 Tahun 2003
- Wright. 2008. *Managing Human Resource: Gaining a Competitive advantage*. 5<sup>th</sup> edition. McGraw-Hill International Edition.